



Research Paper



Providing a Model of Factors Affecting Digital Leadership in the Sport Industry: A Meta-Synthesis Approach

Ahsan Mohammadi ¹, Mehrdad Moharamzadeh ^{2*}, Nasrin Azizian ³ Farzad Nobakht ⁴

1. Ph.D. Candidate in Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

2. Professor of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

3. Associate Professor of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

4. Associate Professor of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

**Article Info:**

Received: 2024/11/20

Accepted: 2024/12/02

PP: 140-160

Use your device to scan and
read the article online:

**DOI:**

**10.22098/ael.2024.16226.1
499**

Keywords:

Digital Leadership, Sports
Industry, Meta-synthesis

Abstract

Background and Objective: The purpose of this research is to provide a model of factors affecting digital leadership in the sports industry using a qualitative meta-synthesis approach.

research methodology: This research was conducted within the framework of a qualitative approach and using the meta-synthesis method with the seven-stage approach of Sandelowski and Barroso (2007). The statistical population was 61 published studies (articles, theses, dissertations) in reputable domestic and foreign scientific databases that were reviewed and studied based on the keyword digital leadership in order to achieve a theoretical sample that would cause theoretical saturation. The time range for searching keywords was 2011 to 2024. In the field of sampling, 33 relevant studies were selected using a purposive approach and analyzed using a three-stage coding method (open, axial, selective) through Maxqda 2020 software. To examine the validity of the research, descriptive validity was used to determine the validity, which included all research reports related to the topic and the identification and description of the information in each of the reports in the study, which was confirmed by qualitative research specialists and experts. Also, the reliability of the coding was determined using the Kappa agreement coefficient with a value of 0.85. The method of conducting this research is meta-synthesis.

Findings: Based on the results of data analysis, 102 open codes were identified for data collection, which were categorized into 17 subcategories and 3 main categories: individual factors, organizational factors, and environmental factors.

Conclusion: The results showed that the existence of digital leadership in the country's sports industry will improve the process of adaptation and response to the developments of the digital age in the country's sports industry and will have good internal and external consequences.

Citation: Mohammadi, A. Moharamzadeh, M. Azizian, N. Nobakht, F. (2026). Providing a Model of Factors Affecting Digital Leadership in the Sport Industry: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Applied Educational Leadership*, 7(3), 140-160. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/ael.2024.16226.1499>]

***Corresponding author:** Mehrdad Moharamzadeh

Address: Professor of Sport Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Tell: 09143457353

Email: mmoharramzadeh@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

There is no doubt that the present era is the digital era, and success in individual and organizational fields requires keeping up with digital developments (Anak & Darma, 2020). Any action in line with digitalization requires providing the necessary mechanisms for applying technologies in organizations, and the realization of this depends on the perspectives of the organization's management and leadership (Baglama & et al, 2022). The digital leadership style has been created to respond to the inefficiency of leadership models and styles in the digital era (Baglama & et al, 2022). The ability to work in high-pressure and stressful situations, as well as managing and leading large teams, is considered a necessary capability for the role of digital leadership. In addition to having a long-term and forward-looking vision, the digital leader must guide the way to achieve goals, become an agent and driver of change, and anticipate any changes and developments related to his organization or industry (Yasmi & et al, 2023).

Digital leadership refers to the ability to guide organizations through the complexities of the digital age with an emphasis on innovation and adaptability, which contrasts with traditional leadership and requires leaders to have unique technological skills and a forward-looking mindset (Saputra & Rustica, 2024).

Digital leadership in the sports industry is increasingly recognized as a critical factor for achieving competitive advantage and enhancing organizational performance. In fact, this leadership style is adaptable to the unique challenges posed by the digital landscape and enables sports organizations to use technology effectively (Basant, 2024).

This research has theoretical and practical importance. In terms of theoretical importance, it can be said that no research has been conducted in this field in the sports industry to comprehensively and completely examine the consequences of digital leadership, so it is necessary to conduct this research. Also, in terms of practical importance, it can be said that the results of this research can be used to strengthen digital leadership in the Ministry of Sports and Youth, federations, and the Provincial Sports and Youth Directorates. Therefore, considering the increasing progress of information and communication technology in the virtual world, as well as the entry of artificial intelligence, metaverse, blockchains, and advanced applications, the need for employees to update technological information for better efficiency and effectiveness, and as a result, increasing productivity in the organization, we will be required to digitally empower employees of the Ministry of Sports and Youth with a digital leadership style. In fact, a review of the literature clearly shows that there is no complete and standard package of digital leadership models, and a new model for this style of leadership can be considered in accordance with the conditions under study. Therefore, the present study presents a model of factors affecting digital leadership in the Iranian sports industry.

Methodology:

This research was conducted within the framework of a qualitative approach and using the meta-synthesis method with the seven-stage approach of Sandelowski and Barroso (2007). The statistical population was 61 published studies (articles, theses, dissertations) in reputable domestic and foreign scientific databases that were reviewed and studied based on the keyword digital leadership in order to achieve a theoretical sample that would cause theoretical saturation. The time range for searching keywords was 2011 to 2024. In the field of sampling, 33 relevant studies were selected using a purposive approach and analyzed using a three-stage coding method (open, axial, selective) through Maxqda 2020 software. To examine the validity of the research, descriptive validity was used to determine the validity, which included all research reports related to the topic and the identification and description of the information in each of the reports in the study, which was confirmed by qualitative research specialists and experts. Also, the reliability of the coding was determined using the Kappa agreement coefficient with a value of 0.85. The method of conducting this research is meta-synthesis.

Results:

In the final step of the meta-synthesis process, the findings of the previous stages are presented. In this stage, the findings of the previous stages are presented in the form of a conceptual model. In this study, based on the results of the analysis, 17 key categories and 102 codes were identified and their quality test was confirmed. The conceptual model of presenting a model of factors affecting digital leadership in the sport industry is presented in Figure 1.

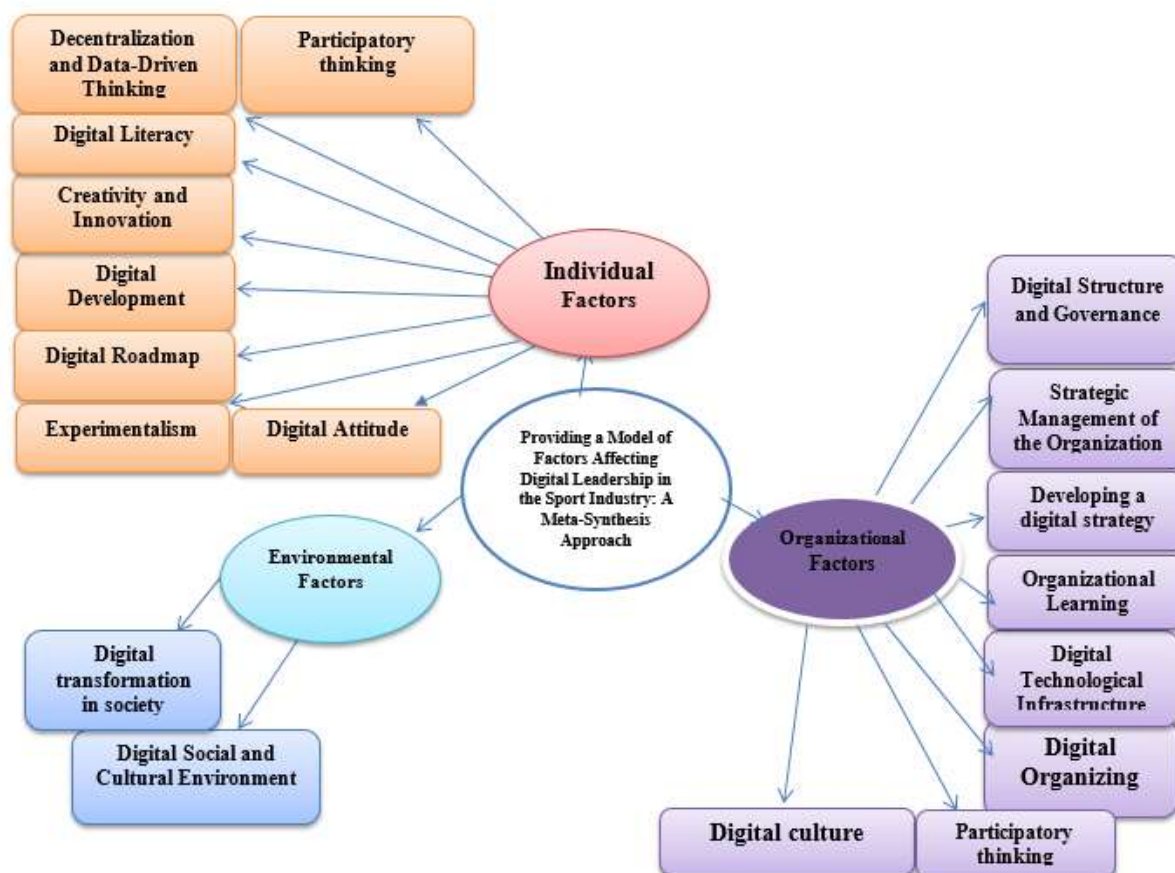


Figure 2: Ultimate Model of Factors Affecting Digital Leadership in the Sports Industry

Discussion and conclusion

The present study has been conducted in order to provide a model of factors affecting digital leadership in the sport industry with a transdisciplinary approach in the field of qualitative research. This research is one of the first studies that comprehensively and extensively identifies the factors affecting digital leadership in the Iranian sports industry and has provided a new, comprehensive, accurate and valuable insight in this field with a deep understanding of its nature, which can be in line with the expansion of the factors affecting digital leadership among the employees of the Ministry of Sport and Youth. The findings of the present study show that the factors affecting digital leadership in the country's sports industry consist of three key factors: individual, organizational, and environmental.

Individual factors: In the present study, individual factors were one of the three factors affecting digital leadership among the employees of the Ministry of Sport and Youth. Based on the literature and the background of the researches conducted in the field of individual factors on the development of digital capital, it can be acknowledged that the findings of the present study are in line with the researches of (Aitchison et al, 2020) and (Henderson et al, 2017).

Organizational Factors: In the present study, organizational factors were one of the factors affecting digital leadership among the employees of the Ministry of Sport and Youth. Based on the literature and the background

of the researches conducted in the field of factors affecting the development of digital leadership among the employees of the Ministry of Sport and Youth, it can be acknowledged that the findings of the present study are in line with the research of (Khalid et al, 2018) (Moşteanu, 2021), (Rabbanikhah et al, 2020) and (Kvon et al, 2019).

Environmental factors: In the present study, environmental factors were one of the three factors affecting digital leadership among the employees of the Ministry of Sport and Youth. According to the present study, it is in line with the research of Kazemi Flordi et al, 2020 and Kondori & Rouhani, 2021.

Reference:

- Acar, S., & Runco, M. A. (2019). Divergent thinking: New methods, recent research, and extended theory. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 13(2), 153. <https://doi.org/10.1037/aca0000231>
- Ahmadi, M., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). The Role of Digital Leadership in Intelligent Decision-Making with the Mediation of Team Reception. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(60), 18-32. <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.391188.2946>
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120635>
- Baglama, B., Evcimen, E., Altinay, F., Sharma, R. C., Tlili, A., Altinay, Z., . . . Yucesoy, Y. (2022). Analysis of digital leadership in school management and accessibility of animation-designed game-based learning for sustainability of education for children with special needs. *Sustainability*, 14(13), 7730. <https://doi.org/10.3390/su14137730>
- Adigwe, C. S., Olaniyi, O. O., Olabanji, S. O., Okunleye, O. J., Mayeke, N. R., & Ajayi, S. A. (2024). Forecasting the future: The interplay of artificial intelligence, innovation, and competitiveness and its effect on the global economy. *Asian journal of economics, business and accounting*, 24(4), 126-146. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i41269>
- De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- Ghosh, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., & Hughes, P. (2022). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, 102414. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>
- Heravi, A., Zamani Moghadam, A., Hashemi, S. A., Vakil Alroaia, Y., & Sajadi Jagharg, A. (2023). Evaluation of the influential factors in human resource development in state-owned enterprises using a mixed method. *Journal of applied research on industrial engineering*, 10(2), 238-255. <https://doi.org/10.22105/jarie.2021.284052.1322>
- Ishchuk, A. (2024). TRANSFORMATION OF MANAGERIAL LEADERSHIP QUALITIES UNDER THE INFLUENCE OF BUSINESS DIGITALIZATION. *Agora International Journal of Economical Sciences (AIJES)*, 18(1), 74-81. [doi:10.15837/aijes.v18i1.6712](https://doi.org/10.15837/aijes.v18i1.6712)
- Modaresi, Y., Seyed Naghavi, M. A., Roodsaz, H., & 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. [10.22034/jhrs.2023.172970](https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.172970)
- Norouzi, H., Nosrat Panah, R., & Barani, S. (2022). The influence of digital leadership on firm performance in dynamic environments: The role of dynamic capabilities, business model innovation, and sustainable competitive advantage. *Journal of Business Management*, 14(3), 445-474. [10.22059/jibm.2022.333405.4290](https://doi.org/10.22059/jibm.2022.333405.4290)
- Nouri, M., Shah Hoseini, M., Shami Zanjani, M., & Abedin, B. (2019). Designing a conceptual framework for leading digital transformation in Iranian companies. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(2), 211-242. [10.29252/mpes.12.2.211](https://doi.org/10.29252/mpes.12.2.211)
- Rani, I. H., Jalih, J. H., & Widyowati, L. A. (2023). Analyzing the impact of working expectations on intention to apply in Indonesia: A study on Gen Z college graduate. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 16(2), 287-308. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v16i2.16558>

Rezaei, G., Mardani, A., Senin, A. A., Wong, K. Y., Sadeghi, L., Najmi, M., & Shaharoun, A. M. (2018). Relationship between culture of excellence and organisational performance in Iranian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(1-2), 94-115. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1168692>

Seyyed Ahmad, S., Rasekh, N., Razavi, S. M. H., & Dousti, M. (2017). Comparative Study of Sport Structure in Iran and European Countries. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 16(36), 23-42.

Salamzadeh, Y., Farzad, F. S., Salamzadeh, A., & Palalić, R. (2021). Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 10(1), 195-211. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*: springer publishing company.

Seyyed Ahmad, S., Rasekh, N., Razavi, S. M. H., & Dousti, M. (2017). Comparative Study of Sport Structure in Iran and European Countries. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 16(36), 23-42.

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003008637-4/understanding-digital-transformation-gregory-vial>

Villany, E., Solehudin, S., & Nurhasanah, N. (2024). Systematic Review Strategi Pengembangan Talenta dalam Era Digital: Membangun Sumber Daya Manusia Unggul di Masa Depan. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(5), 1612-1622. <https://doi.org/10.38035/rj.v6i5.985>

Wade, M., & Obwegeser, N. (2019). How to choose the right digital leader for your company. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1-4.

Yasemi, Zahra & Khairy, Amer & Rezaei, Shamsuddin, 2023, Digital Leadership Strategies in Sports Organizations and Its Impact on Individual and Organizational Levels, Second International Conference of Sports Sciences and Physical Education Students, Tehran, <https://civilica.com/doc/1943064>

Zaborskyi, L., Shaposhnikov, D., & Belakovskiy, L. (2024). Digital economy and its role in shaping the innovative business environment. [20.1001.1.1735501.1400.24.90.4.4](https://doi.org/10.1001.1.1735501.1400.24.90.4.4)

Zare, R., & Pashazadeh, Y. (2023). The impact of strategic flexibility and digital leadership on digital transformation and exploratory innovation with the mediation role of digital entrepreneurial orientation. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(4), 99-126. [10.22034/qjimdo.2023.400042.1593](https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.400042.1593)



مقاله پژوهشی

ارائه الگوی عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در صنعت ورزش: رویکرد فرا ترکیب

احسن محمدی انگوت^۱، مهرداد محرم زاده^۲، نسرين عزيزيان كهن^۳، فرزاد نوبخت^۴

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: هدف از انجام این پژوهش ارائه الگوی عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در صنعت ورزش با استفاده از رویکرد کیفی فراترکیب می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش فراترکیب با رویکرد هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شد. جامعه آماری، ۶۱ پژوهش منتشرشده (مقاله، پایان نامه، رساله) در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی و خارجی بود که بر اساس کلید واژه رهبری دیجیتال به‌منظور دستیابی به نمونه ی نظری که اشباع نظری را موجب گردد، بررسی و مطالعه شده اند. برای جست‌وجوی کلید واژه‌ها محدوده زمانی ۱۳۹۰ الی ۱۴۰۳ در نظر گرفته شد. در زمینه نمونه‌گیری، ۳۳ مطالعه مرتبط با استفاده از رویکرد هدفمند انتخاب شد که با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله ای (باز، محوری، انتخابی) ازطریق نرم‌افزار Maxqda 2020 تجزیه و تحلیل شدند. برای بررسی روایی پژوهش جهت تعیین روایی از روایی توصیفی که دربرگیرنده تمامی گزارش های تحقیقات مرتبط با موضوع و شناسایی و توصیف اطلاعات هر کدام از گزارش های موجود در مطالعه توسط متخصصین تحقیق کیفی و خبرگان تایید شد و همچنین جهت پایایی کدگذاری ها با استفاده از ضریب توافق کاپا با مقدار ۰/۸۵ استفاده شده است. شیوه انجام این پژوهش فراترکیب است.

یافته‌ها: براساس نتایج تحلیل داده ها برای جمع‌آوری داده‌ها ۱۰۲ کد باز شناسایی شد که در ۱۷ زیر مقوله و ۳ مقوله اصلی عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی دسته بندی شدند.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که وجود رهبری دیجیتال در صنعت ورزش کشور باعث بهبود فرایند سازگاری و پاسخگویی به تحولات عصر دیجیتال درصنعت ورزش کشور خواهد شد و پیامدهای درون سازمانی و برون سازمانی خوبی در پی خواهد داشت.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۲

شماره صفحات: ۱۶۰-۱۴۰

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI:

10.22098/ael.2024.16226.1499

واژه‌های کلیدی:

رهبری دیجیتال، صنعت ورزش، سنتزپژوهی

استناد: محمدی انگوت، احسن؛ محرم زاده، مهرداد؛ عزیزیان کهن، نسرين؛ نوبخت، فرزاد. (۱۴۰۵). ارائه الگوی عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در صنعت ورزش: رویکرد فرا ترکیب. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی. ۷(۳)، ۱۶۰-۱۴۰.

*نویسنده مسئول: مهرداد محرم زاده

نشانی: استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

تلفن: ۰۹۱۴۳۴۵۷۳۵۳

پست الکترونیکی: mehrdadmoharmzadeh@yahoo.com

مقدمه

امروزه صنعت ورزش برای همه کشورها اهمیت زیادی پیدا کرده است، زیرا ورزش راهی جهت دستیابی به اهداف مختلفی در جهت بهبود شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و بهداشتی می باشد و با مدیریت و سازماندهی صحیح آن می توان به این اهداف دست یافت، به عبارت دیگر گسترش صنعت ورزش امروزه به عنوان ابزار توسعه در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی مطرح است، لذا لزوم تبیین عوامل مؤثر در رشد و توسعه میتواند در دستیابی به اهداف و سیاست های استراتژیک کشورها مؤثر باشد (Sajjadi & et al, 2017). بدون تردید عصر حاضر عصر دیجیتال است و موفقیت در عرصه های فردی و سازمانی نیازمند همگامی با تحولات دیجیتال می باشد (Anak & Darma, 2020). هر اقدامی همسو با دیجیتالی شدن، نیازمند فراهم کردن ساز و کارهای لازم برای به کارگیری فناوری ها در سازمان ها است و تحقق این امر به دیدگاه های مدیریت و رهبری سازمان بستگی دارد (Baglama & et al, 2022). سبک رهبری دیجیتال¹ به منظور پاسخگویی به ناکارآمدی مدل ها و سبک های رهبری در عصر دیجیتال به وجود آمده است (Baglama & et al, 2022). توانایی کار در موقعیت های پرفشار و پر استرس و همچنین مدیریت و رهبری تیم های بزرگ از جمله قابلیت لازم برای نقش رهبری دیجیتال محسوب می شود. رهبر دیجیتال علاوه بر داشتن دید بلندمدت و آینده نگر، می بایست نحوه تحقق اهداف را هدایت کرده، خود به عامل و محرک تغییر تبدیل شده و از هر گونه تغییرات و تحولات مرتبط با سازمان یا صنعت خود پیشی بگیرد (Yasmi & et al, 2023).

رهبری دیجیتال به توانایی هدایت سازمان ها از طریق پیچیدگی های عصر دیجیتال با تأکید بر نوآوری و سازگاری اشاره دارد که با رهبری سنتی تضاد دارد و رهبران را ملزم به داشتن مهارت های تکنولوژیکی منحصر به فرد و یک ذهنیت آینده نگر می کند (Saputra & Rustica, 2024). ورزش همچون یک صنعت، محصولات و خدمات نوآورانه متنوعی را خلق می کند (Smith, 2014)، صنعت ورزش بازاری است که در آن خدمات مورد نیاز مشتریان به هر شکل مرتبط با ورزش است (Davis & Hilbert, 2013). بنابراین، صنعت ورزش فراتر از صنعت کالاهای ورزشی است و برخلاف تصور برخی، تنها شامل ورزش حرفه ای نمی شود. از طرفی دیگر با توسعه صنعت ورزش، مدیریت صنعت ورزش نیز پیچیده تر شده است. و مدیران منابع انسانی باید فعالانه به چگونگی استفاده از مدیریت دیجیتال برای عملیات، شمارش و تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی فکر کنند (Liu & et al, 2022). رهبری دیجیتال در صنعت ورزش به طور فزاینده ای به عنوان یک عامل حیاتی برای دستیابی به مزیت رقابتی و افزایش عملکرد سازمانی شناخته می شود در واقع این سبک رهبری با چالش های منحصر به فرد ناشی از چشم انداز دیجیتال سازگار است و سازمان های ورزشی را قادر می سازد تا از فناوری به طور مؤثر استفاده کنند (Basant, 2024). دنیای دیجیتال خیلی سریع در حال تغییر و تحول هست، پس رهبران ورزشی باید همیشه خودشان رو با فناوری های جدید وفق بدهند و از آنها به بهترین شکل ممکن استفاده کنند، این یعنی کارکنان باید همیشه در حال یادگیری و به روزرسانی دانش شان باشند (Wang, 2024). مقالات قبلی به جای اینکه روی مشکلات خاص و راه حل های عملی تمرکز کنند، اغلب کلیات را بصورت تئوری و با روش های کمی بررسی کرده اند همچنین برای بازارهای دیگه نوشته شدند، که این با فرهنگ و شرایط خاص سازمان های ورزشی ایران سازگار نبود. خیلی از مقالات فقط روی فناوری های جدید تمرکز می کنند و به جنبه های انسانی رهبری دیجیتال توجه کافی ندارند در حالی که موفقیت در این زمینه، نیازمند ترکیبی از فناوری و رهبری انسان محور هست و در ضمن مقالات باید مشکلات واقعی که سازمان های ورزشی با آن روبرو هستند رو شناسایی کنند و راه حل های عملی برای آنها ارائه بدهند. رحیمی زاده و همکاران (2018) جهت ایجاد آمادگی برای رهبری دیجیتال در صنعت ورزش کشور شناسایی فرصتها با انگیزش الهام بخش حائز اهمیت بوده و ایجاد بسترهای سخت افزاری به این مهم کمک می نماید. یاسمی و همکاران (2023) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که صنعت ورزش کشور برای پیاده کردن فناوری های دیجیتال و مدیریت این فناوری ها نیازمند به کارگیری رهبری دیجیتال است. کریمیان و همکاران (2022) براین معتقدند که رهبران دیجیتال در صنعت ورزش کشور باید به این مهم توجه کنند که برای حرکت به سمت دیجیتالی شدن و موفقیت در این عرصه باید فرهنگ سازمانی دیجیتال را در سازمان های ورزشی نهادینه کنند.

¹. Digital leadership

این پژوهش دارای اهمیت نظری و کاربردی می باشد. از نظر اهمیت نظری می توان گفت تاکنون پژوهشی در این زمینه در صنعت ورزش انجام نشده است که به طور جامع و کامل پیامدهای رهبری دیجیتال را بررسی کند، بنابراین انجام این پژوهش ضروری است. همچنین از نظر اهمیت کاربردی می توان گفت که نتایج این پژوهش می تواند برای تقویت رهبری دیجیتال در وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون ها و اداره کل ورزش و جوانان استان ها مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین توجه به پیشرفت روز افزون فناوری اطلاعات و ارتباطات در دنیای مجازی و همچنین با ورود هوش مصنوعی، متاورس، بلاک چین ها و اپلیکیشن های پیشرفته نیاز کارکنان به بروز رسانی اطلاعات فناوری جهت کارایی و اثربخشی بهتر و در نتیجه بالا بردن بهره وری در سازمان ملزم به توانمندسازی دیجیتالی با سبک رهبری دیجیتال در کارکنان وزارت ورزش و جوانان خواهیم بود. در واقع بررسی ادبیات به صورت مشخص نشان می دهد که یک بسته کامل و استاندارد از الگوی رهبری دیجیتال وجود ندارد و متناسب با شرایط مورد مطالعه می توان، الگوی جدیدی را برای این سبک از رهبری در نظر گرفت. بنابراین پژوهش حاضر به ارائه الگوی عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در صنعت ورزش ایران می پردازد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده ها و سبک تحلیل در گروه پژوهش های کیفی قرار گرفته است. روش جمع آوری داده ها در این پژوهش مبتنی بر اطلاعات اسنادی و ابزار گردآوری داده ها نیز اسناد و مدارک گذشته است. در پژوهش حاضر جامعه آماری، ۶۱ پژوهش منتشر شده (مقاله، پایان نامه، رساله) در پایگاه های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی (مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی ۵، پایگاه اطلاعات علمی پژوهشی کشور ۲۰، پایگاه مجلات تخصصی نور ۵، مرجع مقالات کنفرانس های ایران ۵، شبکه علمی ایرانیان ۴ و پرتال جامع علوم انسانی ۳) و خارجی (ساینس دایرکت ۲، گوگل اسکولار ۵، اسکوپوس ۳، وب او ساینس ۲ و ابسکو ۱) بود که بر اساس کلید واژه رهبری دیجیتال به منظور دستیابی به نمونه ی نظری که اشباع نظری را موجب گردد، بررسی و مطالعه شده اند. برای جست و جوی کلید واژه ها محدوده زمانی ۱۳۹۰ الی ۱۴۰۳ در نظر گرفته شد. در زمینه نمونه گیری، ۳۳ مطالعه مرتبط با استفاده از رویکرد هدفمند انتخاب شد که با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله ای (باز، محوری، انتخابی) از طریق نرم افزار Maxqda 2020 تجزیه و تحلیل شدند. برای بررسی روایی پژوهش جهت تعیین روایی از روایی توصیفی که دربرگیرنده ی تمامی گزارش های تحقیقات مرتبط با موضوع و شناسایی و توصیف اطلاعات هر کدام از گزارش های موجود در مطالعه توسط متخصصین تحقیق کیفی و خبرگان در این حوزه بود و همچنین پایایی کدگذاری ها با استفاده از ضریب توافق کاپا با مقدار ۰/۸۵ استفاده شده است. شیوه انجام این پژوهش فراترکیب است. فرا ترکیب یک روش فرا تحلیل کیفی در رابطه با مفاهیم و یافته های مطالعات گذشته با شیوه ی کدگذاری مرسوم در تحقیقات کیفی است. مهمترین مزیت رویکرد فرا ترکیب برای پژوهش گران، توانایی آنها در شناسایی مطالب مشترک و تدوین یک چهارچوب مفهومی از ادبیات مرتبط می باشد. با توجه به مطالب مطرح شده، بهره مندی از این تکنیک در رابطه با ارائه الگوی عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در صنعت ورزش کشور: رویکرد فرا ترکیب به عنوان یک روش مناسب جهت تحقق اهداف تحقیق حاضر است. در این پژوهش از روش هفت مرحله ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به شرح شکل شماره (۱) استفاده شده است.

مرحله اول: سؤالات پژوهش

اولین مرحله فراترکیب طراحی سؤال درباره موضوع اصلی پژوهش است، از شاخص هایی نظیر چه چیزی، چه جامعه ای، چه محدوده زمانی، چه روشی استفاده شده است. پرسش های پژوهش در این مرحله در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: پرسش های مرحله اول پژوهش

سؤالات	پاسخ ها
چه چیزی؟	با توجه به مطالعه ادبیات، پیامدهای رهبری دیجیتال در صنعت ورزش کشور کدام است؟
چه کسی؟ جامعه مورد مطالعه	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به پیامدهای رهبری دیجیتال در صنعت ورزش کشور کدام است؟ مقالات، کتاب ها، پایان نامه های به دست آمده از پایگاه داده و موتور جستجوگر شامل، نورمگز، ایرانداک، پرتال جامع علوم

انسانی، گوگل اسکولار، اسکوپوس،	
بازه زمانی مطالعات داخلی (۱۳۹۰-۱۴۰۴) و مطالعات خارجی (۲۰۱۱-۲۰۲۴) است.	چه زمانی؟
با بررسی پژوهش‌ها و کدهای استخراج‌شده، تعیین مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و مقوله جدید تجزیه و تحلیل داده‌ها صورت پذیرفت.	چگونه؟

مرحله دوم: مرور سازماندهی شده و منظم ادبیات

جامعه پژوهش حاضر کلیه مدارک علمی-پژوهشی منتشر شده در زمینه مهارت رهبری و یادگیری مشارکتی که با کلیدواژه‌های مهارت رهبری، رهبری دانش آموزان، یادگیری مشارکتی در پایگاه‌های اطلاعات علمی مورد جستجو قرار گرفت.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب اسناد مناسب

در این مرحله مقالاتی که از طریق کلیدواژه‌های مرتبط یافت شدند به صورت مرحله‌ای بازبینی شد و تعدادی مقاله براساس عنوان، چکیده و محتوا از روند مطالعه حذف شدند. مقالاتی که با سؤال و هدف تحقیق تناسب نداشتند حذف شدند، سپس چکیده مقالاتی که از مرحله قبل باقی‌مانده بودند بررسی شدند و مقالات نامربوط حذف شدند. برای بررسی مقالات معیارهای زیر مورد توجه قرار گرفتند:

زبان مقالات: انگلیسی و فارسی

زمان انتشار: از سال ۲۰۱۱ میلادی تا ۲۰۲۴

روش پژوهش: کیفی

نوع مطالعات: مقالات منتشرشده در مجلات معتبر علمی

محتوا: چکیده و متن کامل

در نهایت برای بررسی و تأیید کیفیت محتوای اسناد، از برنامه مهارت ارزیابی (CASP) استفاده شد. این برنامه شاخصی است که به پژوهشگر کمک می‌کند دقت، اعتبار و اهمیت مقالات را مشخص کند. براساس این شاخص به هر مقاله امتیازی بین ۱ (ضعیف) تا ۵ (عالی) داده شد. سپس هر یک از مقالات طبق مجموع امتیاز کسب‌شده در پنج طبقه عالی (۵۰-۴۱)، خیلی خوب (۴۰-۳۱)، خوب (۳۰-۲۱)، متوسط (۲۰-۱۱)، ضعیف (۱۰-۰) دسته‌بندی شدند. به هر مقاله‌ای که امتیازش پایین‌تر از ۲۰ بود از فرایند پژوهش خارج شد و باقی مقالات که حداقل میانگین امتیاز آن‌ها ۲۶ و امتیاز بیشتر ۴۷ بود برای مرحله بعدی روش فراترکیب انتخاب شدند. منابع بررسی‌شده در این فراترکیب شامل ۳۲ منبع معتبر، پایان‌نامه فارسی (۱)، مقاله فارسی (۳)، مقاله انگلیسی (۲۵)، پایان‌نامه انگلیسی (۱) و کتاب انگلیسی (۲) بوده است.



شکل ۱: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات

در این تحقیق، اطلاعات مقالات بر مبنای مرجع مرتبط به هر مقاله دربرگیرنده ی نام و نام خانوادگی نویسنده، سال چاپ، عناصر و اجزای هر مقاله طبقه بندی شده است. نتایج به دست آمده از این بخش در جدول ۵ ارائه شده است

جدول ۲: جزییات مقالات منتخب پژوهش

ردیف	سال	نام نویسندگان	عنوان	مجله
۱	۱۴۰۰	ملازهی، سلاجقه، سنجر، حسنی احمدیه، فیروزآبادی، جلالی جواران، رحمان	طراحی و اعتبارسنجی الگوی رهبری دیجیتال در نظام آموزش و پرورش کشور (مطالعه موردی: آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان)	پژوهش های مدیریت راهبردی
۲	۱۴۰۴	رحمانی تبار، خورشیدی، عباس، عراقیه، برزگر، فقیه آرام، بتول	شناسایی مولفه های سازنده رهبری دیجیتال برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی	مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز
۳	۱۳۹۹	سارا رحمتی کهرودی*، غلامرضا شمس مورکانی، محمود ابوالقاسمی و مهدی شامی	طراحی الگوی منتورینگ برای رهبران دیجیتال	رساله دکتری
۴	۱۴۰۲	مریم تیبانیان، عباسعلی رستگار و سمیه زنگیان	بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر تحول دیجیتال با میانجی گری فرهنگ و رهبری دیجیتال (مورد مطالعه: شرکت گاز شهرستان سمنان)	پایان نامه کارشناسی ارشد
۵	۱۴۰۳	جواد شکرریز*، مرضیه خادم پور	تأثیر مدیریت دانش و قابلیت های پویایی سازمانی بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش میانجی قابلیت رهبری دیجیتال (مطالعه موردی شرکت های دانش بنیان)	فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در

مدیریت و حسابداری			
نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه	بررسی نقش رهبری دیجیتال بر عملکرد شهرداری یزد	اصغر زارع بنادکوکى *	۱۴۰۱ ۶
فصلنامه مدیریت بازرگانی	تاثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد شرکت ها در محیط های پویا: نقش قابلیت های پویا، نوآوری مدل کسب و کار و مزیت رقابتی پایدار	حسین نوروزی*، رسول نصرت پناه، صمد بارانی	۱۴۰۱ ۷
مجله مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی	تاثیر انعطاف پذیری استراتژیک و رهبری دیجیتال بر تحول دیجیتال و نوآوری اکتشافی با نقش میانجی جهت گیری کارآفرینی دیجیتال	رقیه زارع، یوسف پاشازاده *	۱۴۰۲ ۸
فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری	بررسی نقش رهبری تحول آفرین دیجیتال و استراتژی دیجیتال بر توسعه اقتصاد شهری	علی خلخالی، مائده بنفشه ای، امیر حیدری، فاطمه حمیدی فر، بهاره کمانی *	۱۴۰۲ ۹
دومین کنفرانس بین المللی دانشجویان علوم ورزشی و تربیت بدنی	راهبردهای رهبری دیجیتال در سازمان های ورزشی و تاثیر آن درعرصه های فردی و سازمانی	زهرا یاسمی، عامر خیری ،شمس الدین رضائی	۱۴۰۲ ۱۰
پایان نامه کارشناسی ارشد	شناخت ابعاد رهبری دیجیتال بر اساس تحلیل مضمون (مطالعه موردی: شرکت های دانش بنیان)	محمد جواد حسین پور محمد آبادی، سمیه قجری و مهرداد بیات	۱۴۰۳ ۱۱
پایان نامه کارشناسی ارشد	الگوی عوامل مؤثر بر رهبری دیجیتال در صنعت ورزش کشور	زهرا یاسمی	۱۴۰۲ ۱۲
پایان نامه کارشناسی ارشد	تبیین نقش رهبری دیجیتال و تاثیر آن بر ایجاد تحول دیجیتال در سازمان (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات زیرساخت)	پگاه قاسمی غنچه نازی	۱۴۰۲ ۱۳
پایان نامه کارشناسی ارشد	مدل ساختاری اثر رهبری دیجیتال بر بهزیستی دیجیتال کارکنان دانشگاه های شیراز و یزد: نقش میانجی مهارت های دیجیتال	علی اکبر اتحادی نیا	۱۴۰۳ ۱۴
پایان نامه کارشناسی ارشد	بررسی تاثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد سازمانی با میانجی گری فرهنگ دیجیتال و قابلیت های دیجیتال کارمندان	حسین اذربهرام	۱۴۰۳ ۱۵
پایان نامه کارشناسی ارشد	بررسی تاثیر رهبری دیجیتال بر تحول دیجیتال با میانجیگری چابکی سازمانی و نقش تعدیلگر استراتژی دیجیتال در شرکت های شهرک صنعتی رازی شهرضا	احمد رضا حبادی	۱۴۰۲ ۱۶
پایان نامه کارشناسی ارشد	ارزیابی تاثیر انعطاف پذیری استراتژیک و رهبری دیجیتال بر تحول دیجیتال و نوآوری اکتشافی با نقش میانجی جهت گیری کارآفرینی دیجیتال	رقیه زارع	۱۴۰۲ ۱۷
پایان نامه کارشناسی ارشد	بررسی نقش رهبری دیجیتال در کارآمدی سازمانی با نقش میانجی مهارت سواد دیجیتال کارکنان	مهسا نقی لو	۱۴۰۲ ۱۸
پایان نامه کارشناسی ارشد	تاثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد سازمان با نقش میانجی فرهنگ دیجیتال و قابلیت های دیجیتالی کارکنان	ارسلان نیازی	۱۴۰۱ ۱۹
پایان نامه کارشناسی ارشد	بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین دیجیتال بر چابکی سازمان و تحول دیجیتال با نقش تعدیلگر استراتژی دیجیتال (مورد مطالعه: فرودگاه هاشمی نژاد مشهد)	یونس خداهشاهی	۱۴۰۲ ۲۰
پایان نامه کارشناسی ارشد	بررسی تاثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد سازمانی پایدار با نقش میانجی قابلیت های فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی	مریم بروجلی	۱۴۰۲ ۲۱
پایان نامه کارشناسی ارشد	بررسی تاثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد سازمان های دولتی با تاکید بر یادگیری سازمانی از دیدگاه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان کردستان.	رامین شریفی	۱۴۰۲ ۲۲
پایان نامه کارشناسی ارشد	مطالعه نقش رهبری دیجیتال بر تصمیم گیری اخلاقی مدیران و کارکنان با نقش میانجی اخلاق حرفه ای از دیدگاه کارکنان شهرداری شهرستان بانه	اسعد فتاحی	۱۴۰۳ ۲۳
پایان نامه کارشناسی ارشد	تاثیر رهبری تحول گرایی دیجیتال بر چابکی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژی دیجیتال در شرکت های مواد غذایی (مورد مطالعه: شرکت مواد	نرجس خاتون فولادوند	۱۴۰۲ ۲۴

غذایی بهروز				
۲۵	۱۴۰۲	منتصر محسن ابراهیم	بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر هم آفرینی ارزش با نقش میانجی فرهنگ یادگیری و چابکی استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات آسیا)	پایان نامه کارشناسی ارشد
۲۶	۱۴۰۲	فاطمه بی نظیر	بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین دیجیتال و تحول دیجیتالی شرکت بر عملکرد صادراتی با نقش میانجی قابلیت های دیجیتالی شرکت و نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره بردارانه	پایان نامه کارشناسی ارشد
۲۷	۱۴۰۳	حمیدرضا بختیاری دستگردی	بررسی تأثیر رهبری دیجیتال، فناوری اطلاعات و شایستگی دیجیتال بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی و نقش تعدیلگر سیستم مدیریت ایمنی (مورد مطالعه: راه آهن ناحیه اصفهان)	پایان نامه کارشناسی ارشد
۲۸	۲۰۲۱	د آرائوچو ^۲ ، لیزیو مارسل ^۳ ، سیدیک پریدانا ^۴ ، ویپ پارامارتا ^۵ و دنوک سونارسی ^۶	رهبری دیجیتال در سازمان های تجاری	مجله بین المللی مدیریت آموزشی، مدیریت و رهبری
۲۹	۲۰۲۰	هنسلک، اس ^۷	رهبری دیجیتال: چارچوبی برای رهبری موفق در عصر دیجیتال	مجله مدیریت رسانه و کارآفرینی
۳۰	۲۰۲۲	ساغباش، مورات ^۸ و فاهری آلپ اردوغان ^۹	رهبری دیجیتال: مروری بر ادبیات مفهومی سیستماتیک	مجله علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه کنت استانبول
۳۱	۲۰۱۷	ژونگ، لین ^{۱۰}	شاخص های رهبری دیجیتال در زمینه آموزش K-12	مجله توسعه و تبادل فناوری آموزشی
۳۲	۲۰۲۱	کلاسن کوین ^{۱۱} ، دومینیک رودیل دوس آنژوس ^{۱۲} ، جان کتسچاو ^{۱۳} و هورست کریستوف برودینگ ^{۱۴}	نحوه ارزیابی رهبری دیجیتال: یک مطالعه مقطعی	مجله طب کار و سم شناسی
۳۳	۲۰۲۴	گونش اجدر ^{۱۵} ، و حسین اولجای کیلیچ ^{۱۶}	بررسی سبک های رهبری و تأثیرات مدیران ورزشی	مجله علوم ورزشی و آموزش اوراسیا

² de Araujo

³ Liceu Marcel

⁴ Priadana ،S

⁵ Paramarta ،V

⁶ Sunarsi ،D

⁷ Hensellek, S

⁸ Sağbaş ،M

⁹ Erdoğan ،FA

¹⁰ Zhong, Lin

¹¹ Claassen ،K

¹² Dominique Rodil Dos Anjos

¹³ Jan Kettschau,

¹⁴ Horst Christoph Broding

¹⁵ Güneş, Ejder

¹⁶ Hüseyin Olcay Kılıç

مرحله پنجم) تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی: هدف فراترکیب ایجاد تفسیرهای یکپارچه و جدید از یافته‌ها است. پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل موضوع‌ها یا تم‌هایی را جست‌وجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پایدار شده‌اند. در این مرحله از پژوهش، ابتدا تمام عوامل استخراج‌شده از مطالعات پیشین، که در نظر گرفته می‌شود و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، آن‌ها را در مفهومی مشابه دسته‌بندی می‌کنند. به این صورت پژوهشگر تم‌ها یا موضوعاتی (مفاهیم) را شکل می‌دهد و یک طبقه‌بندی را ایجاد می‌کند و طبقه‌بندی مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پایه‌ای را برای ایجاد توضیحات و مدل‌ها، تئوری‌ها یا فرضیه‌های کاری ارائه می‌دهند. این مرحله که حساس‌ترین مرحله فراترکیب می‌باشد، باید با دقت خاصی انجام شود. یافته‌های این گام مبنایی برای مدل نهایی پژوهش به شمار می‌روند و باید در ترکیب آن‌ها دقت خاصی داشت. در پژوهش حاضر ابتدا تمام عوامل استخراج‌شده از مطالعات، به‌عنوان کد در نظر گرفته شد، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. به این ترتیب مفاهیم (تم‌های) پژوهش شکل داده شد. در جدول (۲) مقوله‌بندی یافته‌ها ارائه گردیده است.

جدول ۲: کدهای مستخرج از پژوهش

مفاهیم اولیه یا کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
استفاده سالم و مفید از فناوری های دیجیتال سلامت روان بهتر در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان حفظ حریم خصوصی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان استفاده آگاهانه از شبکه های اجتماعی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان	نگرش دیجیتال	
فرصت های شغلی بیشتر در صنعت ورزش ارتباط بهتر با همکاران وزارت ورزش و جوانان یادگیری های بهتر کارکنان وزارت ورزش و جوانان استفاده از ابزارهای مختلف دیجیتالی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان	تجربه گرایی	
حفاظت از دادهای شخصی ورزشکاران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان رعایت قوانین کپی رایت در تولید محتوا استفاده درست و مسئولانه از شبکه های اجتماعی در حوزه ورزش بهره گیری صحیح از هوش مصنوعی در صنعت ورزش	عوامل فردی	
تشویق به نوآوری و خلق ایده های جدید در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان پذیرش مسئولیت های جدید در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان افزایش همکاری تیمی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد راه حل های نوآورانه برای مشکلات ورزشکاران و همکاران وزارت ورزش و جوانان ایجاد ارتباطات جدید با سایر سازمان ها افزایش رضایت شغلی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان	خلاقیت و نوآوری	
تشویق به یادگیری مهارت های جدید در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان ارائه های آموزش های لازم به کارکنان در زمینه فناوری های دیجیتال فراهم کردن ابزارهای مناسب برای کارکنان حوزه ورزش فرصت ارتقای شغلی با داشتن مهارت های دیجیتالی برای کارکنان وزارت ورزش و جوانان	توسعه دیجیتال	

سواد دیجیتال	قابل دسترسی بودن اطلاعات برای کارکنان و کاهش فساد و سوء استفاده مسئولیت پذیری بیشتر در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان سیستم های ارزیابی عادلانه و شفاف با استفاده از ابزارهای دیجیتال در حوزه ورزش کاهش تعارضات بین کارکنان با ایجاد محیط کاری عادلانه و شفاف در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان
تمرکز زدایی و تفکر داده محور	تفویض اختیار و مشارکت در تصمیم گیری در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان دسترسی به اطلاعات و تصمیم گیری آگاهانه در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان دسترسی به منابع آموزشی برای کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایجاد جو مشارکت و همکاری بین تیمی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان
تفکر مشارکتی	استفاده از داشبوردهای مدیریتی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان تصمیم گیری مبتنی بر شواهد و مستندات افزایش بهره وری در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان دستیابی به اهداف بلند مدت در حوزه ورزش
ساختار و حکمرانی دیجیتال	استفاده از پلتفرم های آنلاین بعنوان ابزار همکاری در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان برقراری ارتباط و شرکت در جلسات از طریق کنفرانس های ویدیویی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان تقویت فرهنگ همکاری و آموزش همکاری موثر به کارکنان وزارت ورزش و جوانان تشقیق به بیان ایده ها و حل مشکلات پیچیده در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان
مدیریت استراتژیک سازمان	ایجاد ساختارهای سازمانی چابک و منعطف در وزارت ورزش و جوانان نوآوری از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان جذب و حفظ نیروهای کارآمد در وزارت ورزش و جوانان افزایش بهره وری و رضایت مشتری در حوزه ورزش استفاده از سیستم های مدیریت محتوا جهت مدیریت منظم دانش تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان کاهش هزینه های تحقیق و توسعه از طریق مدیریت دانش افزایش نوآوری با اشتراک گذاری دانش و ایده های جدید در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان
عوامل سازمانی	افزایش یادگیری تعاملی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان استفاده از شبکه های اجتماعی آموزشی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان استفاده از پلتفرم های یادگیری آنلاین جهت دسترسی به دوره های آموزشی آنلاین دسترسی آسان به اطلاعات و یادگیری در هر زمان و مکان افزایش بهره وری در وزارت ورزش و جوانان بهبود ارتباطات بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان نوآوری بیشتر در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان آموزش کارمندان وزارت ورزش و جوانان ایجاد کد اخلاقی واضح و جامع به عنوان یک راهنما برای تصمیم گیری های اخلاقی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان آموزش کارکنان وزارت ورزش و جوانان در مورد اخلاق دیجیتال مشاوره با متخصصان اخلاق جهت درک تصمیمات پیچیده تعامل با جامعه و بازخورد از کاربران حوزه ورزش

زیر ساخت فناوریانه دیجیتال	جلوگیری از وظایف تکراری با استفاده از اتوماسیون دسترسی به اطلاعات به روز جهت تصمیم گیری بهتر آگاهی از وظایف و پیشرفت پروژه با استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه و همکاری احساس رضایت بیشتر بخاطر محیط کار دیجیتالی پویا اشتراک گذاری ایده های جدید جهت نوآوری های مداوم پاسخ سریع به تغییرات بازار از طریق چابکی و انعطاف پذیری بهبود تجربه مشتری در حوزه ورزش بهبود کردن فرایند کسب و کار و کاهش هزینه ها در صنعت ورزش
یادگیری سازمانی	تشویق به نوآوری و یادگیری چیزهای جدید در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان همکاری و اشتراک گذاری دانش و بهره مندی از تجربیات یکدیگر در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان ارتقای مهارت های کارکنان از طریق آموزش های آنلاین شناسایی نقاط قوت و ضعف در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان توسعه بازارهای جدید در صنعت ورزش دسترسی به بازارهای جهانی در حوزه ورزش ایجاد شبکه های اجتماعی در صنعت ورزش توسعه فناوری های بلاکچین در صنعت ورزش توسعه اپلیکیشن های موبایل در حوزه ورزش و جوانان
سازمان دهی دیجیتالی	صرفه جویی در زمان و کاهش خطا از طریق اتوماسیون فرایندها کاهش هزینه ها در صنعت ورزش حذف کارهای تکراری و افزایش بهره وری در بین کارکنان استفاده از ابزارهای همکاری آنلاین در صنعت ورزش بکارگیری سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری گسترش انعطاف پذیری در تغییر فرایندها تصمیم گیری های سریع و بموقع تولید محصولات و خدمات جدید پاسخ گویی سریع به تغییرات
فرهنگ دیجیتال	نهادینه کردن ارزش های کلیدی فرهنگ دیجیتال در بین کارکنان ایجاد فرهنگ سازمانی نوآور تعیین رویکرد سازمان در بهره گیری از فناوری های نوین دیجیتال ترویج تفکر دیجیتال ایجاد محیط یادگیرنده درون سازمانی و برون سازمانی

عوامل محیطی	تحول دیجیتالی در جامعه	استفاده از فناوری های جدید در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان گسترش یادگیری آنلاین در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان استفاده مفید از شبکه های اجتماعی تغییر در روشهای آموزشی وزارت ورزش و جوانان استفاده از فناوری های دیجیتال، مانند آموزش آنلاین و مجازی شناسایی فرصت های جدید ترویج فرهنگ نوآوری و بهبود مستمر استراتژی همکاری بین بخش های مختلف سازمان استفاده از فناوری های نوین جهت پیشی گرفتن از رقبا نگرش جامعه نسبت به فناوری و تغییرات دیجیتال حمایت از فرهنگ سازمانی نوآور و تغییر آگاهی جامعه از سطح سواد دیجیتال سرمایه گذاری در وزارت ورزش و جوانان برای افزایش سطح سواد دیجیتال
-------------	------------------------	--

مرحله ششم) نظارت بر کیفیت و اعتبار پژوهش: در روش فراترکیب، پژوهشگر رویه های زیر را برای حفظ و کنترل کیفیت مطالعه خود در نظر می گیرد:

۱. در کل فرایند پژوهش، پژوهشگر می کوشد با فراهم کردن توضیحات روشن و دقیق برای گزینه های موجود در پژوهش گام های اتخاذ شده را بردارد؛

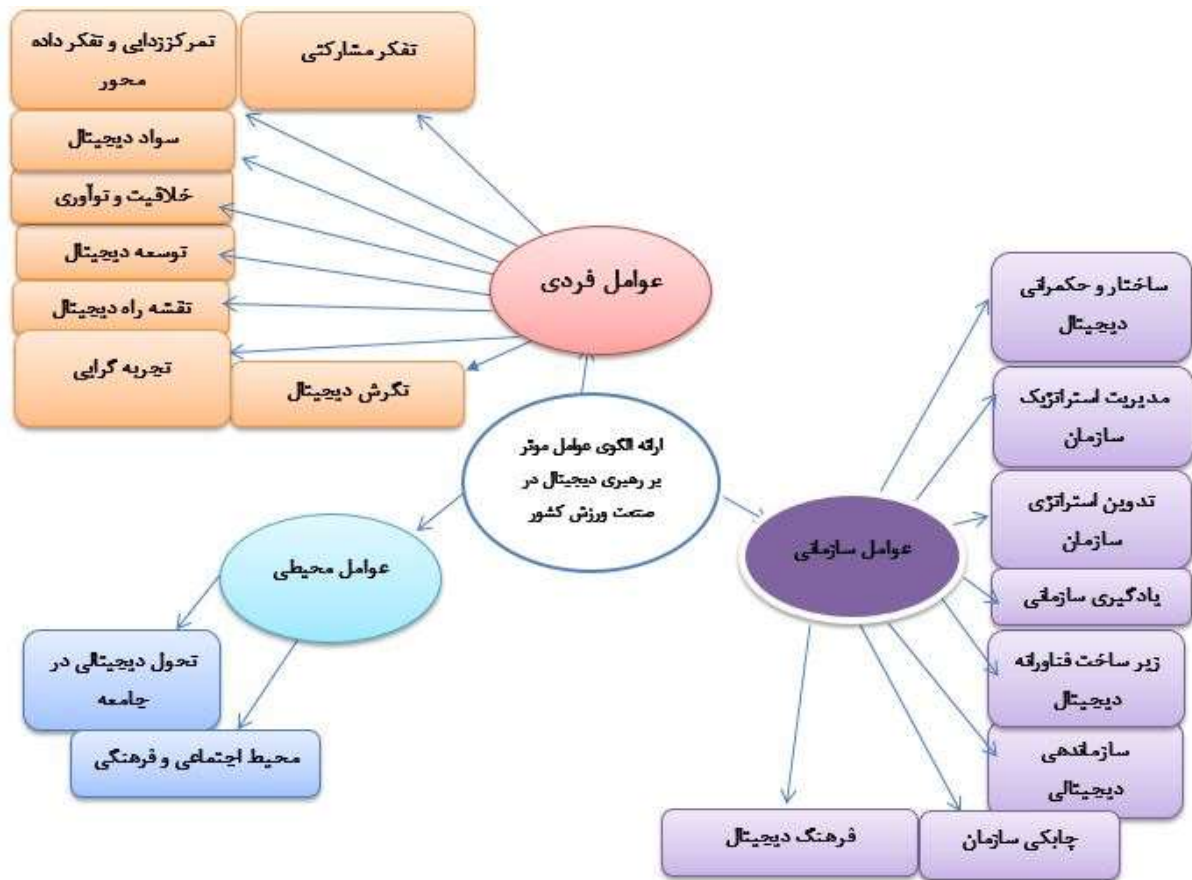
۲. پژوهشگر هر دو روش جست و جوی برخط و دستی را به کار می گیرد تا پژوهش های مرتبط را پیدا کند؛

۳. پژوهشگر، روش های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعه های اصلی را به کار می گیرد.

در این پژوهش، تقریباً از تمامی روش های اشاره شده در بالا جهت ارزیابی کیفیت پژوهش استفاده شد. بر اساس نظر سندلوسکی و باروسو ، در پژوهش های فراترکیب کیفی، روایی توصیفی یعنی تشخیص تمامی گزارش های تحقیقات مرتبط با موضوع و شناسایی و توصیف اطلاعات هر کدام از گزارش های موجود در مطالعه. روایی تفسیری در پژوهش های فراترکیب کیفی مربوط به پژوهشگران ثانوی است که گزارش های موجود در مطالعه را جمع بندی کرده و می نگارند. روایی نظری در فراترکیب، در درجه اول به اعتبار روش بر می گردد که برای ایجاد یکپارچگی نتایج در پیش گرفته شده است و در گام بعد یکپارچگی خود نتایج یا به عبارتی تفسیر محقق از یافته های پژوهشگران پیشین می پردازد. در این پژوهش برای روایی توصیفی سعی شده است حتی الامکان بیشترین تعداد مقاله های مرتبط شناسایی و گردآوری شود. برای تعیین پایایی از روش توافق بین دو مفسر و کدگذاری کیفی استفاده شد بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است، محققان دیگری نیز به کدگذاری یافته ها پرداختند. نزدیک بودن این شش کدگذاری توافق بین محققان را نشان می دهد و نشان دهنده پایایی است. و به منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا در نرم افزار SPSS استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۵ بدست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبول است و همچنین برای بررسی روایی پژوهش جهت تعیین روایی از روایی توصیفی که دربرگیرنده تمامی گزارش های تحقیقات مرتبط با موضوع و شناسایی و توصیف اطلاعات هر کدام از گزارش های موجود در مطالعه توسط متخصصین تحقیق کیفی و خبرگان بود، مورد تایید قرار گرفت

مرحله هفتم) ارائه یافته های فراترکیب: در گام نهایی فرایند فراترکیب، یافته های حاصل از مراحل پیشین ارائه می گردد. در این مرحله یافته های حاصل از مراحل قبل در قالب یک مدل مفهومی ارائه می شود. در این پژوهش بر اساس نتایج تحلیل، ۱۷ مقوله کلیدی و

۱۰۲ کد شناسایی و آزمون کیفیت آن‌ها تأیید شد. مدل مفهومی ارائه الگوی عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در صنعت ورزش در شکل (۲) ارائه گردیده است.



شکل ۲: مدل نهایی عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در صنعت ورزش

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به منظور ارائه الگوی عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در صنعت ورزش با رویکرد فرانکیب در حوزه پژوهش‌های کیفی انجام شده است. این پژوهش یکی از اولین پژوهش‌هایی است که به صورت جامع و گسترده به شناسایی عوامل موثر بر رهبری دیجیتال دیجیتال در صنعت ورزش ایران پرداخته است و بینش جدید، جامع، دقیق و ارزشمندی در این زمینه با درک عمیق از ماهیت آن ارائه نموده است که می‌تواند در راستای گسترش عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان باشد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در صنعت ورزش کشور از سه عوامل کلیدی: فردی، سازمانی و محیطی تشکیل شده است.

عوامل فردی: در پژوهش حاضر عوامل فردی یکی از سه عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. بر طبق ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه عوامل فردی بر توسعه سرمایه دیجیتال، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با پژوهش‌های (Aitchison et al, 2020) و (Henderson et al, 2017) مشترک و همسو می‌باشد. این پژوهشگران نیز در مطالعات خود به عوامل فردی موثر بر رهبری دیجیتال اشاره داشته‌اند. در تبیین عوامل فردی موثر بر رهبری دیجیتال می‌توان گفت که مدیران وزارت ورزش و جوانان برای انطباق با عصر دیجیتال باید در راستای نگرش مثبت به فن‌آوری و بالا بردن دانش تخصصی در حوزه فناوری از بروز تکنوفوبیا در بین کارکنانشان جلوگیری کرده و با توسعه سواد دیجیتالی اخلاقیت و نوآوری،

روحیه کار گروهی، انگیزش و تعهد را در کارکنانشان افزایش دهند. همین امر باعث ارتقای سواد دیجیتالی، تعاملات آنلاین بین کارکنان و مدیران، کسب و کار دیجیتال و افزایش صلاحیت دیجیتالی می شود. به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود، ضمن تدوین چشم انداز دیجیتال به تعیین مأموریت دیجیتال با سرمایه گذاری دیجیتال بپردازند در این میان پیشنهاد می شود با شایسته سالاری نسبت به انتصاب مدیران کل ورزش و جوانان دارای بینش و نگرش دیجیتال تامل بیشتری ورزیده شود.

عوامل سازمانی: در پژوهش حاضر عوامل سازمانی یکی از عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. بر طبق ادبیات و پیشینه پژوهش های انجام شده در زمینه عوامل موثر بر توسعه رهبری دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان، می توان اذعان کرد که یافته های حاصل از پژوهش حاضر با پژوهش های (Moşteanu, 2021) (Khalid et al, 2018)، (Rabbanikhah et al, 2020) و (Kvon et al, 2019) همسو می باشد. این پژوهشگران نیز در مطالعات خود به عوامل موثر بر رهبری دیجیتال اشاره داشته اند. در تبیین عوامل سازمانی موثر بر توسعه رهبری دیجیتال می توان گفت که مدیران باید سبک رهبری دیجیتال را در سیاست های وزارت ورزش و جوانان، و در اهداف و ساختار آن مورد توجه قرار دهند، مدیران وزارت ورزش و جوانان باید با ترویج فرهنگ دیجیتالی و رشد و پرورش زیرساخت ها، سخت افزارها و مهارت های نرم افزاری و با ایجاد محیط دیجیتالی فعال هم در زمینه رویارویی با چالش های عصر دیجیتال مثل هوش مصنوعی، متاورس جهت حفظ مزیت رقابتی خود و همچنین پایداری در کسب و کار و ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات در پیاده سازی یادگیری آنلاین پیش بروند. بنابراین عوامل موثر بر رهبری دیجیتال برای مدیران وزارت ورزش و جوانان در شرایط رقابتی خیلی مهم و کارساز خواهد بود. و در نهایت باعث تحول دیجیتالی، هوشمندسازی و بهره وری کارکنان می شود و این خود باعث رضایت افراد شاغل در وزارت ورزش و جوانان خواهد بود.

عوامل محیطی: در پژوهش حاضر عوامل محیطی یکی از سه عوامل موثر بر رهبری دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. بر طبق پژوهش حاضر با پژوهش (Kazemi Flordi et al, 2020) و (Kondori & Rouhani, 2021) همسو می باشد. در تبیین عوامل محیطی موثر بر رهبری دیجیتال می توان گفت که اگر مدیران و سیاست گذاران وزارت ورزش و جوانان به سبک رهبری دیجیتال در ورزش اهمیت دهند و در راستای ارتقای آن تلاش کنند علاوه بر نتایج خوب برای فرد و سازمان برای اجتماع و محیط بیرونی هم نتایج خوبی خواهد داشت چرا که در جامعه دیجیتال، شهروندان هم می توانند با رعایت اصول امنیتی، قانونی و اخلاقی و کسب مهارت های دیجیتالی لازم با سایر شهروندان ارتباط برقرار کنند. همچنین دانستن موضوعات مختلف در حوزه های گوناگون در کنار توانایی های استفاده موثر از فناوری های دیجیتال، مشارکت فعالانه در فعالیت های مدنی آنلاین را تسهیل می کند. در ضمن به کاهش شکاف دیجیتالی در جامعه کمک خواهد کرد. بنابراین هرچند جامعه آمادگی لازم را برای پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات داشته باشند به همان نسبت سازمان ها نیز به سمت دیجیتالی شدن پیش خواهد رفت.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

در این راستا به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود از آنجاییکه مدیران ذی ربط جهت پیاده سازی رهبری دیجیتال در حوزه ورزش و جوانان نیاز مبرم به امکانات سخت افزاری و امکانات نرم افزاری آموزشی جهت توسعه توانمندی اینترنتی در سازمان دارند، به آنها پیشنهاد می شود با ایجاد پیوستگی و یکپارچگی بین فرآیندهای آموزشی که در نهایت به ایجاد محیط کار دیجیتال ختم می شود، از این طریق راه دستیابی به اهداف رهبری دیجیتال در وزارت ورزش و جوانان را تسهیل نمایند.

همچنین به مدیران ذی ربط پیشنهاد می شود، جهت افزایش توانمندسازی نیروی انسانی به افزایش سواد دیجیتال افراد پرداخته و برای تقویت مهارت های دیجیتال افراد به افزایش ظرفیت جذب و یادگیری دیجیتال و تعامل با سازمان های دیگر توجه بیشتری نمایند. پیاده

سازی رهبری دیجیتال در وزارت ورزش و جوانان به شناسایی استعداد و مهارت دیجیتال و ارائه آموزش دیجیتال بستگی دارد و اگر موارد مذکور به طور صحیح انجام پذیرند، دستیابی به اهداف رهبری دیجیتال دور از انتظار نخواهد بود.

و در نهایت جهت دیجیتالی شدن وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود مدیران باید با سبک رهبری دیجیتال توجه بیشتری به نیازسنجی آموزشی و به روزرسانی دوره های آموزشی داشته باشند و در سایه برگزاری دوره های آموزشی استاندارد و ارائه آموزش های مربوط به ارتقای سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان کمک کنند.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Acar, S., & Runco, M. A. (2019). Divergent thinking: New methods, recent research, and extended theory. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 13(2), 153. <https://doi.org/10.1037/aca0000231>
- Ahmadi, M., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). The Role of Digital Leadership in Intelligent Decision-Making with the Mediation of Team Reception. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(60), 18-32. <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.391188.2946>
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120635>
- Baglama, B., Evcimen, E., Altinay, F., Sharma, R. C., Tlili, A., Altinay, Z., . . . Yucesoy, Y. (2022). Analysis of digital leadership in school management and accessibility of animation-designed game-based learning for sustainability of education for children with special needs. *Sustainability*, 14(13), 7730. <https://doi.org/10.3390/su14137730>
- Adigwe, C. S., Olaniyi, O. O., Olabanji, S. O., Okunleye, O. J., Mayeke, N. R., & Ajayi, S. A. (2024). Forecasting the future: The interplay of artificial intelligence, innovation, and competitiveness and its effect on the global economy. *Asian journal of economics, business and accounting*, 24(4), 126-146. <https://doi.org/10.9734/ajebe/2024/v24i41269>
- De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- Ghosh, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., & Hughes, P. (2022). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, 102414. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>

- Heravi, A., Zamani Moghadam, A., Hashemi, S. A., Vakil Alroaia, Y., & Sajadi Jagharg, A. (2023). Evaluation of the influential factors in human resource development in state-owned enterprises using a mixed method. *Journal of applied research on industrial engineering*, 10(2), 238-255. <https://doi.org/10.22105/jarie.2021.284052.1322>
- Ishchuk, A. (2024). TRANSFORMATION OF MANAGERIAL LEADERSHIP QUALITIES UNDER THE INFLUENCE OF BUSINESS DIGITALIZATION. *Agora International Journal of Economical Sciences (AIJES)*, 18(1), 74-81. [doi:10.15837/aijes.v18i1.6712](https://doi.org/10.15837/aijes.v18i1.6712)
- Modaresi, Y., Seyed Naghavi, M. A., Roodsaz, H., & 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. [10.22034/jhrs.2023.172970](https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.172970)
- Norouzi, H., Nosrat Panah, R., & Barani, S. (2022). The influence of digital leadership on firm performance in dynamic environments: The role of dynamic capabilities, business model innovation, and sustainable competitive advantage. *Journal of Business Management*, 14(3), 445-474. [10.22059/jibm.2022.333405.4290](https://doi.org/10.22059/jibm.2022.333405.4290)
- Nouri, M., Shah Hoseini, M., Shami Zanjani, M., & Abedin, B. (2019). Designing a conceptual framework for leading digital transformation in Iranian companies. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(2), 211-242. [10.29252/mpes.12.2.211](https://doi.org/10.29252/mpes.12.2.211)
- Rani, I. H., Jalih, J. H., & Widyowati, L. A. (2023). Analyzing the impact of working expectations on intention to apply in Indonesia: A study on Gen Z college graduate. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 16(2), 287-308. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v16i2.16558>
- Rezaei, G., Mardani, A., Senin, A. A., Wong, K. Y., Sadeghi, L., Najmi, M., & Shaharoun, A. M. (2018). Relationship between culture of excellence and organisational performance in Iranian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(1-2), 94-115. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1168692>
- Seyyed Ahmad, S., Rasekh, N., Razavi, S. M. H., & Dousti, M. (2017). Comparative Study of Sport Structure in Iran and European Countries. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 16(36), 23-42.
- Salamzadeh, Y., Farzad, F. S., Salamzadeh, A., & Palalić, R. (2021). Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 10(1), 195-211. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*: springer publishing company.
- Seyyed Ahmad, S., Rasekh, N., Razavi, S. M. H., & Dousti, M. (2017). Comparative Study of Sport Structure in Iran and European Countries. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 16(36), 23-42.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003008637-4/understanding-digital-transformation-gregory-vial>
- Villany, E., Solehudin, S., & Nurhasanah, N. (2024). Systematic Review Strategi Pengembangan Talenta dalam Era Digital: Membangun Sumber Daya Manusia Unggul di Masa Depan. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(5), 1612-1622. <https://doi.org/10.38035/rrj.v6i5.985>

- Wade, M., & Obwegeser, N. (2019). How to choose the right digital leader for your company. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1-4.
- Yasemi, Zahra & Khairy, Amer & Rezaei, Shamsuddin, 2023, Digital Leadership Strategies in Sports Organizations and Its Impact on Individual and Organizational Levels, Second International Conference of Sports Sciences and Physical Education Students, Tehran, <https://civilica.com/doc/1943064>
- Zaborskyi, L., Shaposhnikov, D., & Belakovskiy, L. (2024). Digital economy and its role in shaping the innovative business environment. [20.1001.1.17355501.1400.24.90.4.4](https://doi.org/10.1001.1.17355501.1400.24.90.4.4)
- Zare, R., & Pashazadeh, Y. (2023). The impact of strategic flexibility and digital leadership on digital transformation and exploratory innovation with the mediation role of digital entrepreneurial orientation. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(4), 99-126. 10.22034/qjimdo.2023.400042.1593