



## بررسی عوامل موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان

احسن محمدی انگوت \*

مهرداد محرم زاده \*\*

نسرين عزيزيان كهن \*\*\*

فرزاد نوبخت ساريان \*\*\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی عوامل موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان با رویکرد نظریه مبنایی بود. روش پژوهش به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی است. مشارکت کنندگان پژوهش را کارشناسان و مدیران ادارات، اساتید متخصص مدیریت ورزشی در حوزه فناوری و مدیران ستادی و اجرایی صاحب نظر در حوزه فناوری دیجیتال در وزارت ورزش و جوانان پس از اشباع نظری به تعداد ۱۸ نفر تشکیل داد که به صورت نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان دارای عوامل فردی (نگرش مثبت به فناوری، سواد دیجیتال، عوامل روانشناختی، خلاقیت و نوآوری، روحیه همکاری و کار گروهی، انگیزه و تعهد، دانش تخصصی)، سازمانی (سبک رهبری و مدیریت، فرهنگ سازمانی، عوامل مالی، نیروی انسانی ماهر) و محیطی (توسعه زیرساخت‌ها، قوانین و مقررات حمایتی، توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان، توجه به نیازهای کاربران، تحولات جهانی، توسعه علمی و فناوری و تغییرات اجتماعی) می‌باشد.

### واژگان کلیدی: سرمایه دیجیتال، کارکنان، وزارت ورزش و جوانان

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران  
\*\* استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران  
\*\*\* استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران  
\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

## مقدمه

بدون تردید عصر حاضر عصر دیجیتال است و موفقیت در عرصه‌های فردی و سازمانی نیازمند همگامی با تحولات دیجیتال می‌باشد (Anak & Darma, 2020). در عصر دیجیتال که به سرعت در حال تغییر است، سرمایه انسانی به یک دارایی استراتژیک برای سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی تبدیل شده است. با این حال، سازمان‌ها در توسعه استعداد کارکنان برای مقابله با اختلالات تکنولوژیکی، تغییر جمعیت‌شناسی و نیازهای مهارتی جدید با چالش‌هایی روبرو هستند (Villany et al., 2024). مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال در آستانه تحول بزرگی قرار دارد که موتور آن فناوری‌های دیجیتال هستند. فناوری‌هایی از قبیل هوش مصنوعی، کلان‌داده، شبکه‌های اجتماعی، رایانش ابری، بلاکچین و مواردی از این دست در حال متحول ساختن منابع انسانی می‌باشند (Aref & Shajari, 2022). دیجیتال نیز به عنوان یکی از حوزه‌های پرطرفدار در علوم، در تلاش است تا با تمرکز بر ایجاد بستری تعاملات انسانی، حرکت جوامع را به منظور تحقق تعالی‌بخشی و دستیابی به اهداف عالی آن‌ها شتاب بخشد. از این حیث یکی از مهارت‌های مهم مورد نیاز در آینده، توانایی دسترسی به فناوری‌هایی است که در حال تغییر دادن جامعه و به روز نگه داشتن چهارحوزه زندگی روزمره: اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، و شخصی هستند که می‌توان آن‌ها را به تعامل دیجیتال و نتایج مربوط به آن پیوند داد (Park, 2019). قابلیت‌های دیجیتالی برای سازمان‌ها ضروری است تا چالش‌ها و فرصت‌های تحول دیجیتال را پیش ببرند. این قابلیت‌ها شامل یکپارچه‌سازی دیجیتال، پلتفرم دیجیتال و قابلیت‌های نوآوری دیجیتال است (Annerli & Palmobi, 2021). آن‌ها سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا مهارت‌ها و ابزارهای لازم برای رقابت در عصر دیجیتال را توسعه دهند (Modaresi et al., 2023). قابلیت‌های سازمانی نقش اصلی را در مدیریت تحول دیجیتال ایفا می‌کنند و باید در طول فرآیند توسعه یابند (Gosh et al., 2022). توسعه قابلیت‌های دگرگون‌کننده دیجیتال، مانند سنجش دیجیتال، ضبط دیجیتال، و پیکربندی مجدد دیجیتال، برای سازمان‌ها برای استفاده از اینترنت صنعتی اشیاء و فناوری‌های نوظهور بسیار مهم است (Annerli et al., 2021). بعلاوه، پرورش خلاقیت در میان نیروی کار می‌تواند منجر به عملکرد سازمانی برتر شود، به ویژه زمانی که خلاقیت به عنوان مقدمه‌ای برای توسعه قابلیت‌های دیجیتال عمل می‌کند (Acar & Runco, 2019). با این حال، سازمان‌ها با چالش‌های قابل توجهی در توسعه استعداد کارکنان خود برای رویارویی با اختلالات فناوری، تغییرات در

جمعیت شناسی نیروی کار و نیاز به مهارت‌های جدید مواجه هستند (Rani et al., 2023). اختلالات فناوری مانند هوش مصنوعی، اتوماسیون و تجزیه و تحلیل داده‌ها، شیوه کار را تغییر داده و فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است (Basnet, 2024). کارکنان ملزم به داشتن مهارت‌های دیجیتال، مهارت‌های تحلیلی و توانایی سازگاری با تغییرات سریع تکنولوژی هستند (Modaresi et al., 2023). به طور کلی، قابلیت‌های دیجیتال عاملی کلیدی در توانمندسازی سازمان‌ها برای سازگاری، نوآوری و موفقیت در عصر دیجیتال است. سرمایه دیجیتال به منابع، مهارت‌ها و دانشی که افراد در ارتباط با فناوری‌های دیجیتال دارند، اشاره دارند (Abdollahzadeh et al., 2024). در واقع سرمایه دیجیتال به انباشت شایستگی‌ها و فناوری‌های دیجیتال در کارکنان اشاره دارد (Ragnedda et al., 2019). این شامل توانایی استفاده مؤثر از منابع و فناوری‌های دیجیتال در محل کار است (Sajedi & Talebiannia, 2017). سرمایه دیجیتال به سطح سواد دیجیتال، استفاده از اینترنت و قابلیت‌های فنی م صرف کنندگان خدمات اجتماعی اشاره دارد و سرمایه‌گذاری در آن برای بهبود کیفیت خدمات اجتماعی بسیار مهم است. (Tanniru & Peral, 2021). سرمایه دیجیتال انباشت شایستگی‌های دیجیتال (اطلاعات، ارتباطات، ایمنی، خلق محتوا و حل مسئله) و فن‌آوری دیجیتال است. همانند تمام سرمایه‌های دیگر، انتقال و تجمع مستمر آن منجر به حفظ نابرابری‌های اجتماعی می‌شود. به عبارت دیگر، ما می‌توانیم سرمایه دیجیتال را به عنوان مجموعه‌ای از توانایی درونی سازی و استعداد (شایستگی‌های دیجیتال) و همچنین "منابع برونی سازی شده" (فن‌آوری دیجیتال) تعریف کنیم که می‌تواند از یک عرصه به عرصه دیگر منتقل شود. سطح سرمایه دیجیتال که فرد دارای کیفیت تجربه اینترنت است (سطح دوم شکاف دیجیتالی) که به نوبه خود ممکن است "تبدیل" به دیگر اشکال سرمایه (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی) باشد. افرادی که مجهز به سرمایه دیجیتال هستند، می‌توانند به سرعت با فناوری‌های جدید سازگار شوند، حتی اگر هنوز هم به سواد لازم دیجیتال دست نیافته باشند. حضور محض سرمایه دیجیتال باعث می‌شود که به نحو کارآمدی به سواد دیجیتالی دست یابند، در حالی که افرادی که سرمایه دیجیتال کافی ندارند، ممکن است که در اثر موانعی که لازم است بر آنها فائق آیند تا به سطوح مهارتی لازم برسند، از پا در بیایند. صاحب‌نظران از مفاهیم مشابهی نظیر تکنو-سرمایه (Rojas et al., 2004). یا آمادگی دیجیتالی (Park, 2014)، برای توصیف استعداد فناوری دیجیتالی استفاده کرده‌اند. بنابراین، سرمایه دیجیتال، پلی بین

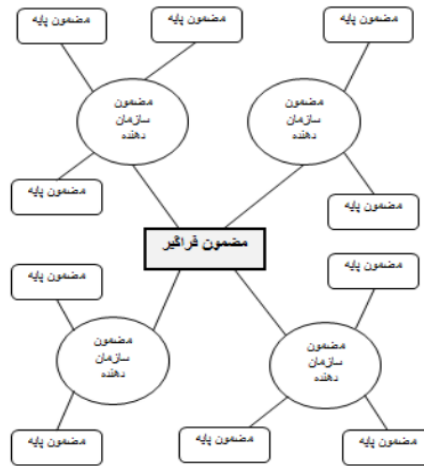
فرصت‌های زندگی آنلاین و آفلاین است، که نه تنها به سرمایه‌های قبلی اجازه می‌دهد تا به طور موثر در قلمروی دیجیتال بهره‌برداری شوند، بلکه آن‌ها را پرورش می‌دهد، و سود را به قلمرو برون خط تولید می‌کند. سود واقعی کاربران از استفاده از اینترنت بر مبنای سرمایه‌های قبلی آن‌ها و تعاملات آن‌ها با سرمایه دیجیتال، هم در طول و هم بعد از تجربه آنلاین است. سرمایه دیجیتال فعالیت‌های آفلاین را به فعالیت‌های دیجیتال (زمان صرف شده آنلاین، اطلاعات و دانش کسب شده، منابع و مهارت‌های کسب شده و انواع فعالیت‌های انجام شده و غیره) تبدیل می‌کند و به نوبه خود، چنین فعالیت‌های آنلاین به منابع اجتماعی قابل ملاحظه خارجی (کار بهتر، حقوق بهتر، شبکه اجتماعی بزرگ‌تر، دانش بهتر) تبدیل می‌شوند. این سرمایه جدید با هر یک از سرمایه گذاران منفرد تعامل دارد و ثمره این تعامل، هم بر روی هم، هم بر روی هم، هم در حوزه اجتماعی و هم در حوزه اجتماعی، پیامدهایی دارد (Ragnedda et al., 2019). در جامعه‌ای با سطح بالای دیجیتالی، استفاده کارآمد به معنای یافتن تعادل بهینه در سطح تعامل دیجیتالی، و نیز تعادل بین دنیای آنلاین و آفلاین است. فناوری دیجیتالی دارای پتانسیل افزودن ارزش به زندگی فرد است. با این حال، لازم است تلاش بیشتری اعمال گردد تا بین فناوری، کاربران، و زمینه اجتماعی تعادل برقرار شود. سرمایه دیجیتال میزان و نحوه تعامل کارآمد افراد با فناوری دیجیتال را تعیین می‌کند. چهارچوب مفیدی برای درک پیچیدگی‌های تعامل دیجیتالی در سطح فردی و عواملی است که منجر به چنین وضعیت‌هایی می‌شوند. با درک اشکال و فرم‌های مختلف اکوسیستم فناوری دیجیتالی کاربران منفرد، می‌توانیم راهکار مؤثری برای حرکت رو به جلو به سمت جامعه‌ای با فراگیری دیجیتالی تدبیر نماییم. پژوهش‌های مختلف حاکی از آن است که ارتقای سرمایه دیجیتال باعث توسعه در حوزه‌های مختلف ورزش می‌شود (Liu et al (2022) در پژوهشی با عنوان سناریوهای کاربردی و استراتژی‌های ارتقای توسعه با کیفیت بالا صنعت خدمات ورزشی با توانمندسازی فناوری دیجیتال، به این نتیجه رسیدند که ظهور و کاربرد فناوری دیجیتال پشتیبانی فنی مهمی را برای صنعت خدمات ورزشی با کیفیت بالا و مدرن فراهم می‌کند و ارزش زیادی برای بهینه سازی ساختار خدمات ورزشی، ادغام فرمت‌ها، تطبیق عرضه و تقاضا، و بهبود فناوری دیجیتال توسعه با کیفیت بالا صنعت خدمات ورزشی مدرن را امکان پذیر می‌کند. (Wang, 2020) در پژوهشی با عنوان مدیریت دیجیتال صنعت ورزش بر اساس عصر داده‌های بزرگ به این نتیجه رسید که صنعت ورزش باید بتواند از فناوری‌های دیجیتال برای تجزیه و

تحلیل اطلاعات ارزش شمند از داده های عظیم استفاده کند. در عصر کلان داده، ذخیره سازی اطلاعات انبوه نیازمند تجزیه و تحلیل و پردازش داده ها و بازخورد به موقع اطلاعات است که همگی چالش های بزرگی را برای صنعت ورزش به همراه دارند. (Ragnedda et al., 2019) در پژوهشی با عنوان مفهوم سازی سرمایه دیجیتال به این نتیجه رسیدند که سرمایه دیجیتال و تجزیه و تحلیل چگونگی ارتباط آن با سرمایه های دیگر، نابرابری های دیجیتال را تحت تاثیر قرار می دهد و می تواند نابرابری های اجتماعی قبلی را تقویت یا تعدیل کند.

با توجه به پیشرفت روز افزون فناوری اطلاعات و ارتباطات در دنیای مجازی و 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 توانمند سازی دیجیتالی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان پژوهش حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان می پردازد.

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و روش انجام این پژوهش کیفی و استراتژی استفاده شده تحلیل مضمون بود. تحلیل مضمون از تکنیک های تحلیلی مناسب در پژوهش های کیفی است که به پژوهشگران رشته های مختلف کمک می کند که یافته ها و تفاسیر خود را به دیگران انتقال دهند و با جهت گیری های متفاوت این نتایج را قابل فهم تر کنند و امکان تبدیل اطلاعات کیفی به کمی و همچنین تبدیل داده های پراکنده به داده های غنی و تفصیلی از ویژگی های بارز این روش است و از آن به عنوان یک ابزار پژوهشی دارای انعطاف بالا، می توان به منظور تحلیل حجم زیادی از داده های پیچیده و گوناگون بهره برد. در روش تحلیل مضمون پژوهشگر به دنبال یافتن الگوهای تکراری و معنادار است، به این معنا که حداقل در دو مورد از متن بتوان یک موضوعی را دریافت کرد (Kamali, 2018). در این روش به طور مشخص و در سه سطح، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان دهنده (به دست آمده از ترکیب و خلاصه مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) را به صورت نظام مند (به توجه به رابطه اعم و اخص) ارائه می کند. شبکه مضامین هرچند روشی برای ارائه نتایج پایانی محسوب نمی شود، اما یک تکنیک کاربردی جهت شکستن متن و یافتن نکات مهم و برجسته درون متن است که از آن میتوان به خوبی برای شناخت الگوهای داده های کیفی بهره برد.



شکل ۱. ساختار یک شبکه مضامین

جامعه آماری پژوهش کارشناسان و مدیران ادارات، اساتید متخصص مدیریت ورزشی در حوزه فناوری و مدیران ستادی و اجرایی صاحب نظر در حوزه فناوری دیجیتال در وزارت ورزش و جوانان بودند که براساس روش نمونه گیری هدفمند با ۱۸ نفر از کارشناسان و مدیران ادارات، اساتید متخصص مدیریت ورزشی در حوزه فناوری و مدیران ستادی و اجرایی صاحب نظر در حوزه فناوری دیجیتال تا حصول اشباع نظری مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام گردید. پس از اشباع نظری به تعداد ۱۸ نفر تشکیل داده بودند که به صورت نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند.

جدول ۱: ویژگی جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

| ردیف | جنسیت | درجه علمی   | تخصصی             | حوزه              |
|------|-------|-------------|-------------------|-------------------|
| ۱    | مرد   | استادیار    | جامعه شناسی ورزشی | جامعه شناسی ورزشی |
| ۲    | زن    | دکتری تخصصی | مدیریت ورزشی      | مدیریت ورزشی      |
| ۳    | مرد   | دانشیار     | مدیریت ورزشی      | مدیریت ورزشی      |
| ۴    | مرد   | دکتری تخصصی | مدیریت ورزشی      | مدیریت ورزشی      |

| ردیف | جنسیت | درجه علمی             | حوزه تخصصی        |
|------|-------|-----------------------|-------------------|
| ۵    | مرد   | دکتری تخصصی           | مدیریت ورزشی      |
| ۶    | مرد   | کارشناس ورزش و جوانان | علوم کامپیوتر     |
| ۷    | مرد   | استاد                 | مدیریت ورزشی      |
| ۸    | مرد   | دانشیار               | مدیریت ورزشی      |
| ۹    | مرد   | استادیار              | جامعه شناسی ورزشی |
| ۱۰   | زن    | کارشناس ورزش و جوانان | مدیریت ورزشی      |
| ۱۱   | مرد   | دانشیار               | مدیریت ورزشی      |
| ۱۲   | مرد   | کارشناس ورزش و جوانان | مدیریت ورزشی      |
| ۱۳   | مرد   | کارشناس ورزش و جوانان | مدیریت کامپیوتر   |
| ۱۴   | مرد   | دانشیار               | مدیریت ورزشی      |
| ۱۵   | زن    | کارشناس ورزش و جوانان | مدیریت ورزشی      |
| ۱۶   | مرد   | استادیار              | مدیریت ورزشی      |
| ۱۷   | مرد   | دانشیار               | مدیریت ورزشی      |
| ۱۸   | زن    | دکتری تخصصی           | مدیریت ورزشی      |

## یافته ها

جدول ۲: نتایج حاصل از مصاحبه با اعضای نمونه کیفی در فرآیند کدگذاری

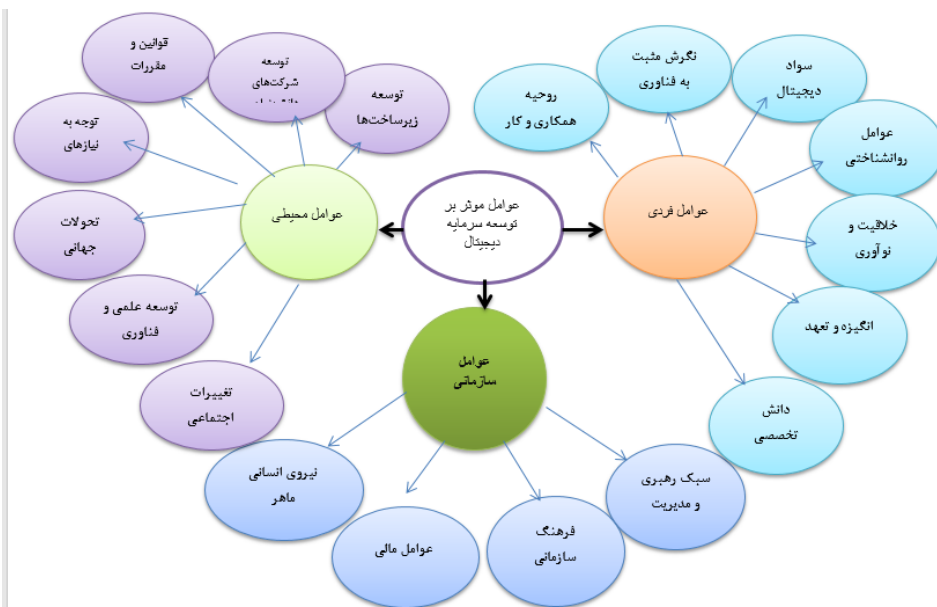
| مضامین<br>فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه                                                         | کد مصاحبه شونده‌ها |
|------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|
| عوامل<br>فردی    | نگرش مثبت به فناوری | علاقه مثبت نسبت به پذیرش تغییر توسط کارکنان                         | P1,p5,p8.p17       |
|                  |                     | علاقه به یادگیری در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات                  | P2,p4,p8.p18       |
|                  |                     | استفاده از فناوری در زندگی شخصی و روزمره                            | P1,p6,p9.p11       |
|                  | سواد دیجیتال        | تسلط بر ابزارهای رایانه‌ای توسط مدیران                              | P2,p4,p8.p11       |
|                  |                     | توانایی استفاده از نرم‌افزارهای آنالیز آماری                        | P4,p9,p10.p16      |
|                  |                     | توانایی استفاده از اینترنت و سایر ابزارهای دیجیتال برای انجام وظایف | P5,p7,p11.p18      |
|                  |                     | داشتن دانش و مهارت‌های برنامه‌نویسی و مدیریت پروژه                  | P1,p4,p9.p15       |
|                  |                     | درک مفاهیم پایه فناوری اطلاعات توسط کارکنان                         | P8,p11,p13.p15     |
|                  |                     | آشنایی با شبکه، پایگاه داده و امنیت اطلاعات                         | P3,p4,p8.p11       |
|                  |                     | آشنایی کار با سیستم‌های دیجیتال                                     | P9,p10,p14.p18     |
|                  |                     | توانایی خرید و فروش کالاها و خدمات ورزشی                            | P3,p7,p9.p16       |
|                  |                     | توانایی ارتباط دادن منابع آنلاین به زندگی افلاین                    | P5,p8,p10.p17      |
|                  |                     | توانایی جستجو، یافتن و فیلتر کردن داده‌ها                           | P7,p10,p13.p14     |
|                  | عوامل روانشناختی    | عدم اضطراب رایانه‌ای                                                | P9,p10,p12.p16     |
|                  |                     | عدم استرس در مواجهه با رایانه و سیستم‌های اطلاعاتی                  | P2,p4,p10.p16      |
|                  |                     | عدم ترس از تکنولوژی در کارکنان                                      | P2,p7,p8.p12       |
|                  | خلاقیت و نوآوری     | توانایی تولید ایده‌های جدید برای بهبود فرآیندها و خدمات             | P3,p7,p14.p17      |

|  |                          |                                                                   |                 |
|--|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|
|  |                          | توانایی یافتن راه حل های خلاقانه برای مشکلات                      | P6,p9,p11.p14   |
|  |                          | توانایی سازگاری با شرایط جدید و تغییر رویکردها                    | P5,p9,p14.p18   |
|  | روحیه همکاری و کار گروهی | توانایی برقراری ارتباط موثر با همکاران و سایر بخش های سازمان      | P2,p4,p10.p13   |
|  |                          | توانایی کار در تیم و همکاری با دیگران برای دستیابی به اهداف مشترک | P1,p6,p9.p17    |
|  |                          | گوش دادن به نظرات همکاران و ایجاد فضای باز برای تبادل ایده ها     | P3,p8,p14.p16   |
|  |                          |                                                                   |                 |
|  | انگیزه و تعهد            | داشتن انگیزه برای بهبود عملکرد خود و سازمان                       | P10,p11,p14.p15 |
|  |                          | اشتیاق به پیشرفت خود و سازمان                                     | P5,p9,p13.p18   |
|  |                          | باور به اهمیت اهداف سازمان و تلاش برای دستیابی به آنها            | P13,p14,p17.p18 |
|  |                          | پذیرفتن مسئولیت وظایف محوله و انجام آنها به بهترین نحو            | P9,p11,p13.p15  |
|  |                          | انگیزه قوی برای توسعه دیجیتال                                     | P12,p14,p16.p18 |
|  | دانش تخصصی               | آشنایی با حوزه ورزش های مختلف                                     | P5,p7,p8.p15    |
|  |                          | داشتن دانش کافی در مورد قوانین رشته های ورزشی مختلف               | P3,p6,p10.p18   |
|  |                          | آشنایی با مقررات ورزش ها، و نیازهای ورزشکاران                     | P1,p4,p8.p11    |
|  |                          | آشنایی با مدیریت ورزشی                                            | P2,p4,p11.p14   |
|  |                          | درک اصول مدیریت ورزشی و توانایی استفاده از آنها در تصمیم گیری     | P6,p7,p9.p13    |
|  |                          |                                                                   |                 |
|  | سبک رهبری و مدیریت       | استفاده از سبک رهبری دیجیتال                                      | P9,p11,p17.p18  |
|  |                          | داشتن یک چشم انداز روشن و بلندمدت برای توسعه دیجیتال در سازمان    | P8,p9,p11.p16   |
|  |                          | حمایت و تشویق از نوآوری کارکنان                                   | P7,p8,p9.p15    |

|               |                   |                                                                  |                 |
|---------------|-------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|
| عوامل سازمانی |                   | تخصیص منابع کافی                                                 | P2,p5,p8.p10    |
|               |                   | اختصاص بودجه مناسب برای خرید تجهیزات توسط مدیران                 | P1,p4,p8.p11    |
|               |                   | پیگیری جدی آموزش کارکنان توسط مدیران                             | P3,p7,p11.p12   |
|               | فرهنگ سازمانی     | گسترش فرهنگ پذیرش تغییرات فناوری توسط کارکنان                    | P8,p9,p10.p15   |
|               |                   | تشویق کارکنان به یادگیری مهارت‌های جدید                          | P3,p11,p13.p18  |
|               |                   | تشویق کارکنان در به روز نگه داشتن دانش خود                       | P1,p2,p8.p11    |
|               |                   | ایجاد فضای همکاری و تعامل بین بخش‌های مختلف سازمان               | P10,p12,p13.p17 |
|               |                   | گسترش فرهنگ تعامل و مشارکت در بین کارکنان                        | P7,p10,p14.p16  |
|               | عوامل مالی        | تخصیص منابع مالی کافی                                            | P2,p4,p10.p11   |
|               |                   | اختصاص بودجه مناسب برای تهیه تجهیزات                             | P1,p4,p8.p11    |
|               |                   | اختصاص بودجه مناسب برای تهیه نرم‌افزارها و زیرساخت‌های مورد نیاز | P8,p10,p11.p17  |
|               | نیروی انسانی ماهر | داشتن کارکنانی با دانش و مهارت‌های تخصصی در حوزه فناوری اطلاعات  | P6,p8,p9.p11    |
|               |                   | داشتن کارکنانی با مهارت‌های دیجیتال قوی                          | P2,p10,p11.p15  |
|               |                   | آشنایی کارکنان با برنامه‌نویسی، طراحی وب و تحلیل داده            | P4,p9,p14.p17   |
|               |                   | توانایی کارکنان در ارائه ایده‌های جدید و حل مشکلات پیچیده        | P4,p4,p8.p11    |
|               |                   | داشتن کارکنان علاقه مند به کار خود                               | P3,p10,p14.p15  |
|               |                   | توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در سطح کشور                     | P11,p14,p16.p17 |

|             |                           |                                                                         |                 |
|-------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| عوامل محیطی | توسعه زیرساخت‌ها          | دسترسی به اینترنت پرسرعت و زیرساخت‌های ارتباطی                          | P14,p15,p17.p18 |
|             |                           | وجود زیرساخت‌های ارتباطی قوی و پایداری                                  | P1,p3,p7.p12    |
|             |                           | تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب                                   | P10,p12,p13.p18 |
|             |                           | دسترسی به تجهیزات و نرم‌افزارهای مورد نیاز برای توسعه سیستم‌های دیجیتال | P9,p11,p16.p17  |
|             | قوانین و مقررات حمایتی    | وجود قوانین و مقررات مناسب و شفاف                                       | P2,p4,p8.p15    |
|             |                           | ایجاد محیط امن سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات                      | P1,p4,p11.p16   |
|             | توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان | توسعه استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان در جامعه                       | P5,p7,p10.p17   |
|             |                           | حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌های فعال در حوزه ورزش و فناوری | P4,p5,p8.p15    |
|             |                           | ارائه راهکارهای نوآورانه در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان                    | P2,p4,p9.p13    |
|             | توجه به نیازهای کاربران   | ارائه دقیق نیازها و انتظارات کاربران                                    | P10,p11,p13.p15 |
|             |                           | ارائه خدمات متناسب با نیاز کاربران                                      | P8,p11,p14.p18  |
|             |                           |                                                                         | P7,p9,p10.p13   |
|             | تحولات جهانی              | توجه به آخرین دستاوردها و روندهای جهانی                                 | P2,p4,p8.p12    |
|             |                           | تطبیق خود با آخرین تغییر و تحولات در حوزه فناوری                        | P4,p9,p12.p13   |
|             | توسعه علمی و فناوری       | سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه فناوری‌های جدید                           | P4,p8,p14.p16   |
|             |                           | همکاری دانشگاه‌ها و صنعت                                                | P7,p10,p14.p16  |
|             |                           | ایجاد ارتباط قوی بین دانشگاه‌ها و صنعت برای انتقال دانش و فناوری        | P12,p15,p17.p18 |
|             | تغییرات اجتماعی           | تغییرات در سبک زندگی مردم و نیازهای آن‌ها                               | P6,p8,p9.p11    |

در نهایت از مجموع کدهای به دست آمده از نظرهای ۱۸ متخصص شرکت کننده در مصاحبه، ۷۰ کد پایه و ۱۸ مضمون سازمان دهنده (نگرش مثبت به فناوری، سواد دیجیتال، عوامل روانشناختی، خلاقیت و نوآوری، روحیه همکاری و کار گروهی، انگیزه و تعهد، دانش تخصصی، سبک رهبری و مدیریت، فرهنگ سازمانی، عوامل مالی، نیروی انسانی ماهر، توسعه زیرساخت ها، قوانین و مقررات حمایتی، توسعه شرکت های دانش بنیان، توجه به نیازهای کاربران، تحولات جهانی، توسعه علمی و فناوری و تغییرات اجتماعی) حاصل شد. تحلیل این ۱۸ مضمون پایه نیز نشان داد که در بین آن ها مشابهت هایی وجود دارد که همین مسئله به تقسیم بندی آن ها در قالب سه مضمون فراگیر، شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی منجر شد.



شکل ۱ مدل نهایی پژوهش در قالب شبکه مضامین

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به منظور بررسی عوامل موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان و با رویکرد تحلیل مضمون 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 توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان 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 توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان کشور باشد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که عوامل موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان از سه عوامل کلیدی: فردی، سازمانی و محیطی تشکیل شده است.

**عوامل فردی:** در پژوهش حاضر عوامل فردی یکی از سه عوامل موثر بر توسعه سرمایه 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)، (Henderson, et al., 2017) مشترک و هم‌سو می‌باشد. این پژوهشگران نیز در مطالعات خود به عوامل فردی موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال اشاره داشته‌اند. در تبیین عوامل فردی موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال می‌توان گفت که 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 کارکنانش جلوگیری کرده و با توسعه سواد دیجیتالی خلاقیت و نوآوری، روحیه کارگروهی، انگیزش و تعهد را در کارکنانش افزایش دهد. همین امر باعث ارتقای سواد دیجیتالی، تعاملات آنلاین بین کارکنان و مدیران، کسب و کار دیجیتال و افزایش صلاحیت دیجیتالی می‌شود.

**عوامل سازمانی:** در پژوهش حاضر عوامل سازمانی یکی از عوامل موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. بر طبق ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه عوامل موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با پژوهش‌های (Javidpour et al.,

2024)، (Khalid, et al., 2018)، (Moşteanu, 2021)، (Rabbanikhah, et al., 2020)، (Kvon, et al., 2019) هم سو می باشد. این پژوهشگران نیز در مطالعات خود به عوامل موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال اشاره داشته اند. در تبیین عوامل سازمانی موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال می توان گفت که اگر سرمایه دیجیتال با سبک رهبری دیجیتال در سیاست های وزارت ورزش و جوانان، و در اهداف و ساختار آن مورد توجه قرار گیرد، وزارت ورزش و جوانان باید با ترویج فرهنگ دیجیتالی و رشد و پرورش زیر ساخت ها، سخت افزارها و مهارت های نرم افزاری با ایجاد محیط دیجیتالی فعال هم در زمینه رویارویی با چالش های عصر دیجیتال مثل هوش مصنوعی، متاورس جهت حفظ مزیت رقابتی خود و پایداری در کسب و کار و همچنین ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات در پیاده سازی یادگیری آنلاین پیش برود. بنابراین عوامل موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال برای وزارت ورزش و جوانان در شرایط رقابتی خیلی مهم و کارساز خواهد بود. و در نهایت باعث تحول دیجیتالی، هوشمند سازی 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 توسعه سرمایه دیجیتال در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. بر طبق پژوهش حاضر با پژوهش (Ershad et al., 2023)، (Kazemi Flordi, et al., 2020)، (Kondori & Rouhani, 2021) هم سو می باشد. در تبیین عوامل محیطی موثر بر توسعه سرمایه دیجیتال می توان گفت که اگر سیاست گذاران وزارت ورزش و جوانان به سرمایه 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 دانش مستموزات 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. و همچنین به کاهش شکاف دیجیتالی در جامعه کمک خواهد کرد. همچنین 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

- پیشنهاد می شود در راستای ارتقای سرمایه دیجیتال به مواردی هم چون شایستگی های دیجیتال، محتوای دیجیتالی، برنامه درسی دیجیتالی و فرآیند یاددهی- یادگیری دیجیتالی توجه شود.
- همچنین در راستای ارتقای سرمایه دیجیتال در وزارت ورزش و جوانان سیاست های سخت افزاری و سیاست های نرم افزاری باید به شکل مناسبی برنامه ریزی شوند. تا بتوانند نیازهای کارکنان و مدیران در ورزش را مرتفع کنند.
- و در نهایت جهت دیجیتالی شدن وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می شود مدیران 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 وزارت ورزش و جوانان کمک کنند.

## References

- Abdollahzadeh Namini, F., Samiei, R., & Mazidi, A. (2024). Designing the behavioral model of managers in the digital age with the foundation's data approach. *Journal of value creating in Business Management*, 4(1), 302-323.
- Acar, S., & Runco, M. A. (2019). Divergent thinking: New methods, recent research, and extended theory. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 13(2), 153–158.
- Anak S., Mas A., & Sri Darma G. (2020). Revealing the Digital Leadership Spurs in 4.0 Industrial Revolution.
- Asri, A. A. S. M. A. N., & Darma, G. S. (2020). Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution. *International Journal of Business, Economics & Management*, 3(1), 93-100.
- 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.
- Aref M., & Shajari M. (2022). digital human resources. A station in the future, the first national conference on innovation in management, accounting and economics research

- Basnet, S. (2024). Artificial Intelligence and Machine Learning in Human Resource Management: Prospect and Future Trends. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5, 281–287.
- Ershad A., Nazadi, N., & Sadeghi A. (2023). The effect of the use of digital games on the movement activities and lifestyle of 13-16 year old students. *Information and Communication Technology Quarterly in Educational Sciences*, 14(2), 147-168.
- Ghosh, S. K., Hughes, M., Hodgkinson, I. R., & Hughes, P. (2022). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, 102414.
- Javidpour M., Moini Kia M., Kazemi S., Mehravar Giglo, S. (2024). Identifying the consequences of promoting digital capital in the country's higher education system: a qualitative analysis *Information and communication technology in educational sciences*, 3 (14), 145-158.
- Kamali, Y. (2018). Methodology of Thematic Analysis and its Application in Public Policy Studies. *Public policy*, 4(2), 189-208. (in persian).
- Liu, Q., Liu, Y., & Liu, S. (2022). Application Scenarios and Promotion Strategies of High-Quality Development of Sports Service Industry empowered by Digital Technology. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, 1–11.
- Modaresi Y., Seyed Naghavi M., Rood Saz H., & Raeesi Vanani, I. (2023). Designing a Conceptual Framework for the Soft Components of Digital Transformation Using Thematic Analysis. *Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 57-88.
- Park, S. (2014). The role of local intermediaries in the process of digitally engaging non-users of the internet. *Media International Australia*, 151, 137–145.
- Park, S. (2019). Digital inequalities in rural Australia: A double jeopardy of remoteness and social exclusion. *Journal of Rural Studies*.
- Ragnedda, M., Ruiiu, M. L., & Addeo, F. (2019). Measuring Digital Capital: An empirical investigation. *New Media & Society*, 22(5), 793–816.
- 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.
- Rogers, E. M. (2004). *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition. Free Press.
- Sajedi, A., & Talebiannia, H. (2017). The relationship between intellectual capital and social capital with organizational performance in Ministry of sports and Youth Islamic Republic of Iran. *Asian Exercise and Sport Science Journal*, 1(1), 7-14.
- Tanniru, M., & Peral, J. (2021). Digital Leadership in Education. *Effective Leadership for Overcoming ICT Challenges in Higher Education: What*

Faculty, Staff and Administrators Can Do to Thrive Amidst the Chaos (Emerald Studies in Higher Education, Innovation and Technology), Emerald Publishing Limited, 73-91.

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.

Wang, X. (2020). Digital management of sports industry based on big data era. *Journal of Physics: Conference Series*, 1533, 032061.