



Identifying Effective Enablers for Explaining a Digital Transformation Model in Sports Organizations

Setare Eskandari 

Ph.D. student in Sport management at the University of Tehran

Amin Dehghan Ghahfarokhi 

Assistant professor of Sport management at the University of Tehran

Mahmoud Goodarzi* 

professor of Sport management at the University of Tehran

Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi 

professor of Sport management at the University of Tehran

Abstract

The present study aimed to identify the effective enablers for explaining a digital transformation model in sports organizations. In terms of its purpose, this study is fundamental, while in terms of the type of data used, it is qualitative and employs the grounded theory research method following the Glaserian approach. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 12 experts in sport management and digital transformation who were selected through purposive sampling. Data coding and analysis were conducted alongside and immediately after each interview. The findings showed that organizational, behavioral, environmental, operational, and educational enablers were the main categories influencing the explanation of the digital transformation model. Organizational enablers included components such as diagnosis, leadership, and strategy. Behavioral enablers referred to cultural adaptation and stakeholder acceptance. Environmental enablers involved external support, while operational enablers encompassed technical capabilities and resource integration. Educational enablers included the concept of organizational capability development. Accordingly, systematic attention to the identified enablers and the creation of appropriate conditions for their development can facilitate the successful explanation and implementation of a digital transformation model in sports organizations.

Background

Rapid advances in science and technology have profoundly transformed organizations, and this transformation continues to accelerate. In this environment, organizations must embrace purposeful change and continuous innovation to remain competitive. In today's dynamic environment, embracing change has become one of the most important factors for organizational survival and sustainability. Leaders in the twenty-first century continuously look for ways to enhance organizational capabilities in order to respond rapidly to emerging challenges. Sports organizations are no exception, as they are also experiencing continuous technological change. These rapid global developments have created significant challenges while

* Corresponding Author: mgoodarz@ut.ac.ir

How to Cite: Eskandari, S., Dehghan Ghahfarokhi, A., Goodarzi, M. & Alidoust Ghahfarokhi, E. (2026). Identifying Effective Enablers for Explaining a Digital Transformation Model in Sports Organizations. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 14(54), 43-59

simultaneously increasing the need for effective solutions. Digital transformation is one of the most significant organizational changes of the digital era., fundamentally altering organizational products, structures, processes, and business models. It brings substantial improvements in organizational performance through emerging technologies such as the Internet of Things, cloud computing, mobile applications, social media, virtual and augmented reality, big data analytics, artificial intelligence, and blockchain. As these technologies continue to evolve, organizational management has undergone profound changes. These technologies have become key factors for achieving organizational objectives, improving decision-making quality, developing new organizational capabilities, and facilitating digital transformation. In recent years, sports organizations have increasingly embraced digitalization. However, because digital transformation encompasses strategic and operational changes across the entire organization, all organizational processes, structures, and human, financial, and technological resources must be redesigned and aligned accordingly. Given these transformations, creating the necessary conditions to support and facilitate digital transformation has become an important issue worthy of consideration. A review of previous studies indicates that although several studies have examined emerging technologies, such as cloud computing in sports organizations, as well as digital transformation across various industries, relatively few have specifically addressed digital transformation within Iranian sports organizations. Given the growing importance of digital transformation in sports organizations and the existing research gap, the present study aimed to identify the effective enablers for explaining a digital transformation model in sports organizations.

Methodology

In terms of its purpose, this study is fundamental, while in terms of the type of data used, it is qualitative and employs the grounded theory research method following the Glaserian approach. The target population comprised experts and specialists with academic, executive or combined academic and executive experience in sports management and digital transformation. Participants were selected through purposive sampling based on their knowledge and expertise relevant to the research topic. Theoretical saturation was achieved after conducting in-depth semi-structured interviews with 12 experts. Following each interview, the data were transcribed and coded, and the resulting codes informed subsequent interviews. Finally, conceptual relationships among the codes were identified and integrated into higher-level concepts. Through theoretical coding, the emerging concepts were linked to develop an integrated theoretical framework. To enhance the credibility of the findings, several measures were undertaken. Interviews continued until theoretical saturation was reached. Prolonged engagement, peer debriefing, and expert review of the research procedures were employed to strengthen the study's trustworthiness. Furthermore, detailed documentation of the research process and a thorough description of the research context were provided to enhance the transferability of the findings. The reliability of the coding process was assessed using inter-coder agreement and test-retest reliability. In both methods, the level of agreement exceeded 80%, indicating acceptable reliability.

Findings

The analysis identified five categories of digital transformation enablers: organizational, behavioral, environmental, operational, and educational. These categories were integrated into the core category of "Integrated Enablers for Digital Transformation in Sports Organizations".

Conclusion

Based on the findings, systematic attention to the identified enablers and the creation of appropriate conditions for their development can facilitate the successful explanation and implementation of a digital transformation model in sports organizations.

Keywords: Sports organizations; Digital transformation; Emerging technologies; Organizational resources.



----- رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی -----

دوره ۱۴، شماره ۵۴، پاییز ۱۴۰۵، ۴۳-۵۹

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2030357.1025>

شناسایی توانمندسازهای مؤثر بر تبیین الگوی تحول دیجیتال سازمان‌های ورزشی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران

ستاره اسکندری ^{ID}

استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

امین دهقان قهفرخی ^{ID}

استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

محمود گودرزی ^{ID}*

استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

ابراهیم علیدوست قهفرخی ^{ID}

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی توانمندسازهای مؤثر بر تبیین الگوی تحول دیجیتال سازمان‌های ورزشی بود. این مطالعه از نظر هدف، بنیادی و از نظر نوع داده‌های مورد استفاده، کیفی است که با بهره‌گیری از روش پژوهش گراندد تئوری (رویکرد گلنزر) انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی و تحول دیجیتال که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، گردآوری شد. فرآیند کدگذاری و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان و بلافاصله پس از هر مصاحبه انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که توانمندسازهای سازمانی، رفتاری، محیطی، عملیاتی و آموزشی به عنوان مقوله‌های اصلی مؤثر بر تبیین الگوی تحول دیجیتال شناسایی شدند. توانمندسازهای سازمانی شامل مؤلفه‌هایی همچون تشخیص، رهبری و استراتژی بودند. توانمندسازهای رفتاری به سازگاری فرهنگی و پذیرش ذی‌نفعان اشاره داشتند. توانمندسازهای محیطی شامل حمایت‌های بیرونی، توانمندسازهای عملیاتی شامل ظرفیت‌های فنی و یکپارچگی منابع و توانمندسازهای آموزشی شامل مفهوم توسعه قابلیت‌های سازمانی بودند. بر این اساس، توجه نظام‌مند به توانمندسازهای شناسایی شده و ایجاد شرایط لازم برای توسعه آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز تبیین و اجرای موفق الگوی تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی باشد.

کلیدواژه‌ها: سازمان‌های ورزشی، تحول دیجیتال، فناوری‌های تحول‌آفرین، منابع سازمانی

مقدمه

پیشرفت‌های عظیم و شگفت‌آور در علم و تکنولوژی، سازمان‌ها را سخت متحول کرده است و این تغییر با سرعت فزاینده‌ای ادامه خواهد داشت. در چنین شرایطی به سازمان‌هایی نیاز خواهد بود که در آن‌ها تحولاتی آگاهانه و نوآوری‌های مفید صورت گیرد. قبول تحول در دنیای کنونی یکی از بزرگترین عوامل دوام و بقای سازمان‌ها است. رهبران سازمان در قرن بیست و یکم در جستجوی راه‌هایی جهت بهبود توانایی سازمان، برای پاسخگویی هر چه سریع‌تر به چالش‌های پیش رو هستند. نگاهی به سازمان‌های ورزشی در عصر حاضر نشان می‌دهد، آن‌ها نیز در معرض تغییرات مداوم قرار دارند (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱). این تحولات سریع در عرصه جهانی از یکسو سازمان‌ها را با چالش‌های جدی روبه‌رو کرده و از سوی دیگر، لزوم ارائه راه‌حل برای چالش‌ها را ضرورت بیشتری بخشیده است (حسن‌زاده، ۱۴۰۰). تحول دیجیتال یکی از جدیدترین گونه‌های چنین تغییری است که باعث تغییر در محصولات، ساختار و مدل‌های کسب‌وکار سازمان‌ها شده است (صالحی پور باورصاد و کاظم‌پوریان، ۱۴۰۰). دیجیتالی‌سازی و دیجیتالی‌شدن دو مفهومی هستند که ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند اما هر یک بیانگر مفاهیم متفاوتی هستند. دیجیتالی‌سازی به معنای خود کارسازی فرآیندهای کاری دستی و مبتنی بر کاغذ موجود و تبدیل آنها از شکل آنالوگ به فرمت دیجیتال است. در مقابل، دیجیتالی‌شدن مفهوم گسترده‌تری دارد و به استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای توسعه فرآیندهای کسب‌وکار جدید به‌منظور ایجاد ارزش برای مشتری اشاره دارد. در نتیجه، تحول دیجیتال با دیجیتالی‌شدن مرتبط است، به این معنا که تحول سازمانی تحت تأثیر پیشرفت‌های فناورانه آغاز می‌شود و هدفش بهبود فرآیندهای کسب‌وکار سازمان و خلق ارزش برای مشتریان است (Mahmood, et al., 2019). تحول دیجیتال تغییری شگرف در عملکرد سازمان و کشور با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین مانند اینترنت اشیاء، رایانش ابری، اپلیکیشن‌های موبایلی، رسانه‌های اجتماعی، واقعیت مجازی و افزوده، داده‌های تحلیل‌گر، هوش مصنوعی و بلاکچین ایجاد می‌کند (قیدر و شامی زنجان، ۱۳۹۹). باوجود آنکه تحول دیجیتال در بسیاری از حوزه‌ها به‌عنوان یک واژه کلیدی به کار می‌رود، مدیران ورزشی موظف‌اند فرآیندهای سازگاری با تغییرات دیجیتال را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که رضایت مشتریان، شرکای تجاری و کارکنان را جلب نمایند. به‌عنوان مثال، هوادارانی که در ورزشگاه‌ها به تماشای مسابقات ورزشی می‌پردازند، انتظار دارند از طریق تلفن‌های هوشمند خود به آمار لحظه‌ای دسترسی داشته و با سایر تماشاگران تعامل برقرار کنند. در پاسخ به این نیاز، اپراتورهای ورزشگاه‌ها اقدام به نصب زیرساخت‌های وای‌فای پرسرعت کرده‌اند و برنامه‌های کاربردی مخصوص استادیوم را در اختیار کاربران قرار داده‌اند. این برنامه‌ها امکان دریافت اخبار لحظه‌ای، سفارش غذا و نوشیدنی و دسترسی به خدمات دیگر را فراهم می‌سازند. سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای بیش‌ازپیش به زیرساخت‌های دیجیتال گسترده‌ای همچون سامانه‌های فروش بلیت، فناوری‌های ردیابی عملکرد ورزشکاران، راهکارهای تجارت الکترونیک و بانک‌های اطلاعاتی منابع انسانی متکی هستند (Ströbel, et al., 2021). همچنین، در دنیای پیچیده و پیشرفته ورزش، تصمیم‌گیری درست، علمی و به‌موقع نقش بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای در شکست یا موفقیت دارد. در این میان، تعداد معیارها، پیچیدگی داده‌ها و پویایی محیط از جمله عواملی است که مسئله تصمیم‌گیری در ورزش را با چالشی جدی در دهه اخیر مواجه کرده است. امروزه برای پیش‌بینی نتایج رویدادهای ورزشی، روش‌های علمی

نوبنی برگزیده شده است که با استفاده از این روش‌ها می‌توان با شناخت عوامل اثرگذار بر نتایج، نتایج رویدادها و رده‌بندی تیم‌های ورزشی را نیز پیش‌بینی نمود. فارست^۱ و همکاران در سال ۲۰۱۰ تلاش کردند تا تعداد مدال بازی‌های المپیک مربوط به تیم‌های ملی شرکت‌کننده در المپیک تابستانی پکن ۲۰۰۸ را پیش‌بینی کنند (زارعیان، ۱۳۹۴). بهره‌برداری مؤثر از فناوری‌های دیجیتال، شرطی ضروری برای موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی در بازار رقابتی جهانی به‌شمار می‌رود (Ratten & Jones, 2020). اما باوجود مزایای قابل توجه فناوری در حوزه ورزش، برخی سازمان‌های ورزشی تمایلی به پذیرش این فناوری‌ها ندارند زیرا خواهان حفظ وضعیت موجود هستند. این امر منجر به مقاومت در برابر نوآوری‌های فناورانه در برخی رشته‌های ورزشی شده است (Ratten, 2020).

در سال‌های اخیر در مورد اهمیت تحول دیجیتال مطالعات متعددی انجام شده است. حدادی‌هرندی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه خود با عنوان «مدل بلوغ تحول دیجیتال؛ حوزه‌ها و روندهای پژوهش در ایران» به این نتیجه رسیدند که مدل بلوغ تحول دیجیتال دارای سه بعد کلان و یازده مقوله، زیرساخت‌ها (شامل زیرساخت‌های مدیریتی، فنی، انسانی و فرهنگی)، رهبری تحول دیجیتال (شامل نقشه راه، حکمرانی، سازماندهی و منابع دیجیتال) و مدیریت ارشد دیجیتال (شامل طرح‌ریزی و هدایت دیجیتال، هماهنگی و اقدامات دیجیتال و پایش محیطی و شبکه‌سازی دیجیتال) است.

همچنین نتایج بررسی لوافان و گندمکار (۱۳۹۸) نشان‌دهنده باور دست‌اندرکاران صنعت گردشگری به تحول دیجیتال و فروش آنلاین به جهت رونق در آینده گردشگری و مراکز اقامتی شهر اصفهان است. زیرساخت‌های لازم نیز بر مبنای گردشگری الکترونیک تغییر یافته است. به‌علاوه بررسی‌ها حاکی از آن است که میزان رزروهای آنلاین رشد ۵۰ درصدی نسبت به سال‌های اخیر داشته است. بنابراین، با توجه به این پژوهش می‌توان تغییر زیرساخت‌ها و نگرش‌ها نسبت به تحول دیجیتال در گردشگری را شاهد بود. حسین و لاسن^۲ (۲۰۱۷) در مطالعه خود بر عملکرد پلتفرم‌های دیجیتال به‌عنوان توانمندساز تحول دیجیتال برای ایده‌ها، فناوری‌ها و انتقال دانش اشاره داشته‌اند. همچنین شالمو^۳ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «تحول دیجیتال مدل‌های کسب‌وکار بهترین رویه‌ها، توانمندسازها و نقشه راه»، تعریف روشنی از تحول دیجیتال مدل‌های کسب‌وکار و مراحل برای تحقق آن ارائه داده است. افزون بر این، به معرفی نمونه‌هایی از توانمندسازها و کاربردهای تحول دیجیتال پرداخته است. مفهوم تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی کمتر مورد بررسی واقع شده و مطالعات اندکی در این زمینه انجام شده است.

در مطالعه کریمیان و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان «طراحی الگوی توسعه اقتصاد دیجیتال در ورزش ایران»، پنج مقوله شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توسعه اقتصاد دیجیتال در ورزش دسته‌بندی شده است. در مطالعه مذکور توسعه دسترسی به رایانه و اینترنت، تجاری شدن در ورزش، رشد تجارت الکترونیک و فناوری‌های دیجیتال از پیشران‌های اقتصاد دیجیتال در ورزش شناسایی شده است. همچنین، علی‌دوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش رایانش ابری در کارکنان دانشکده‌های

1. Forrest

2. Hossain & Lassen

3. Schallmo

تربیت بدنی شهر تهران»، به این نتیجه رسیدند که افزایش آمادگی فناوری در بین دانشکده‌های تربیت بدنی، امنیت داده‌ها و کاهش پیچیدگی به عنوان مهم ترین عوامل بر پذیرش رایانش ابری شناسایی شدند و می‌تواند تأثیر مناسبی بر پذیرش سریع تر رایانش ابری داشته باشد. پژوهش احمد^۱ و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که حمایت مدیریت ارشد و آمادگی زیرساخت‌های فناورانه، از عوامل تأثیرگذار مثبت بر تحول دیجیتال و عملکرد سازمانی به شمار می‌روند در حالی که تهدیدات مربوط به نقض داده‌ها (خطرات نشر داده)، تأثیری منفی بر پذیرش تحول دیجیتال توسط سازمان‌ها دارد. مطالعه النوامی^۲ و همکاران (۲۰۲۲) نیز درک پیشرفته تری از تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی بر فرآیند تحول دیجیتال به‌ویژه با توجه به نقش راهبرد دیجیتال را ارائه می‌دهد و به سؤالات کلیدی درخصوص چگونگی نقش آفرینی سبک‌های رهبری و ترویج چابکی سازمانی در ارتقای تحول دیجیتال در بخش عمومی پاسخ می‌دهند و چشم‌اندازی عملی و نظری برای سیاست‌گذاران و مدیران فراهم می‌سازند.

همان گونه که اشاره شد، با گسترش فناوری‌های تحول‌آفرین، مدیریت سازمان‌ها دچار دگرگونی‌های عمیقی شده است. این فناوری‌ها از عوامل کلیدی در تحقق اهداف سازمانی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، توسعه قابلیت‌های نوین سازمانی و تسهیل فرآیند تحول دیجیتال به‌شمار می‌روند. در سال‌های اخیر، سازمان‌های ورزشی نیز حرکت به سوی دیجیتالی‌شدن را آغاز کرده‌اند. با این حال، از آنجا که تحول دیجیتال مجموعه‌ای از تغییرات راهبردی و عملیاتی در سطح سازمان را دربر می‌گیرد، ضروری است تمامی فرآیندها، ساختارها و منابع انسانی، مالی و فناورانه در راستای این تحول بازآفرینی و همسو شوند. از این رو، باید شرایط و زمینه‌هایی که در شکل‌گیری و پیشبرد این تحول نقش دارند، مورد توجه قرار گیرند.

بررسی پیشینه پژوهشی در سطح ملی نشان می‌دهد که اگرچه مطالعاتی درباره برخی فناوری‌های تحول‌آفرین از جمله رایانش ابری در سازمان‌های ورزشی و نیز تحول دیجیتال در صنایع و سازمان‌های مختلف انجام شده است و اغلب این پژوهش‌ها بر اهمیت و ضرورت به کارگیری این فناوری‌ها تأکید داشته‌اند اما پژوهش‌های اندکی به‌طور خاص به موضوع تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی ایران پرداخته‌اند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی توانمندسازهای مؤثر بر تبیین الگوی تحول دیجیتال سازمان‌های ورزشی انجام شده است.

روش

پژوهش حاضر براساس هدف، بنیادی و براساس نوع داده‌های مورد استفاده، جزو مطالعات کیفی و با روش پژوهش گراند تئوری^۳ و رویکرد گلیزر^۴ انجام شد. جامعه هدف این پژوهش را خبرگان و متخصصین تشکیل می‌دهند که در حوزه مدیریت ورزشی و تحول دیجیتال در بخش‌های پژوهشی، اجرایی یا هر دو فعالیت داشتند. انتخاب مصاحبه‌شوندگان به صورت هدفمند و با توجه به آگاهی و شناخت آن‌ها از ساختار و ابعاد موضوع پژوهش صورت

1. Ahmad
2. AlNuaimi
3. Grounded theory
4. Glaser's approach

گرفته است. فرآیند انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت، ۱۲ نفر از خبرگان در این پژوهش مورد مصاحبه قرار گرفتند.

به منظور گردآوری اطلاعات از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شد. قبل از مصاحبه ضمن آمادگی کلی ذهنی در خصوص موضوع پژوهش، زمان و شرایط مصاحبه که به صورت حضوری یا مجازی برگزار شود، با مصاحبه‌شوندگان مشورت و در نهایت مصاحبه‌ها هم به صورت حضوری و هم به صورت مجازی انجام شد. در مرحله اول سؤالات کلی و مسئله اصلی پژوهش تعیین و ابعاد موضوع در مصاحبه بررسی شد و به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده شد تا نظرات خود را کامل بیان کنند. مدت زمان انجام هر مصاحبه حدوداً ۶۰ دقیقه بود و در حین مصاحبه سعی بر آن شد که سایر پرسش‌ها در جریان مصاحبه شکل بگیرد. با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، فرآیند نمونه‌گیری پیش رفت و ابعاد مسئله مورد بررسی قرار گرفت. تمامی مصاحبه‌ها با کسب رضایت از مصاحبه‌شوندگان ضبط شد. فایل‌های صوتی هر مصاحبه چندین بار با دقت گوش داده شد و پس از پایان هر جلسه، محتوای آن به صورت دقیق و کامل پیاده‌سازی گردید. متون حاصل از پیاده‌سازی نیز چندین نوبت به دقت مطالعه شدند. به منظور تحلیل داده‌ها بعد از ثبت و یادداشت برداری هر مصاحبه، کدگذاری آن انجام شد و مبنای مصاحبه جدید قرار گرفت. در نهایت، مفهوم‌سازی روابط بین کدها صورت گرفت. روابط کدهای واقعی (باز) به وسیله فرضیه‌هایی مفهوم‌سازی شد تا این کدها به شکلی یکپارچه شوند.

به منظور افزایش سطح اعتبار یافته‌ها، اقدامات متعددی صورت گرفت. فرآیند انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و از شاخص‌هایی همچون درگیری طولانی مدت، پرسش و جستجوگری از همکاران و کسب نظر اساتید در خصوص روند پژوهش نیز بهره گرفته شد. همچنین تلاش شد تمامی مراحل پژوهش به طور کامل شرح داده شود تا انتقال‌پذیری نیز تا حد ممکن صورت گیرد.

همچنین پایایی ابزار پژوهش از طریق دو روش پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) و پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) انجام شد. در روش اول، سه مصاحبه بعد از کدگذاری اولیه توسط پژوهشگر، توسط یک فرد متخصص مجدد بررسی شد و در روش پایایی بازآزمون، چند نمونه از میان مصاحبه‌ها به صورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها دوبار در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص کدگذاری شد. هر دو روش ارزیابی بیش از ۸۰٪ همپوشانی داشته‌اند که این میزان همپوشانی نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار به کار گرفته در پژوهش است.

یافته‌ها

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

تعداد مصاحبه‌شوندگان		۱۲
جنسیت	مرد	۱۱
	زن	۱
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۷
	غیر تربیت بدنی	۵
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶

۱۲	تعداد مصاحبه‌شوندگان
۶	دکتری
۴	عضو هیئت علمی
۸	غیر هیئت علمی
۷	سابقه پژوهشی در حوزه فناوری اطلاعات یا تحول دیجیتال
۱۱	سابقه اجرایی در حوزه فناوری اطلاعات یا تحول دیجیتال

مأخذ: یافته‌های پژوهش

براساس جدول ۱، با ۱۲ نفر از خبرگان فعال در حوزه‌های مدیریت ورزشی و تحول دیجیتال، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام شد. از این تعداد، ۱۱ نفر مرد و یک نفر زن بودند. از نظر رشته تحصیلی، ۷ نفر دارای تحصیلات در حوزه تربیت بدنی و ۵ نفر دارای زمینه تحصیلی غیرمرتبط با تربیت بدنی بودند. از نظر مقطع تحصیلی، ۶ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۶ نفر دیگر دارای مدرک دکتری بودند. همچنین، ۴ نفر از شرکت کنندگان عضو هیئت علمی دانشگاه و ۸ نفر دیگر فاقد این سمت بودند. همه افراد دارای تجربه پژوهشی، اجرایی یا ترکیبی از هر دو در زمینه‌های مرتبط با مدیریت ورزشی و تحول دیجیتال بودند. همچنین در جدول ۲، خلاصه‌ای از کدگذاری‌ها به‌عنوان نمونه نشان داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات و کدگذاری اولیه از مصاحبه‌ها

کدهای اولیه	متن مصاحبه
منابع مالی	زمانی که هدف، تغییر بزرگ و یک تحول است باید همه ابعاد سازمان مانند منابع مالی، انسانی و امکاناتی آماده این تحول باشند.
منابع انسانی	
منابع امکاناتی	
زیرساخت	در بعد سخت، نیاز به زیرساخت داریم.
تفکر مدیران ارشد	تفکر و آگاهی مدیران ارشد باید وجود داشته باشد و تا زمانی که مدیران از مزایای تحول دیجیتال آگاه نباشند فناوری اطلاعات عملاً نمی‌تواند کاری انجام دهد.

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در پایان، مقوله‌های اصلی به‌دست آمده به‌عنوان توانمندسازهای مؤثر بر تبیین الگوی تحول دیجیتال سازمان‌های ورزشی در جدول ۳ به شرح زیر است.

جدول ۳. یافته‌های حاصل از کدگذاری نهایی توانمندسازهای مؤثر بر تبیین تحول دیجیتال سازمان‌های ورزشی

مقوله اصلی	مفهوم	کد (مؤلفه)	فراوانی
توانمندسازهای سازمانی	تشخیص	نیازسنجی	۲
		مطالعه مقدماتی سازمان	۱
		مطالعه تطبیقی	۳
رهبری		منابع مالی	۷
		تفکر مدیران ارشد	۸
		میل به تغییر	۶

مقوله اصلی	مفهوم	کد (مؤلفه)	فراوانی
استراتژی		ایجاد مزیت رقابتی	۱
		طراحی نقشه تحول	۲
		برنامه‌ریزی	۱
توانمندسازهای رفتاری	سازگاری فرهنگی	فرهنگ سازمانی	۷
		فرهنگ دیجیتال	۷
		مطالبه‌گری افراد	۱
		پذیرش تحول دیجیتال	۳
توانمندسازهای محیطی	حمایت‌های بیرونی	ایجاد اعتماد	۱
		بخشنامه سازمان بالادستی	۲
		شراکت با سازمان‌های دارای قابلیت دیجیتال	۱
		ارتباط بخش‌های سازمانی	۳
توانمندسازهای عملیاتی	ظرفیت‌های فنی	وجود کارشناس فناوری اطلاعات در بخش ورزش	۱
		مستندسازی	۵
		یکپارچگی سیستم	۳
		داده‌کاوی	۴
توانمندسازهای آموزشی	توسعه قابلیت‌ها	شناسایی ابزارهای تحول‌آفرین	۹
		منابع انسانی	۷
		منابع امکاناتی	۱
		زیرساخت	۱۰
		شناسایی فناوری‌های تحول‌آفرین	۹
		افزایش دانش دیجیتال	۱۰
		افزایش مهارت دیجیتال	۱۰
		افزایش سواد دیجیتال	۱۰

مقوله مرکزی: توانمندسازهای یکپارچه برای تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول ۳ و کدگذاری‌های انجام شده در توانمندسازهای تحول دیجیتال، توانمندسازهای سازمانی، توانمندسازهای رفتاری، توانمندسازهای محیطی، توانمندسازهای عملیاتی و توانمندسازهای آموزشی به‌عنوان مقوله‌های اصلی شناسایی شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی توانمندسازهای مؤثر تبیین الگوی تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی بود. همان‌گونه که اشاره شد، تحول دیجیتال مفهومی فراتر از به‌کارگیری صرف فناوری‌های نوین در سازمان‌ها دارد و مستلزم آمادگی جامع در تمامی ابعاد و منابع سازمانی اعم از ساختاری، راهبردی و انسانی است. به‌منظور تبیین الگوی تحول دیجیتال، شناسایی عوامل توانمندساز مؤثر از اهمیت به‌سزایی برخوردار است زیرا این عوامل نه تنها

بستر لازم برای تحقق تحول دیجیتال را فراهم می‌آورند بلکه به‌عنوان منابعی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها نیز عمل می‌کنند.

در پژوهش حاضر، براساس مصاحبه‌های انجام شده، توانمندسازهای سازمانی، رفتاری، محیطی، عملیاتی و آموزشی ازجمله مقوله‌های اصلی توانمندسازهای تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند. این عوامل نقش بنیادینی در تسهیل فرآیند گذار از وضعیت سنتی به وضعیت دیجیتال ایفا می‌کنند. مطابق یافته‌ها، توانمندسازهای سازمانی دربردارنده مفاهیمی چون تشخیص، رهبری و استراتژی بود. در مفهوم تشخیص، نیازسنجی، مطالعه مقدماتی سازمان، مطالعه تطبیقی و منابع مالی؛ در مفهوم رهبری، تفکر مدیران ارشد و میل به تغییر و همچنین در مفهوم استراتژی، ایجاد مزیت رقابتی، طراحی نقشه تحول و برنامه‌ریزی شناسایی شد که در تبیین آن می‌توان گفت در سازمان‌های ورزشی اتخاذ تصمیمات کارا و اثربخش، برخورداری از تفکر راهبردی و تدوین سیاست‌های هوشمندانه، ازجمله پیش‌نیازهای اصلی دستیابی به تحول دیجیتال موفق محسوب می‌شوند. در این میان، نقش رهبری در سازمان‌های ورزشی به‌عنوان عامل الهام‌بخش، هدایت‌گر و انگیزه‌بخش از اهمیت مضاعفی برخوردار است. مدیران ارشد با انجام نیازسنجی دقیق و مطالعه مقدماتی سازمان، درک عمیق‌تری از وضعیت موجود به‌دست می‌آورند و از طریق مطالعه تطبیقی با سایر سازمان‌های پیشرو و بررسی منابع مالی در دسترس، می‌توانند به تشخیص صحیح وضعیت و توسعه تفکر راهبردی برسند. این اقدامات، زمانی اثربخش خواهند بود که با میل به تغییر و رهبری تحول‌گرا همراه باشند زیرا این نوع رهبری می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی پایدار در مسیر تحول دیجیتال شود. در نهایت، با طراحی نقشه راه تحول و برنامه‌ریزی راهبردی منسجم، زمینه‌های لازم برای تبیین الگوی تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی فراهم می‌شود. یافته‌های این مطالعه در هم‌راستایی با پژوهش‌های پیشین، بر اهمیت نقش عوامل توانمندساز در تحقق تحول دیجیتال به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی تأکید دارند. در پژوهش ساینجر^۱ (۲۰۱۸) اهمیت نقش رهبران در عصر دیجیتال به‌منظور دستیابی به تعالی سازمانی تأکید دارد. به‌طور کلی، اهمیت جایگاه رهبری و تصمیم‌گیری آنها برای موفقیت سازمان در جهان دیجیتال‌شده، مفید خواهد بود. همچنین پژوهش النوامی و همکاران (۲۰۲۲) در پیوند بین رهبری، چابکی سازمانی و راهبرد دیجیتال، درک پیشرفته‌تری از تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی بر فرآیند تحول دیجیتال به‌ویژه با توجه به نقش راهبرد دیجیتال را ارائه داد. در پژوهش مدرسی و همکاران (۱۴۰۲)، مؤلفه‌های نرم تحول دیجیتال شناسایی شده، نشان داد که سازمان برای موفقیت در تحول دیجیتال، بر مدیر سازمان، به‌عنوان کسی که کشتی سازمان را هدایت می‌کند، متکی است. همچنین رهبر دیجیتال است که اشتیاق تحول دیجیتال را در افراد ایجاد می‌کند و پیشگام و محرک این تحول در سازمان می‌شود و با ایجاد فرهنگ مناسب، مسیر را برای تحول دیجیتال هموار می‌کند. همه آنچه بیان شد، در کنار افراد و مهارت‌های آنان به ثمر می‌نشیند. بنابراین سازمانی که به همه این مؤلفه‌های نرم مجهز شود، می‌تواند مدعی موفقیت در عرصه تحول دیجیتال باشد. در راستای اهمیت توانمندسازهای سازمانی، امران^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در نتایج پژوهش خود نشان دادند که رهبری، ساختارها و فرهنگ، عوامل

1. Sainger

2. Imran

کلیدی در توانمندسازهای تحول دیجیتال هستند که به سازمان‌های صنعتی در دستیابی به پیامدهای عملکردی نظیر همکاری، مشتری‌محوری و چابکی کمک می‌کنند. این مطالعه با ارائه چارچوبی یکپارچه و مبتنی بر شواهد تجربی به همراه پیشنهادهای برای پژوهش‌های آینده، به غنای ادبیات علمی در حوزه تحول دیجیتال و نظریه سیستم‌های اجتماعی - فنی کمک می‌نماید. یافته دیگر این مطالعه توانمندسازهای رفتاری بود. این توانمندسازها دربردارنده مفاهیمی چون سازگاری فرهنگی و پذیرش ذینفعان بود که در تبیین الگوی تحول دیجیتال سازمان‌های ورزشی نقش حائز اهمیتی دارند. این نوع سازگاری‌ها سبب می‌شود درک صحیحی از تحول دیجیتال سازمان‌های ورزشی شکل گیرد.

درواقع درک صحیح از مفهوم تحول دیجیتال و شناخت مزایا و پیامدهای آن، نقشی کلیدی در ارتقای اثربخشی عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند. این درک تنها محدود به مدیران و رهبران سازمانی نیست بلکه تمامی ارکان منابع انسانی سازمان نیز باید نگرشی هم‌راستا با الزامات تحول دیجیتال اتخاذ نمایند. تحول دیجیتال فرآیندی جامع و سازمان‌محور است که بدون همسویی نگرش کلیه کارکنان، تحقق آن با چالش‌های متعددی مواجه خواهد شد. از این رو در بستر سازمان‌های ورزشی، نگرش دیجیتال نقشی بنیادین در پذیرش و کاربست فناوری‌های نوین ایفا می‌کند. این نگرش ناشی از مفاهیمی چون سازگاری فرهنگی با کدهای فرهنگی سازمانی، فرهنگ دیجیتال، مطالبه‌گری افراد و مفهوم پذیرش ذینفعان با کدهای پذیرش تحول دیجیتال و ایجاد اعتماد در سازمان‌های ورزشی است. توانمندسازهای رفتاری، شرایطی را فراهم می‌آورند تا افراد درک کنند که فناوری‌های تحول‌آفرین چگونه می‌توانند مسیرهای جدیدی را برای بهره‌وری بیشتر، توسعه قابلیت‌ها و خلق ارزش افزوده هم برای فرد و هم برای سازمان فراهم سازند. این نتایج با نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. آنها نشان دادند بین نگرش، ساختار سازمانی، جو سازمانی و مؤلفه‌های آن از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و اداره کل تربیت‌بدنی مدارس با انتشار فناوری اطلاعات، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، علی‌دوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۹) افزایش آمادگی فناوری در بین دانشکده‌های تربیت‌بدنی، امنیت داده‌ها و کاهش پیچیدگی را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پذیرش رایانش ابری در کارکنان دانشکده‌های تربیت‌بدنی شهر تهران شناسایی کردند که می‌تواند تأثیر مناسبی بر پذیرش سریع تر رایانش ابری داشته باشد. تغییر در ذهنیت کارکنان و پذیرش نقش محوری فناوری‌های تحول‌آفرین، نقطه عزیمت گذار به یک فرهنگ دیجیتال‌محور در سازمان خواهد بود. زمانی که فرهنگ دیجیتال به‌درستی در میان اعضای سازمان نهادینه شود، آنان با انگیزه به‌دنبال بهره‌گیری از فناوری‌های نوین بوده و با اشتیاق در فرآیندهای تحول‌آفرین مشارکت خواهند کرد. این مطالبه‌گری فعالانه نه تنها موجب تسهیل در تبیین و در نهایت پیاده‌سازی الگوی تحول دیجیتال می‌شود بلکه موجب پویایی بیشتر سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی و نیازهای متغیر مخاطبان نیز خواهد بود. تثبیت این فرهنگ در سازمان‌های ورزشی، پیش‌شرطی اساسی برای حرکت به‌سوی سازمانی چابک، فناوری‌محور و یادگیرنده در عصر دیجیتال است. همچنین یافته دیگر این مطالعه، شناسایی توانمندسازهای محیطی در تبیین الگوی تحول دیجیتال سازمان‌های ورزشی بود. این توانمندسازها بر اهمیت حمایت‌های بیرونی تأکید می‌کند. در فرآیند تبیین الگوی تحول دیجیتال، حمایت بیرونی که دربردارنده کدهایی چون بخشنامه سازمان بالادستی، شراکت با

سازمان‌های دارای قابلیت دیجیتال و ارتباط بخش‌های سازمانی است، به‌عنوان یکی از مفاهیم توانمندساز، جایگاه ویژه‌ای در نظر خبرگان این حوزه دارد. ارتباطات اثربخش، نه تنها بستر تعامل سازنده درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را فراهم می‌سازد بلکه به‌عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد انسجام راهبردی، هم‌افزایی منابع و تسریع فرآیندهای اجرایی عمل می‌کند. از سوی دیگر، ارتقای سطح ارتباطات درون‌سازمانی به غنای فرهنگ سازمانی، بهبود نگرش کارکنان، افزایش مشارکت، تقویت همکاری‌های بین‌بخشی و تعمیق تعاملات انسانی منجر می‌شود. این تحولات، زمینه‌ساز اتخاذ تصمیماتی مؤثرتر، چابک‌تر و همسو با الزامات تحول دیجیتال خواهند بود. بنابراین، ارتباطات را می‌توان نه تنها به‌عنوان ابزاری برای انتقال اطلاعات بلکه به‌مثابه زیرساختی استراتژیک در توانمندسازهای تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی تلقی کرد. یافته‌های این مطالعه در هم‌سویی با پژوهش‌های پیشین، اهمیت توجه به مؤلفه حمایت‌های بیرونی را به‌عنوان یکی از پیش‌ران‌های کلیدی در موفقیت برنامه‌های تحول دیجیتال تأیید می‌نماید. بدیهی است که در عصر اطلاعات، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند با اتکا به ارتباطات نظام‌مند، شفاف و دیجیتال‌محور، فرآیندهای خود را بازآفرینی و با تحولات محیطی همگام سازند. (وظیفه و زارع (۱۳۹۸) نشان دادند که ارتباطات سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی و فناوری اطلاعات تأثیر مثبت دارد. همچنین ارتباطات سازمانی تأثیر مثبتی بر روی ابعاد شغلی دارد و نهایتاً نتیجه گرفتند که فناوری اطلاعات تأثیر مثبت ارتباطات سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی را افزایش می‌دهد. همچنین حسینی‌نسب و همکاران (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود چارچوبی متشکل از ۱۲ وظیفه کلان و ۷۳ وظیفه خرد برای مدیر ارشد دیجیتال در سه حوزه کلان طرح‌ریزی و هدایت تحول دیجیتال، هماهنگی و هم‌نوایی اقدام‌های تحول دیجیتال و پایش محیطی و شبکه‌سازی اکوسیستم تحول دیجیتال را ارائه کردند.

توانمندسازهای عملیاتی از دیگر یافته‌های شناسایی شده در تبیین الگوی تحول دیجیتال سازمان‌های ورزشی بود. این توانمندسازها شامل مفاهیمی همچون ظرفیت‌های فنی و یکپارچگی منابع بود. ظرفیت‌های فنی همچون وجود کارشناس فناوری اطلاعات در بخش ورزش، مستندسازی، یکپارچگی سیستم، داده‌کاوی و شناسایی ابزارهای تحول‌آفرین، ازجمله کدها در تحقق الگوی تحول دیجیتال محسوب می‌شوند. همچنین در مفهوم یکپارچگی منابع، می‌توان به منابع انسانی، منابع امکاناتی، زیرساخت و شناسایی فناوری‌های تحول‌آفرین اشاره کرد. زیرساخت‌های فناورانه، پیش‌نیاز هرگونه تلاش برای دیجیتالی‌سازی فرآیندهای سازمانی به‌شمار می‌رود. سازمان‌های ورزشی در صورت بهره‌مندی از زیرساخت‌های فناورانه مناسب و یکپارچگی سیستمی، قادر خواهند بود که فرآیندها را به‌نحو مؤثر و بهینه بازطراحی کرده و فرآیند اجرایی را تسهیل کنند. مستندسازی منسجم اطلاعات و فعالیت‌ها، نه تنها موجب حفظ دانش سازمانی می‌شود بلکه زمینه‌ساز ایجاد پایگاه‌های داده‌ای قدرتمند برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های آینده خواهد بود.

همچنین، داده‌کاوی به‌عنوان یکی از ابزارهای تحلیلی نوین، امکان شناسایی الگوها و روندها در داده‌های سازمانی را فراهم می‌آورد و از این طریق به مدیران در اتخاذ تصمیماتی مبتنی بر شواهد کمک شایانی می‌نماید. این قابلیت، به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی که با حجم بالایی از اطلاعات عملکردی، آماری و مدیریتی سروکار دارند، ارزش افزوده فراوانی ایجاد می‌کند. شناسایی فناوری‌های تحول‌آفرین و توانایی به‌کارگیری آن‌ها در بستر

واقعی سازمان نیز از دیگر شاخصه‌های این بعد است که می‌تواند موجب افزایش کارایی، چابکی و رقابت‌پذیری سازمان گردد. از سوی دیگر، بهره‌گیری از ابزارهای فناورانه منجر به ساده‌سازی فرآیندها، کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهبود کیفیت خدمات و افزایش کارآمدی در سطوح مختلف سازمان می‌شود. همچنین، ایجاد و بهره‌برداری از پایگاه‌های داده سازمانی به مدیریت مؤثر دانش کمک کرده و از طریق ذخیره‌سازی دانش صریح و ضمنی، سازمان را قادر می‌سازد تا تصمیماتی هوشمندانه و اثربخش اتخاذ نماید. این امر نقش مهمی در توسعه ظرفیت‌های دانشی در بستر تحول دیجیتال و ارتقای یادگیری سازمانی ایفا می‌کند. در مجموع، مؤلفه‌های فنی و یکپارچگی منابع به‌عنوان پیشران‌های عملیاتی تحول دیجیتال، بنیانی مستحکم برای سایر ابعاد تحول همچون رهبری، فرهنگ، ارتباطات و راهبرد فراهم می‌سازند. یافته‌های این پژوهش در هم‌راستایی با مطالعات پیشین، تأکید دارند که بدون توجه کافی به یکپارچگی منابع و ظرفیت‌های فنی، تلاش‌ها در جهت تحول دیجیتال در سطحی ناکارآمد باقی خواهد ماند. در مطالعه فرزانه کندری و روحانی (۱۴۰۰) بیان شده است به‌منظور ایجاد تحول دیجیتال قضائی باید دیدگاهی نظام‌مند ایجاد شود که علاوه بر ابعاد سخت مانند فناوری‌ها، ابعاد نرم مانند فرهنگ، مهارت‌ها و قوانین را نیز مدنظر قرار دهد، انواع مختلف ذینفعان را مورد توجه قرار دهد و در جهت حل چالش‌ها از منافع و محرک‌های فناوری‌ها بهره‌برد. همچنین نتایج پژوهش احمد و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که حمایت مدیریت ارشد و آمادگی زیرساخت‌های فناورانه، از عوامل تأثیرگذار مثبت بر تحول دیجیتال و عملکرد سازمانی به‌شمار می‌روند در حالی که تهدیدات مربوط به نقض داده‌ها (خطرات نشر داده)، تأثیری منفی بر پذیرش تحول دیجیتال توسط سازمان‌ها دارد. توانمندسازهای آموزشی آخرین مقوله شناسایی شده در توانمندسازهای مؤثر بر الگوی تحول دیجیتال سازمان‌های ورزشی در این مطالعه بود. آموزش و یادگیری سازمانی به‌عنوان بستری پویا برای رشد فردی و جمعی، نقش محوری در آماده‌سازی منابع انسانی جهت مواجهه با تحولات فناورانه و پذیرش تغییرات ساختاری و رفتاری ایفا می‌کند. مفهوم توسعه قابلیت‌ها با کدهایی همچون افزایش دانش، مهارت و سواد دیجیتال در این مقوله شناسایی شدند. این موارد نه تنها به افراد کمک می‌کنند تا خود را با الزامات جدید فناوری همگام سازند بلکه توانایی درک و به‌کارگیری مؤثر فناوری‌های نوین را نیز در آن‌ها نهادینه می‌کنند. بدون شکل‌گیری این ظرفیت‌های یادگیری، سازمان‌ها در مواجهه با روندهای پرشتاب تحولات فناورانه، آسیب‌پذیر خواهند بود. فرآیند یادگیری اثربخش، بستری را فراهم می‌سازد که در آن کارکنان با آگاهی از اهمیت تحول دیجیتال، نه تنها در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند بلکه با انگیزه و مشارکت فعالانه به دنبال کسب توانمندی‌های جدید هستند. این میل به یادگیری و تغییر، نقش مهمی در ارتقای آمادگی دیجیتال سازمان دارد و به شکل‌گیری فرهنگی یادگیرنده، تطبیق‌پذیر و نوآور منجر می‌شود. همچنین، توسعه سواد دیجیتال به‌عنوان یکی از ارکان اصلی در فرآیند تحول دیجیتال به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا از ظرفیت‌های فناوری به‌طور بهینه بهره‌برداری کنند. آموزش هدفمند، برگزاری دوره‌های تخصصی و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مستمر برای کارکنان، از جمله راهکارهایی است که می‌تواند مسیر تحول را هموار سازد. کارکنانی که از دانش و مهارت‌های دیجیتال کافی برخوردارند، در درک بهتر ابزارهای فناورانه، مشارکت در پروژه‌های تحول‌آفرین و افزایش بهره‌وری نقشی اساسی ایفا می‌کنند. در نهایت، می‌توان گفت توانمندسازهای آموزشی، نه تنها به‌عنوان یک عامل پشتیبان بلکه به‌عنوان یکی از ارکان اساسی در موفقیت

تبیین الگوی تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی مطرح است. این فرآیند، سازمان را به یک نهاد پویا، انعطاف‌پذیر و توانمند در مواجهه با تغییرات مستمر محیطی تبدیل کرده و از این طریق، زمینه‌ساز تحقق اهداف استراتژیک در عصر دیجیتال خواهد شد. یافته‌های پژوهش حاضر نیز در هم‌سویی با ادبیات نظری موجود، بر اهمیت یادگیری سازمانی در فرآیند تحول دیجیتال تأکید دارد. پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۵) نیز همسو با پژوهش حاضر به این نتیجه رسید که، فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پیشرفت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود و فراهم آوردن شرایط مطلوب جهت آشنایی بیشتر با آن و ارتقای سطح سواد عمومی فناوری اطلاعات کارکنان سازمان‌ها باید جز اولویت‌های هر سازمان ورزشی باشد. در پژوهش چانیاس^۱ و همکاران (۲۰۱۹) نیز مدلی یکپارچه از فرآیندها و فعالیت‌ها ارائه شده است که ویژگی‌های تدوین و اجرای تحول دیجیتال در سازمان‌های پیش‌دیجیتال را تبیین می‌کند. این مدل نشان می‌دهد که شکل‌گیری راهبرد تحول دیجیتال، فرآیندی به‌شدت پویا و مبتنی بر تکرار میان یادگیری و اقدام است.

در اغلب پژوهش‌ها، بر اهمیت مفاهیمی مانند رهبری، استراتژی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات، ظرفیت‌های فنی و توسعه دانش و مهارت تأکید شده است. از این رو و با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود به‌منظور تبیین دقیق الگوی تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی، توانمندسازهای شناسایی شده به‌عنوان زمینه‌ساز تبیین الگو در نظر گرفته شوند و ضمن تمرکز بر جنبه‌های سخت‌افزاری نظیر فناوری‌های نوین و عوامل فنی، به همه ابعاد سازمان نیز توجهی ویژه شود.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمامی افرادی که ما را در پیشبرد پژوهش حاضر یاری و همراهی کردند، صمیمانه سپاسگزاریم.

ORCID

Setare Eskandari

Amin Dehghan Ghahfarokhi

Mahmoud Goodarzi

Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi



<https://orcid.org/0000-0002-1055-052X>



<https://orcid.org/0000-0001-8696-0894>



<https://orcid.org/0000-0003-0207-177X>



<https://orcid.org/0000-0002-8909-7122>

منابع

- حدادی هرندي، علی‌اکبر، رضایی فرد، مهرداد و اسماعیلی، سحر. (۱۴۰۱). مدل بلوغ تحول دیجیتال؛ حوزه‌ها و روندهای پژوهش در ایران. *دانشنامه تحول دیجیتال*، ۲، ۴۳-۷۲.
- حسن‌زاده، محمد. (۱۴۰۰). مدیریت دانش تحولی: نسل جدید مدیریت دانش برای تسهیل‌گری تحول دیجیتال. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۴، ۱۴-۷.

- حسینی نسب، سید مهدی، شامی زنجانی، مهدی و قلی پور، آری. (۱۴۰۰). ارائه چارچوب وظایف مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۳۹، ۲۵-۱.
- زارعیان، حسین، الهی، علیرضا، سجادی، سیدنصراله و قاضی زاهدی، امین. (۱۳۹۴). پیش‌بینی موفقیت کشورهای شرکت کننده در بازی‌های المپیک ۲۰۱۶ ریودوژانیرو با استفاده از روش هوشمند شبکه‌های پرسپترون چندلایه (MLP). *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۳۰ (۱۴)، ۳۷-۵۴.
- صالحی پور باورصاد، سجاد و کاظم پوریان، سعید. (۱۴۰۰). رهنگاشتی نوین بر تحقق تحول دیجیتال. *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۱۱ (۱)، ۵-۱۶.
- علی دوست قهفرخی، ابراهیم، صفرپور، علی و امانی سامانی، علی. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش رایانش ابری در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۲، ۲۶۳-۲۴۵.
- فرزانه کندری، نرگس و روحانی، سعید. (۱۴۰۰). ارائه چارچوب مفهومی تحول دیجیتال فضایی در راستای حکمرانی دیجیتال. *مدیریت دولتی*، ۳، ۶۲۰-۵۹۳.
- قیدر، یاسمن و شامی زنجانی، مهدی. (۱۳۹۹). الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تجربه دیجیتال کارکنان. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰ (۳)، ۲۳-۵۰.
- کریمیان، شهناز، عسکری، اسرا، فلاح، زین‌العابدین و بهلکه، طاهر. (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه اقتصاد دیجیتال در ورزش ایران. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۴، ۱۲۹۳-۱۲۷۷.
- لوفان، امیرمسعود و گندمکار، امیر. (۱۳۹۸). تحول دیجیتال و بررسی تغییر زیرساخت‌ها و نگرش‌ها بر مبنای فروش آنلاین در گردشگری (مورد مطالعه: هتل‌ها و آژانس‌های مسافرتی شهر اصفهان). *جغرافیایی فضای گردشگری*، ۳۱، ۱۶-۱.
- محمدی، پرویز، زارعی، علی، تجاری، فرشاد و سجادی هزاوه، سیدحمید. (۱۴۰۱). تأثیر قابلیت فناوری اطلاعات بر خلاقیت فردی با نقش میانجی سازمان یادگیرنده و عدالت سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. *ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۱۱، ۴۷۹۸-۴۷۸۷.
- محمدی، سردار، اسماعیلی، نرگس و صالحی، نسیم. (۱۳۹۵). ارزیابی وضعیت سواد فناوری اطلاعات سازمان‌های ورزشی ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۴۰، ۹۷-۱۱۲.
- محمدی، سردار، مشرف جوادی، بتول و مظفری، سیدامیراحمد. (۱۳۹۱). ارتباط بین نگرش، ساختار سازمانی و جو سازمانی با انتشار فناوری اطلاعات در سازمان‌های منتخب ورزشی ایران. *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۲ (۳)، ۳۴-۱۵.
- مدرسی، یاسمن، سیدنقوی، میرعلی، رودساز، حبیب و رئیسی وانانی، ایمان. (۱۴۰۲). طراحی چارچوب مفهومی برای مؤلفه‌های نرم تحول دیجیتال با استفاده از تحلیل مضمون. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱، ۸۸-۵۷.
- وظیفه، رسول و زارع، جابر. (۱۳۹۸). نقش ارتباطات سازمانی بر اشتیاق شغلی با نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات (مطالعه موردی سازمان هلال احمر آذربایجان شرقی). *مطالعات علوم اسلامی انسانی*، ۱۸، ۸۲-۶۷.

References

Ahmad, A., Alshurideh, M.T., Al Kurdi, B.H. & Salloum, S.A. (2021). Factors impacts organization digital transformation and organization decision making during Covid19

- pandemic. In *The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence* (pp. 95-106). Cham: Springer International Publishing.
- AlNuaimi, B.K., Singh, S.K., Ren, S., Budhwar, P. & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648.
- Chanias, S., Myers, M.D. & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.
- Hossain, M. & Lassen, A.H. (2017). How do digital platforms for ideas, technologies, and knowledge transfer act as enablers for digital transformation? *Technology Innovation Management Review*, 9, 55-60.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A. & Kantola, J. (2021). Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework. *Journal of Change Management*, 4, 451-479.
- Mahmood, F., Khan, A.Z. & Khan, M.B. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 12(2), 231.
- Ratten, V. (2020). Sport technology: A commentary. *The Journal of High Technology Management Research*, 1, 100383.
- Ratten, V. & Jones, P. (2020). New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 961-980.
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1.
- Schallmo, D., Williams, C.A. & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models- best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 8, 1740014.
- Ströbel, T., Stieler, M. & Stegmann, P. (2021). Guest editorial. Digital transformation in sport: the disruptive potential of digitalization for sport management research. *Sport, Business and Management: An International Journal*, pp.1-10. (Accepted Version of the Editorial for the Special Issue Vol. 11 Issue 1 in Sport, Business & Management).
- Haddadi Harandi, A A, Rezaeifard, M and Esmaeili, S . (2022). Digital Transformation Maturity Model; Areas and Trends of Research in Iran. *Digital Transformation*, 2(2), 43-72. doi: 10.22034/dtj.2022.340076.106. [In Persian].
- Hassanzadeh, M. (2021). Transformational Knowledge Management: A New Generation of Knowledge Management to Facilitate Digital Transformation. *Sciences and Techniques of Information Management*, 7(4), 7-14. doi: 10.22091/stim.2021.2041. [In Persian].
- HosseiniNasab, S M , ShamiZanjani, M and Gholipor, A . (2021). Defining a Framework for Chief Digital Officer Duties as Digital Transformation Governor in Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-25. doi: 10.22034/jhrs.2021.130495. [In Persian].
- Zareian, H. , Elahi, A. , Seyyed Nasrollah, S. and Ghazi Zahedi, A. (2016). Games in Rio de Janeiro Using Intelligent Method of Multilayer Perception Networks (MLP). *Strategic Studies on Youth and Sports*, 14(30), 37-54. [In Persian].
- Salehipour Bavarsad, S and Kazem Pourian, S . (2021). Unveiling a New Roadmap for Digital Transformation. *Science and Technology Policy Letters*, 11(1), 5-17. [In Persian].
- Ghahfarokhi, E. A., Safarpour, A., & Samani, A. A. (2020). Identifying effective factors in cloud computing adoption among staff of physical education faculties in Tehran. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(2), 245-263. [In Persian].
- Farzaneh Kondori, N and Rouhani, S . (2021). Presenting a conceptual framework for digital judicial transformation for digital governance. *Journal of Public Administration*, 13(3), 593-620. doi: 10.22059/jipa.2021.317608.2891 [In Persian].

- Gheidar,Y and ShamiZanjani,M . (2020). The Pattern of Factors Affecting the Formation of Digital Employee Experience. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 23-50. doi: 10.22034/jhrs.2020.238656.1449. [In Persian].
- Karimian,S , Askari,A , Fallah,Z and Bahlekeh,T . (2022). Designing Sport digital economy development model in Iran. *Sport Management Journal*, 13(4), 1277-1293. doi: 10.22059/jsm.2020.309490.2565 [In Persian].
- Lavafan, A. M., & Gandomkar, A. (2019). Digital Evolution and Reviewing the Infrastructural and Attitude Changes Based on online sales in Tourism (Case study: The city of Isfahan). [In Persian].
- mohamadi,P , zarei,A , tojari,F and Sajadi Hazaveh,S H. (2023). The effect of information technology capability on individual creativity with the mediating role of the learning organization and organizational justice in the staff of the Ministry of Sports and Youth. *Political Sociology of Iran*, 5(11), 4787-4798. doi: 10.30510/psi.2022.358011.3886. [In Persian].
- Mohammadi,S , Esmaili,N and Salehi,N . (2017). The Evaluation of Situation of Information Technology Literacy in Sport Organization. *Sport Management Studies*, 8(40), 97-112. doi: 10.22089/smrj.2017.906[In Persian].
- Mohammadi,S , Moshref Jevadi,B and Mozaffari,S A A . (2012). Relationship between Attitude, Organizational Structure and Organizational Climate with Information Technology Diffusion among Selected Sport Organizations in Iran. *Research in Sports Management and Movement Behavior*, 2(3), 15-34. [In Persian].
- Modaresi,Y , Seyed Naghavi,M A, Roodsaz,H and Raeesi Vanani,I . (2023). Designing a Conceptual Framework for the Soft Components of Digital Transformation Using Thematic Analysis. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 57-88. doi: 10.22034/jhrs.2023.172970. [In Persian].
- Vazifeh, R., Zare, J. (2019). The role of organizational communication in job engagement with the mediating role of information technology: A case study of the East Azerbaijan Red Crescent Organization. *Humanities Islamic Studies*, 18, 67–82. [In Persian].