



Enhancing Thran municipal sports organizations' performance by optimizing digital platform functionalities

Mehdi Jedi¹  

1- Master of Sports Management, Tehran Municipality Sports Organization, Tehran, Iran

Abstract

This study addresses the increasing importance of technology in the field of sports and the challenges faced in implementing and adapting digital platforms to the performance of sports organizations. It aims to clarify how sports organizations can leverage digital platforms. Therefore, the impact of digital platform capabilities on the performance of sports organizations and the mediating role of exploratory, exploitative, measurement, adaptability, and flexibility capabilities have been examined. This developmental and quantitative study was conducted in the Tehran Municipality Sports Organization. The measurement tool was a questionnaire with 38 questions, derived from the (Soldatenko, 2021) questionnaire, which was redesigned and localized for this research. A total of 213 questionnaires were distributed and collected online, which were analyzed using SPSS 26 and SmartPLS 4 software. The research findings indicate that the capabilities of digital platforms have a significant impact on the performance of sports organizations, and this relationship is also enhanced through exploitative and measurement capabilities. Additionally, the findings showed that other capabilities, namely exploratory, adaptability, and flexibility capabilities, although benefiting from digital platforms, do not play a significant mediating role and do not impact the organization's performance in the short term. Overall, this research demonstrates that investing in enhancing digital platform capabilities, particularly in the areas of exploitative and measurement capabilities, can be considered a key strategy for improving the performance of sports organizations. The findings of this study are useful for managers of sports organizations, policymakers, and researchers in making informed decisions regarding the use of digital platforms.

Keywords: digital platforms, sports organizations, organizational performance, dynamism, efficiency, structural equation modeling.

Receive Date: 05 November 2024

Revise Date: 21 December 2024

Accept Date: 06 January 2025

Available Online from 06 January 2025

*Corresponding author: Mehdi Jedi

E-mail: t.gh2072@gmail.com

Cite this article: Jedi, M. (2024). Enhancing Thran municipal sports organizations' performance by optimizing digital platform functionalities. *Information technology and sports*, 1(1), 50-75. doi: 10.22091/its.2025.11593.1003

.Doi: [10.22091/its.2025.11593.1003](https://doi.org/10.22091/its.2025.11593.1003)

Publisher: University of Qom



© The Author(s).



Extended Abstract

Introduction

Integration and optimization of digital platform capabilities in sports organizations has become a strategic and important necessity in today's competitive landscape. These platforms have many advantages that can increase productivity, improve decision-making and provide greater interaction with customers and partners. However, the implementation and effective use of digital platforms has been challenging for some organizations. The purpose of this research is to investigate direct and indirect relationships between digital platforms and organizational performance in the field of sports organizations. Specifically, we examine the mediating roles of exploitation, exploration, sensing, seizing, and transforming capabilities in this relationship. We seek to provide valuable insights by helping to understand how these capabilities interact for sports organizations to use digital platforms more effectively and improve their performance. This research addresses the gap in the literature by focusing on the sports sector and examining the subtle interaction between the digital platforms and organizational performance.

Research methods

This applied research was conducted with the aim of developing a model to evaluate the direct and indirect relationships between digital platform capabilities and the performance of the Tehran Municipal Sports Organization with the mediators of exploitation, exploration, sensing, seizing, and transforming capabilities. The target

population consisted of 450 employees of administrative departments (staff) and managers of sports facilities (line), and the samples were collected using stratified random sampling method. Data were collected through a structured questionnaire adapted from (Soldatenko, 2021). The reliability and validity of the questionnaire was examined using Cronbach's alpha, Composite reliability, and Average variance extracted and confirmed its suitability for the study. Data were collected online using Google forms and then analyzed using SPSS software for descriptive statistics and SmartPLS for structural equation modeling. To ensure the quality of the data, several measures were taken, including pilot testing of the questionnaire, providing clear instructions to the respondents, setting limits for samples that had less than 3 years of experience in the organization, and setting a time frame for data collection. Also, the collected data were cleaned and coded before analysis. PLS-SEM was used to test hypothetical relationships between variables. This approach, in addition to providing the possibility of simultaneous examination of multiple relationships, also enables the evaluation of the overall fit of the model. Therefore, the research model was evaluated using different fit indices, including root mean square error of approximation (RMSEA) and comparative fit index (CFI). This applied research was conducted with the aim of developing a model to evaluate the direct and indirect relationships between digital platform capabilities and the performance of the Tehran Municipal Sports Organization with the mediators of exploitation, exploration, sensing, seizing, and transforming



capabilities. The target population consisted of 450 employees of administrative departments (staff) and managers of sports facilities (line), and the samples were collected using stratified random sampling method. Data were collected through a structured questionnaire adapted from (Soldatenko, 2021). The reliability and validity of the questionnaire was examined using Cronbach's alpha, Composite reliability, and Average variance extracted and confirmed its suitability for the study. Data were collected online using Google forms and then analyzed using SPSS software for descriptive statistics and SmartPLS for structural equation modeling. To ensure the quality of the data, several measures were taken, including pilot testing of the questionnaire, providing clear instructions to the respondents, setting limits for samples that had less than 3 years of experience in the organization, and setting a time frame for data collection. Also, the collected data were cleaned and coded before analysis. PLS-SEM was used to test hypothetical relationships between variables. This approach, in addition to providing the possibility of simultaneous examination of multiple relationships, also enables the evaluation of the overall fit of the model. Therefore, the research model was evaluated using different fit indices, including root mean square error of approximation (RMSEA) and comparative fit index (CFI).

Results

From 450 people in the statistical population, 213 responses were collected for data analysis. The analysis of demographic findings showed that about 70 percent (149 people) of the respondents

were men. Respondents had bachelor's degree, master's degree, associate degree, doctorate and diploma respectively. Most of the respondents were in the age range of 40 to 47 years, then 32 to 39 years, 48 to 55 years, and the rest were in the range of 24 to 31 years. 111 of the respondents were administrative staff and the rest were managers of sports facilities, and most of them had between 10 and 15 years of work experience. All external loadings, except for SEI6, OP1, and OP2, were above the threshold of 0.7, and therefore these three indicators were removed from the model. Reliability was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability, both of which were above 0.7. The average variance extracted (AVE) for all components was above 0.5, and model fit indices showed that SRMR was less than 0.08, NFI was greater than 0.25, and chi-square value was greater than 1.96, which confirmed the suitability of the model for PLS-SEM. . Also, discriminant validity was confirmed with HTMT ratio less than 0.9. The results of the R-square, Aston-Geisser and F-square indices showed that the examined variables have different effects on the organization's performance and digital capabilities. In the hypothesis testing section, the results of direct correlations between all variables showed that, except three variables of exploration, seizing and transforming, the rest of them are significant and positive with organization's performance. The results of the mediation test of the variables showed that the two mediators of exploitation and sensing have a significant role in the direct and meaningful relationship between the capabilities of digital platforms and the organization's performance. On the other



hand, the three mediators of exploration, sizing, and transforming do not play a significant role in this relationship based on a P-value greater than 0.05 and a T-test than 1.96.

Discussion and conclusion

The findings show that, in addition to the direct effectiveness of digital platforms on the performance of sports organizations, the capabilities of sensing and exploitation are also enhanced by digital platforms, thereby improving the organization's performance and achieving greater success. On the other hand, exploratory, adaptability, and transforming capabilities, despite being positively influenced by digital platforms, do not have a direct and significant impact on performance. These results indicate that organizations should focus on their long-term development to demonstrate more resilience and flexibility against environmental changes and crises. In general, investing in improving the capabilities of digital platforms, especially in the areas of exploitation and sensing, can be a key strategy for enhancing the performance of sports organizations. Additionally, the comprehensive development of exploratory, seizing, and transforming capabilities with digital-

oriented approaches is necessary to achieve sustainable competitive advantage in the long term.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This study was conducted with applied goals and in compliance with all research guidelines and ethical principles regarding participants, including informed voluntary consent, the right to withdraw from the study if desired, and the protection of confidential information of the subjects.

Funding

No financial support was received from public, commercial, or non-governmental funding sources

during this study. Authors' contribution All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgements

The authors would like to thank all participants of the present study



بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی شهرداری تهران از طریق بهینه‌سازی قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال

مهدی جدی^۱

۱- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، سازمان ورزش شهرداری تهران، تهران، ایران

چکیده

در این مطالعه به اهمیت روزافزون فناوری در حوزه ورزش و چالش‌های موجود در بکارگیری و تطابق پلتفرم‌های دیجیتال با عملکرد سازمان‌های ورزشی پرداخته شده است و سعی شده تا چگونگی بهره‌گیری سازمان‌های ورزشی از پلتفرم‌های دیجیتال را روشن کند. از این رو، تأثیر قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال بر عملکرد سازمان‌های ورزشی و نقش میانجی‌گری قابلیت‌های اکتشافی، بهره‌بردار، سنجش‌پذیری، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری مورد بررسی قرار گرفته است. این مطالعه توسعه‌ای و کمی در سازمان ورزش شهرداری تهران انجام شد. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه‌ای با ۳۸ سوال و برگرفته از پرسشنامه Soldatenko (۲۰۲۱) بود که برای این تحقیق بازطراحی و بومی‌سازی شد. در مجموع ۲۱۳ پرسشنامه از صورت آنلاین توزیع و جمع‌آوری شد که با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 26 و SmartPLS 4 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان‌های ورزشی دارد که این رابطه نیز از طریق قابلیت‌های بهره‌بردار و سنجش‌پذیری تقویت می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد که دیگر قابلیت‌ها که قابلیت‌های اکتشافی، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری بودند اگرچه از پلتفرم‌های دیجیتال بهره‌مند می‌شوند اما نقش میانجی‌گری معناداری ایفا نمی‌کنند و بر عملکرد سازمان در کوتاه‌مدت تأثیرگذار نیستند. در مجموع، این پژوهش نشان می‌دهد، سرمایه‌گذاری بر روی ارتقای قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال، بخصوص در حوزه‌های بهره‌وری و سنجش‌پذیری می‌تواند به عنوان یک استراتژی کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی در نظر گرفته شود. یافته‌های این پژوهش به مدیران سازمان‌های ورزشی، سیاست‌گذاران و پژوهشگران در اتخاذ تصمیمات آگاهانه برای بکارگیری پلتفرم‌های دیجیتال مفید می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: پلتفرم‌های دیجیتال، سازمان‌های ورزشی، عملکرد سازمان، پویایی، بهره‌وری

تاریخ دریافت: ۱۵ آبان ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۰۱ دی ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۷ دی ۱۴۰۳

انتشار آنلاین از تاریخ ۱۷ دی ۱۴۰۳

E-mail: mehdijedi01@gmail.com

* نویسنده مسئول: مهدی جدی

استاد: جدی، مهدی. (۱۴۰۳). بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی شهرداری تهران از طریق بهینه‌سازی قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال. فناوری

اطلاعات و ورزش، ۱(۱)، ۵۰-۷۵. doi: 10.22091/its.2025.11593.1003

ناشر: دانشگاه قم

Doi: [10.22091/its.2025.11593.1003](https://doi.org/10.22091/its.2025.11593.1003)



مقدمه

پیشرفت‌های تکنولوژیکی در عصر کنونی موجب استفاده و بکارگیری بنیادین فناوری‌های نوین در شیوه‌های زندگی، کار و حتی تفریحات جوامع شده‌است. صنعت ورزش نیز از این پیشرفت‌ها متأثر بوده و با ورود پلتفرم‌های دیجیتال، شاهد تغییرات چشمگیری در نحوه مدیریت و توانمند سازی منابع انسانی، تبلیغات و بازاریابی، خدمات رسانی بوده‌است (Bahrami et al., 2023; Mohammadkazemi et al., 2019; Nori et al., 2021). این پلتفرم‌ها علاوه بر اینکه زمینه‌ی بهبود تعامل با مخاطبان، ارائه خدمات متنوع و توسعه مدل‌های کسب‌وکار جدید را فراهم کرده‌اند، عملکرد و کارایی سازمان‌های ورزشی را نیز به شکل معناداری تقویت کرده‌اند (Nambisan et al., 2017). ظهور فناوری‌های نوین در صنعت ورزش علاوه بر فراهم کردن امکان بهبود خلق ارزش و مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌های ورزشی، آن‌ها را در برابر تغییرات سریع و بحران‌ها تجهیز کرده‌است (Kraus et al., 2020). باین‌حال، تحولات فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌ها و نهادهای فعال در حوزه ورزش چالش‌هایی نیز به همراه خود داشته‌است (Herold et al., 2023). نحوه جمع‌آوری داده‌های ارزشمند، مدیریت حجم عظیمی از داده‌ها، بکارگیری داده‌های جمع‌آوری شده و بطور کل بکارگیری بهینه از پلتفرم‌های دیجیتال در فرآیندهای اجرایی و هماهنگ شدن با تغییرات محیطی از جمله مهم‌ترین چالش‌هایی است که سازمان‌های ورزشی امروزه با آن دست و پنجه نرم می‌کنند (Nambisan et al., 2017). بطور کلی، سازمان‌ها از طریق شناخت و برطرف کردن موانع در ارتقا بهینه و موثر عملکرد خود به کمک پلتفرم‌های دیجیتال می‌توانند ارتباطات و تعاملات را با ذینفعان خارجی و داخلی را بهبود بخشند و به موفقیت بلندمدت دست یابند.

پلتفرم‌های دیجیتال ابزارهای قدرتمندی هستند که امکان بهینه‌سازی فرآیندهای داخلی، بهبود بهره‌وری، خدمات‌رسانی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات را فراهم می‌کند. برای مثال، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال در مدیریت منابع انسانی می‌تواند فرآیندهای نظارتی بر استخدام‌ها، آموزش‌ها و ارزیابی عملکرد را تسهیل کرده و دقت و شفافیت بیشتری را در جهت ارتقا بهره‌وری سازمان ارائه کند (Kuzior et al., 2021). همچنین، در حوزه تغییرات سریع و به موجب آن شناسایی تهدیدات و فرصت‌ها، پلتفرم‌های دیجیتال امکان ارتباط، همکاری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات برای افزایش تاب‌آوری و ارائه راه‌کارهای نوآورانه را برای سازمان‌های ورزشی فراهم کرده‌است (Nori et al., 2021). خدمات‌رسانی نیز با استفاده از فناوری‌های نوین و پلتفرم‌های دیجیتال بهبود می‌یابد، چراکه سازمان‌های ورزشی نیز می‌توانند به کمک چنین امکاناتی خدمات خود را بصورت آنلاین و پشتیبانی با کیفیت‌تر و سریع‌تر به مشتریان ارائه دهند (Hayes, 2022). به این ترتیب، پلتفرم‌های دیجیتال به سازمان‌های ورزشی کمک می‌کنند تا در محیط رقابتی و در درحال تغییر امروز، طی عملکردی بهتر دست به خلق ارزش و ارتقا مزیت‌های رقابتی خود بزنند و اهداف خود را با کارایی بیشتری دنبال کنند.

با وجود اینکه اهمیت و مزایای استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال در سازمان‌های ورزشی روشن شده‌است، این سازمان‌ها در پیاده‌سازی و بهره‌گیری از آن‌ها با چالش‌هایی روبرو هستند بطوری که برخی مدیران و سازمان‌ها در بکارگیری از پلتفرم‌های دیجیتال محتاطانه عمل می‌کنند. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، نحوه جمع‌آوری و بکارگیری داده‌های ارزشمند می‌باشد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق پلتفرم‌های دیجیتال نیاز به ساختارهای کارآمد و به روز در سازمان دارد و همچنین افراد متخصصی که بتوانند اطلاعات را جمع‌آوری کرده و از آن‌ها در عملیات و فرآیندها بهره‌گیرند (Choi et al., 2018; Haupt & Azevedo, 2021). چالش بعدی که سازمان‌های ورزشی بخصوص سازمان‌های بزرگ با آن دارند نیاز به انعطاف‌پذیری بالا در فرآیندهای اجرایی و مدیریتی در بکارگیری فناوری‌هایی می‌باشد که به سرعت



در حال تغییر می‌باشند و نیازمند محیطی هماهنگ هستند (Teece, 2018b). به‌عنوان مثال، سازمانی که تصمیم می‌گیرد تا برخی فرآیندها و خدمات خود را اصلاح کرده و آن‌ها را بر بستر پلتفرم‌های دیجیتال ارائه دهد، در چنین شرایطی اگرچه ممکن است سازمان به خودی خود از قابلیت‌های لازم در پلتفرم‌های دیجیتال برخوردار باشد، اما ممکن است فرهنگ سازمان، عدم وجود دانش و مهارت لازم منابع انسانی و مشتریان منجر به عدم تمایل سازمان‌ها و مدیران در بکارگیری فناوری‌های نوین منجر شود (Chadee et al., 2021; Rodríguez et al., 2020). به طور کلی، اگرچه پلتفرم‌های دیجیتال فرصت‌های زیادی را برای بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی فراهم می‌کند، اما چالش‌هایی زیادی را در بکارگیری فناوری‌های نوین ممکن است تجربه کنند بطوری که آمارهای در صنایع دیگر نشان می‌دهد تنها ۳۰ درصد از سازمان‌ها در بکارگیری پلتفرم‌های دیجیتال موفق عمل می‌کنند (de la Boutetière et al., 2018).

سازمان ورزش شهرداری تهران یکی از نمونه‌های مهم در بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال می‌باشد که تلاش می‌کند از فناوری‌های نوین در افزایش بهره‌وری و خدمات رسانی خود استفاده کند. این سازمان که زیر نظر شهرداری تهران و شورای شهر تهران فعالیت می‌کند، مسئولیت خدمات رسانی در دسترس و ارزان در حوزه ورزش را به شهروندان تهرانی دارد. از این رو، چنین سازمانی را که از زیرساخت‌ها و منابع دولتی بهره می‌گیرد و دارای مسئولیت‌های اجتماعی و مأموریت‌های برون‌سازمانی می‌باشد و ترکیبی از ساختارهای خصوصی، مدنی و دولتی را در خود جای داده‌است در دسته‌ی سازمان‌های ترکیبی (Hybrid) قرار دارد (Lucassen & Bakker, 2016). اگرچه این سازمان از منابع شهری و دولتی استفاده می‌کند و قابلیت‌های مناسبی نسبت به سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی در استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال دارد، همچنان در افزایش بهره‌وری خود از فناوری‌های دیجیتال با چالش‌هایی روبروست (Nori et al., 2021). از جمله چالش‌های این سازمان می‌توان به خدمات رسانی به کمک رسانه‌ها دیجیتال اشاره کرد (Abdi et al., 2025). به عنوان مثال، در دوران کوید-۱۹، این سازمان توانست با بهره‌گیری از رسانه‌های آنلاین و برنامه‌های تلویزیونی، خدمات ورزشی به کمک کمپین‌هایی همچون ورزش در دوران قرنطینه اشاره کرد که این ظرفیت بالای پلتفرم‌های دیجیتال این سازمان را نشان می‌دهد. با این حال این برنامه‌ها در یک بازه زمانی بلندمدت و دوران پساکووید اگرچه می‌توانست مخاطبان خاص خود را داشته باشد ادامه پیدا نکرد. در نتیجه، سازمان ورزش شهرداری تهران از طریق بکارگیری ظرفیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال خود، نه تنها به بهبود عملکرد سازمانی خود می‌پردازد، بلکه به توسعه شهری، سلامت و رفاه شهروندان را از طریق اجرای بهینه‌ی مأموریت‌های خود کمک می‌کند.

با وجود اینکه نقش پلتفرم‌های دیجیتال بصورت روز افزون در حال پررنگ‌تر شدن است، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این فناوری‌ها در سازمان‌های ورزشی با چالش‌های متعدد همراه می‌باشد؛ این چالش‌ها عمدتاً ریشه در کمبود مطالعات کافی در زمینه‌ی ارتباط بین قابلیت‌های دیجیتال و عملکرد سازمان‌ها دارند. در واقع، پژوهش‌های پیشین عمدتاً نقش پلتفرم‌های دیجیتال بر عملکرد را در صنایع دیگر بررسی کرده‌اند و کمتر به بررسی اثرات این فناوری‌ها در سازمان‌های ورزشی پرداخته شده‌است (Nambisan & Baron, 2021; Papadopoulos et al., 2020; Teece, 2018b). علاوه بر این، مطالعات محدودی به بررسی نقش میانجی‌گری متغیرهای مختلفی که قابلیت‌های مختلف پلتفرم‌های دیجیتال را در بر می‌گیرند و بر عملکرد سازمان‌ها تاثیر می‌گذارند پرداخته‌اند. به عنوان مثال، تحقیقات محدودی به ارتباط و میانجی‌گری قابلیت‌های پویا یعنی سنجش‌پذیری، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری در ارتباط بین پلتفرم‌های دیجیتال با عملکرد سازمان پرداخته‌اند (Herold et al., 2023). این خلاهای مطالعاتی، تحقیقات جامع و دقیقی را طلب می‌کند تا مدیران سازمان‌های ورزشی، تصمیم‌گیران و سیاستگذاران حوزه ورزش و پژوهشگران در اتخاذ تصمیمات و مأموریت‌های آگاهانه توجه بیشتری به بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال داشته‌باشند. به همین دلیل، پژوهش حاضر



سعی کرده‌است از طریق بررسی ارتباط بین قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال و عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران نقش میانجی‌گری قابلیت‌های بهره‌برداری، اکتشافی، سنجش‌پذیری، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری را بررسی کند و دانش نظری و عملی را در زمینه‌ی سازمان‌های ورزشی و پلتفرم‌های دیجیتال توسعه دهد.

در مطالعات پیشین، جنبه‌های مختلفی از تاثیر قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال بر عملکرد سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌است. تحقیقات نشان داده‌اند که پلتفرم‌های دیجیتال به بهبود و ارتقا قابل توجه کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها کمک کرده‌است (Kohtamäki et al., 2019; Nambisan et al., 2017). برای مثال، بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال در سازمان‌ها می‌تواند فرآیندهای داخلی را انسجام بخشیده و بهینه کند، از سوی دیگر ارتباطات داخلی و خارجی را تسهیل کند (Lerch & Gotsch, 2015; Parviainen et al., 2017). همچنین، پلتفرم‌های دیجیتال امکان بهبود پایداری سازمانی را سرمایه انسانی را فراهم کرده‌است. در همین راستا، Nori et al. (۲۰۲۱) در مطالعه‌ی خود نشان دادند که بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال و مجازی‌سازی فرآیندها در سازمان ورزش شهرداری تهران موجب ارتقا پایداری سازمان از طریق بهبود خردسازمانی و سرمایه انسانی شده‌است. علاوه بر این، مطالعات نشان می‌دهد که پلتفرم‌های دیجیتال امکان تحلیل و بررسی دقیق داده‌ها و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها را فراهم می‌کنند، که این امر به بهبود عملکردها، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و افزایش مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها کمک می‌کند (Wamba-Taguimdje et al., 2020). با این حال، برخی تحقیقات نقش قابل توجه چالش‌ها و موانع موجود را در بکارگیری پلتفرم‌های دیجیتال توسط سازمان‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهند. برای مثال، de la Boutetiere et al. (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان دادند که ۷۰ درصد شرکت‌ها و سازمان‌ها در پلتفرم‌های دیجیتال با شکست روبرو می‌شوند و متحمل هزینه‌های سنگین می‌شوند. این نرخ پایین موفقیت در بکارگیری از پلتفرم‌های دیجیتال نیاز به توسعه استراتژی‌ها جهت پیاده‌سازی و بهره‌گیری از این فناوری‌ها می‌باشد. از این رو، این تحقیق پایه‌ی علمی مهمی را برای بهره‌گیری بهتر از پلتفرم‌های دیجیتال در فرآیندهای، ارتباطات و تعاملات سازمانی فراهم می‌کند.

امروزه سرعت تغییرات و پیشرفت‌های تکنولوژیک توجه سازمان‌ها را علاوه بر به حداکثر رساندن قابلیت‌های بهره‌برداری به قابلیت‌های اکتشافی نیز جهت توسعه و بهینه‌سازی عملکردها جلب کرده‌است (O'Reilly III & Tushman, 2013; Soldatenko, 2021). توسعه و توجه به این دو قابلیت در کنار یکدیگر به سازمان‌ها امکان حفظ و ارتقا مزیت‌های رقابتی از طریق شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها جاری و آتی می‌دهد (Shakeri et al., 2021). توجه به توسعه این دو قابلیت در محیط‌هایی که با تغییرات سریع نیازهای مشتریان و منابع استراتژیک روبرو هستند بطور قابل توجهی افزایش می‌یابد (Teece, 2018a). تحقیقات در این حوزه نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که به قابلیت‌های بهره‌برداری و اکتشافی خود توجه می‌کنند و این دو قابلیت را بطور موازی یا مقطعی توسعه می‌دهند از تاب‌آوری بیشتری در مقابل تغییرات و بحران‌ها روبرو هستند و نوآوری و یادگیری مستمر سازمان را از این طریق در طولانی مدت میسر می‌کنند (O'Reilly III & Tushman, 2013; Tushman & Smith, 2017). به عنوان مثال، در بحران کووی-۱۹ که روند تغییرات محیطی با سرعت بیشتری نسبت به دوران قبل از آن بود، سازمان‌هایی که از قابلیت‌های اکتشافی در کنار قابلیت‌های بهره‌برداری بهره‌مند شدند توانستند فرآیندهای خود را حفظ کرده و فرصت‌های جدیدی را شناسایی کنند (Kraus et al., 2020; Papadopoulos et al., 2020). در مثالی دیگر، سازمان ورزش شهرداری تهران در سال‌های اخیر در تلاش است تا از طریق ارائه خدمات و تعامل با مشتریان و کارمندان خود بر بستر پلتفرم‌های دیجیتال فرصت‌ها و تهدیدهای جاری و آتی خود را شناسایی کند تا خدمات رسانی خود را بهبود بخشد که این موضوع در دوران کووی-۱۹ توسط ارائه خدمات به کمک کمپین‌های آنلاین بر بستر پلتفرم‌های دیجیتال

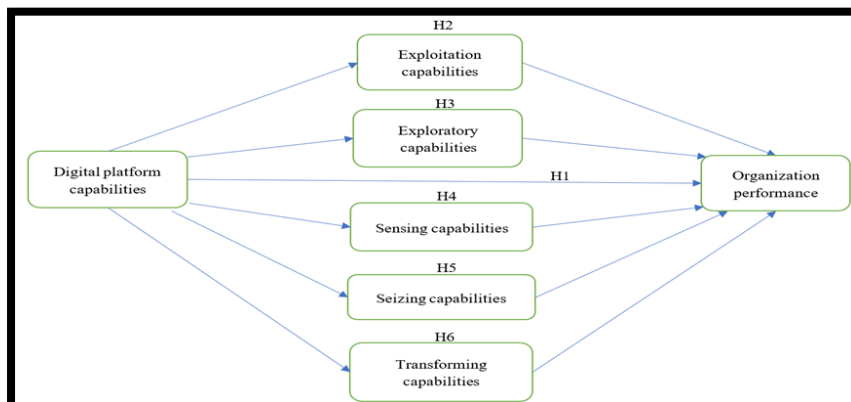


کاملاً مشهود بود (Yazdani & Heydarian, 2021). به این ترتیب، بررسی نقش میانجی‌گری این قابلیت‌های در بهبود عملکرد سازمان بر بستر پلتفرم‌های دیجیتال به ویژه در مواجهه با تغییرات سریع و بحران‌های محیطی حیاتی می‌باشد (Wamba-Taguimdje et al., 2020; Witschel et al., 2022).

عوامل کلیدی دیگری که می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات سریع محیطی-تکنولوژیکی و بحران‌ها کمک کنند قابلیت‌های سنجش‌پذیری، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری می‌باشند. قابلیت‌های سنجش‌پذیری سازمان‌ها را برای جمع‌آوری اطلاعات محیطی و تحلیل و ارزیابی آن‌ها تجهیز می‌کند تا دانش موجود خود را از محیط پیرامون خود ارتقا دهند و پاسخ مناسبی اتخاذ کنند (Teece, 2017). در واقع فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که اطلاعات را جمع‌آوری شده از محیط داخل و خارج سازمان را ارزیابی، تحلیل و طبقه‌بندی می‌کند. قابلیت‌های دوم که قابلیت‌های انطباق‌پذیری ساختار سازمان را دربر می‌گیرند، به سرعت و میزان کیفیت پاسخ به تهدیدها و همچنین بهره‌مندی از فرصت‌های شناسایی شده اشاره دارد (Teece, 2017). این پاسخ‌ها ممکن است شامل مجموعه‌ای از ابتکارات و نوآوری‌هایی باشد که با توجه به قابلیت‌های موجود هر سازمان صورت گیرد. درنهایت، قابلیت‌های انعطاف‌پذیری سازمان می‌باشد که توانایی تغییر و هماهنگ‌سازی ساختار سازمان با تغییرات بزرگ و جزئی را دربر می‌گیرد. این سه مولفه سازمان‌ها را در حرکت به سمت تکامل و حفظ مزیت‌های رقابتی به صورت سیستماتیک به کمک شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، پاسخ مناسب و تغییر موفقیت‌آمیز مجهز می‌کند. از این رو، بررسی نقش این سه میانجی در ارتباط بین قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال و عملکرد سازمان‌های ورزشی می‌تواند درک کارشناسان، مدیران و پژوهشگران ارتقا دهد و دیدی وسیع‌تر برای ارتقا قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال به سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی و سازمان ورزش شهرداری تهران ارائه دهد (Herold et al., 2023).

بطور کلی این پژوهش شامل شش فرضیه می‌باشد که ارتباط بین قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال با عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران را بصورت مستقیم و غیرمستقیم مورد بررسی قرار می‌دهد. فرضیه اول پژوهش ارتباط مستقیم پلتفرم‌های دیجیتال با عملکرد سازمان و پنج فرضیه دیگر میانجی‌گری قابلیت‌های اکتشافی، بهره‌برداری، سنجش‌پذیری، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری را در این رابطه مورد بررسی قرار می‌دهد. به این ترتیب، این فرضیه‌ها تلاش می‌کنند تا ابعاد مختلف تاثیر پلتفرم‌های دیجیتال بر عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران را بررسی کند و نقش قابلیت‌های میانجی‌های ذکرشده را روشن سازد. از این رو، مدل مفهومی این پژوهش با توجه به فرضیه‌های بیان شده در شکل ۱. آمده است.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



همانطور که پیشتر نیز به آن اشاره شد این پژوهش تلاش دارد تا ارتباط بین پلتفرم‌های دیجیتال و عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران را بررسی کرده و نقش میانجی‌های بهره‌برداری، اکتشافی، سنجش‌پذیری، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری را در این رابطه روشن سازد. از این رو، این پژوهش با ارائه دیدگاه‌ها و نتایج بررسی شده این فرضیات می‌تواند به درک اینکه این قابلیت‌ها چگونه می‌توانند بر عملکردهای سازمان‌ها ورزشی تاثیر بگذارند کمک کند. ارائه چنین درک و دیدگاهی علاوه بر اینکه به مدیران و سیاستگذاران در بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال کمک می‌کند، به پژوهشگران نیز دیدگاه‌های جدید و روشن‌تری در زمینه ارتباط بین فناوری‌ها و عملکردهای سازمان ارائه می‌دهد. علاوه بر این، نتایج این پژوهش می‌تواند راهنمایی‌های ارزشمندی برای توسعه استراتژی‌های بهینه‌سازی عملکردها، فرآیندها و بهره‌برداری از پلتفرم‌های دیجیتال توسط سازمان‌های ورزشی را فراهم کنند و از این طریق دانش نظری و عملی این حوزه را ارتقا بخشد. از این رو، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که قابلیت‌های مختلف پلتفرم‌های دیجیتال چگونه می‌توانند بر عملکرد سازمان‌های ورزشی تاثیرگذار باشند و چه مولفه‌هایی در این رابطه می‌توانند موثر باشند.

روش شناسی

هدف این تحقیق ارائه مدلی برای ارزیابی و تعیین ارتباط مستقیم و غیرمستقیم قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال و عملکرد سازمان‌های ورزشی از طریق میانجی‌گری قابلیت‌های بهره‌برداری، اکتشافی، سنجش‌پذیری، انطباق‌پذیری ساختار و انعطاف‌پذیری ساختار سازمان ورزش شهرداری تهران در سه ساله (اواسط ۱۳۹۸ تا اواسط ۱۴۰۱) بود. بنابراین، این پژوهش از نوع تحقیقات توسعه‌ای و با توجه به افزایش دانش حاصل از ارائه مدل و بررسی متغیرهای مؤثر بر آن جهت گیری توسعه‌ای نیز دارد. حوزه مورد مطالعه این پژوهش، صنعت ورزش بود که بر روی مدیران و کارکنان بخش اداری (ستاد) و مدیران اماکن ورزشی (صف) سازمان ورزش شهرداری تهران انجام شد. تعداد کل جامعه پژوهش را ۴۵۰ نفر شامل شدند که طبق فرمول کوکران، حداقل ۲۰۷ پاسخنامه برای تجزیه و تحلیل آماری مورد نیاز بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی و برای گردآوری پیشینه نظری از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل آماری و آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه‌ای با ۳۸ سوال و مقیاس پنج ارزشی لیکرت استفاده شد که بر اساس پرسشنامه (Soldatenko, 2021) بود و در قالب یک سازمان ورزشی برای این تحقیق بازرحی و بومی سازی شد. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش شامل هشت بخش بود. بخش اول به ارزیابی ویژگی‌های توصیفی و جمعیت شناختی پرداخت. هفت بخش دیگر به بررسی متغیرهای تحقیق (بهره‌برداری سه سوال، اکتشافی سه سوال،



سنجش‌پذیری پنج سوال، انطباق‌پذیری شش سوال و انعطاف‌پذیری پنج سوال) پرداخت. روایی صوری و محتوایی ابزار اندازه‌گیری پس از بازطراحی و بومی‌سازی مورد تایید پنج نفر از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت. سپس با جمع‌آوری ۳۰ پاسخ‌نامه فیزیکی از کارکنان سازمان مورد مطالعه، پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده تایید شد. سپس، با توزیع لینک پرسشنامه از طریق پیامک بین جامعه آماری و جمع‌آوری پاسخنامه‌ها بصورت آنلاین، ۲۱۹ پاسخنامه به دست‌آمد. با توجه به اینکه هدف پژوهش بررسی سه سال اخیر توسط ابزار اندازه‌گیری در زمان جمع‌آوری داده‌ها بود نمونه‌های آماری که سابقه کار کمتر از سه سال داشتند حذف شدند؛ در نهایت ۲۱۳ پاسخنامه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها تهیه شد. داده‌ها در اردیبهشت و خرداد ۱۴۰۱ جمع‌آوری شد. در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی جامعه آماری از نرم‌افزار SPSS26 و برای سنجش داده‌های استنباطی از نرم افزار SmartPLS4 استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در آمده است.



جدول ۱. یافته های جمعیت شناختی

مولفه / Item	خصوصیات / Characteristics	فراوانی / Frequency	درصد / Presentage
جنسیت / Gender	مرد / Male	149	70%
	زن / Female	64	30%
سطح تحصیلات / Education level	دیپلم / High school	2	1%
	فوق دیپلم / فوق دیپلم / Associate Degree	36	17%
	لیسانس / Bachelor's degree	97	45%
	فوق لیسانس / فوق لیسانس / Master's degree	74	35%
سن / Age	دکتری / P.H.D	4	2%
	24-31	26	12%
	32-39	70	33%
	40-47	86	40%
	48-56	31	14%
شغل / Work section	صف (مدیران اماکن) / Managers of sports facilities	102	48%
	ستاد (کارکنان) / Administrative Staff	111	51%
تجربه / Experience	4-9	56	26%
	10-15	120	56%
	16-21	37	18%

بر اساس نتایج **Error! Reference source not found.** اکثر پاسخ دهندگان مرد و بیشتر پاسخ آنان به ترتیب دارای مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس بودند. افراد ۴۰ تا ۴۷ ساله بیشترین سهم از پاسخ دهندگان را تشکیل دادند. اکثر پاسخ دهندگان بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کار داشتند. همچنین تعداد پاسخ دهندگان شاغل در بخش کارکنان اداری بیشتر از مدیران اماکن ورزشی بوده است.

جدول ۲ نتایج ارزیابی های روایی، پایایی و نیکویی برازش مدل پژوهش را نشان می دهد.



جدول ۲. بررسی پایایی و نیکویی برازش مدل

متغیر Variable /	شاخص / Item	بارعاملی / Outer Loadings	کرونباخ / Cronbach's Alpha	پایایی ترکیبی / Composite Reliability	میانگین واریانس استخراج شده / The average variance extracted	معیارهای نیکویی برازش مدل / Model Fit
قابلیت پلتفرم‌های دیجیتال / Digital platforms capabilities	DPC1	0.856	0.934	0.946	0.686	
	DPC2	0.711				
	DPC3	0.862				
	DPC4	0.845				
	DPC5	0.856				
	DPC6	0.836				
	DPC7	0.821				
	DPC8	0.827				
قابلیت‌های سنجش پذیری / Sensing capabilities	SEN1	0.832	0.872	0.907	0.661	
	SEN2	0.856				
	SEN3	0.829				
	SEN4	0.778				
	SEN5	0.767				
قابلیت‌های انطباق پذیری / Seizing capabilities	SEI1	0.844	0.904	0.927	0.680	
	SEI2	0.857				
	SEI3	0.861				
	SEI4	0.844				
	SEI5	0.848				
	SEI6	0.679				
قابلیت‌های انعطاف پذیری / Transforming capabilities	TRA1	0.889	0.913	0.935	0.743	
	TRA2	0.881				
	TRA3	0.835				
	TRA4	0.865				
	TRA5	0.837				
قابلیت‌های اکتشافی / Exploration capabilities	Explore1	0.858	0.798	0.881	0.712	
	Explore2	0.859				
	Explore3	0.813				
قابلیت‌های بهره‌برداری / Exploitation capabilities	Exploit1	0.857	0.832	0.899	0.748	
	Exploit2	0.862				
	Exploit3	0.872				
عملکرد سازمان / OP1	OP1	0.688	0.911	0.928	0.621	



0.653	OP2	Organization performance
0.788	OP3	
0.860	OP4	
0.828	OP5	
0.776	OP6	
0.848	OP7	
0.836	OP8	

نتایج جدول ۲ نشان داد که بارهای بیرونی همه شاخص‌ها بجز SEI6، OP1، OP2 بالاتر از مقدار ۰/۷ که حداقل میزان می‌باشد (Vinzi, 2010) بودند؛ از این رو بجز این سه شاخص که از مدل حذف شدند بقیه شاخص‌ها حفظ شدند. برای تایید پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد و حداقل مقدار تایید شده ۰/۷ بود (Wasko & Faraj, 2005). با توجه به نتایج نشان داده شده در جدول ۲ جدول ۲، تمامی اجزا از پایایی مناسب برخوردار بودند. میانگین واریانس استخراج شده مولفه‌های تحقیق با بیشتر از ۰/۵ تایید شد که مقادیر آنها در جدول ۲ نشان داده شده‌است. همچنین برازش مدل تحقیق پیشنهادی شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد ۱ نشان داد که مقدار آن کمتر از ۰/۰۸، برای شاخص تناسب هنجار ۲ بیشتر از ۰/۲۵ و برای کای دو ۳ بیشتر از ۱/۹۶ بود، از این رو مدل پژوهش برای مدل‌های مدلسازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی ۴ قابل قبول می‌باشد (Hair Jr et al., 2014).

در جدول ۳ نتایج شاخص روایی یگانه-دوگانه 5 نشان داده شده‌است.

1 Standardized Root Mean Square Residual
2 NFI
3 Chi-square
4 Pa Least Squares Structural Equation Modeling
5 Heterotrait Monotrait



جدول ۳. شاخص روایی یگانه-دوگانه

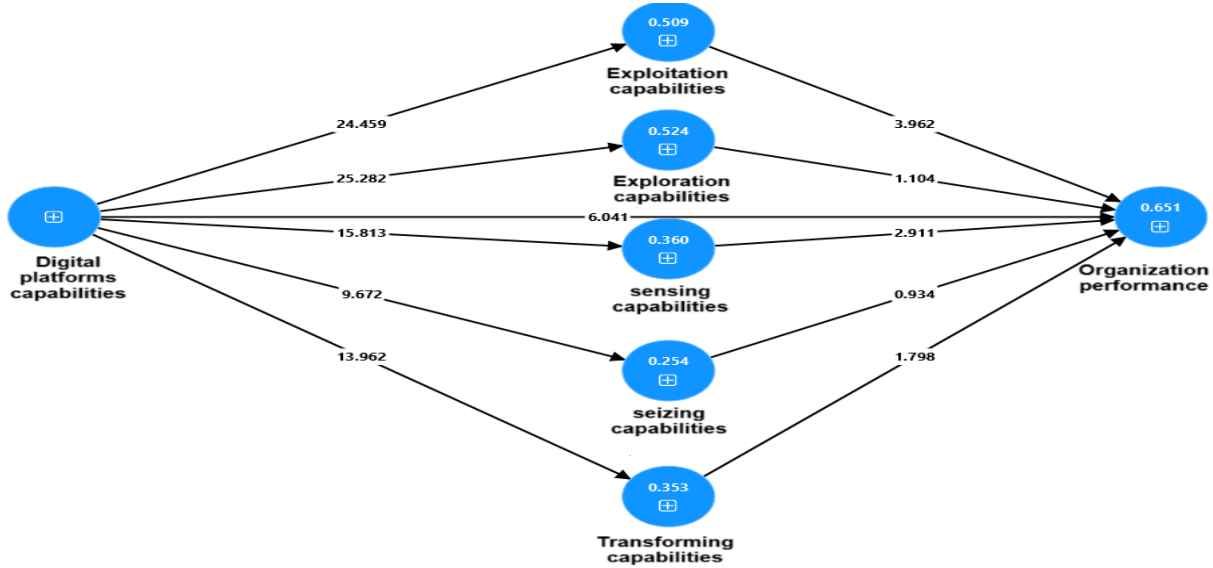
عملکرد	سازمان /	قابلیت‌های	قابلیت‌های	قابلیت‌های
Organizational performance	اکتشافی /	انعطاف‌پذیری /	سنجش‌پذیری /	انطباق‌پذیری /
	Exploration capabilities	Transforming capabilities	Sensing capabilities	Seizing capabilities
قابلیت‌های سنجش‌پذیری / Sensing capabilities			0.733	
قابلیت‌های انعطاف‌پذیری / Transforming capabilities			0.796	0.786
عملکرد سازمان / Organization performance		0.564	0.682	0.535
قابلیت‌های اکتشافی / Exploration capabilities	0.775	0.611	0.716	0.558
قابلیت‌های بهره‌برداری / Exploitation capabilities	0.798	0.794	0.698	0.675
قابلیت پلتفرم‌های دیجیتال / Digital platforms capabilities	0.807	0.835	0.82	0.639
			0.657	0.54

نتایج روایی واگرای متغیرهای پنهان که اعداد موجود قطر اصلی ماتریکس در بالای هر ستون می‌باشد و می‌بایست از بقیه اعداد آن ستون بزرگتر باشد، نشان دهنده‌ی اعتبار مناسب تشخیص مدل ساختاری پژوهش می‌باشد. با توجه به نتایج ارائه شده در **Error! Reference source not found.** تمامی اعداد موجود قطر اصلی ماتریکس از اعداد ستون خود بزرگتر بودند. همچنین، شاخص روایی یگانه-دوگانه که سنجش روایی واگرای ابزار اندازه‌گیری را بررسی می‌کند، نشان داد که تمامی اعداد از ۰/۹ کوچکتر می‌باشند که تایید کننده‌ی روایی واگرای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.



شکل ۲ ظاهر بصری مدل سازه و ظرایب مسیر را نشان می‌دهد.

شکل ۱. ظاهر بصری مدل سازه و ضرایب مسیر



جدول ۴ نتایج قدرت پیش‌بینی مدل را توسط واریانس تبیین شده، اندازه اثر و شاخص استون-گیسر را نشان می‌دهد.



جدول 2. قدرت پیش‌بینی مدل

شاخص استون-گیسر Aston- Geisser index	F / اندازه اثر / square	واریانس تبیین شده / R square	متغیر / Variable	متغیر / Variable
0.567	0.200	0.651	عملکرد سازمان / Organization performance	قابلیت پلتفرم‌های دیجیتال Digital platforms capabilities
0.504	1.035	0.509	قابلیت‌های بهره‌برداری / Exploitation capabilities	
0.519	1.101	0.524	قابلیت‌های اکتشافی / Exploration capabilities	
0.315	0.562	0.360	قابلیت‌های سنجش‌پذیری ساختار / Sensing capabilities	
0.244	0.341	0.256	قابلیت‌های انطباق‌پذیری ساختار / Seizing capabilities	
0.344	0.545	0.353	قابلیت‌های انعطاف‌پذیری ساختار / Transforming capabilities	
	0.088			قابلیت بهره‌برداری / Exploitation capabilities
	0.006			قابلیت اکتشافی / Exploration capabilities
0.657	0.041	0.651	عملکرد سازمان / Organization performance	قابلیت‌های سنجش‌پذیری ساختار / Sensing capabilities
	0.005			قابلیت‌های انطباق‌پذیری ساختار / Seizing capabilities
	0.019			قابلیت‌های انعطاف‌پذیری ساختار / Transforming capabilities

طبق نتایج ارائه شده در جدول ۴ واریانس تبیین که نشان دهنده میزان ارتباط متغیرهای درونی می‌باشد و مقادیر آن در محدوده‌ی ۰/۷۵، ۰/۵ و ۰/۲۵ در نظر گرفته می‌شود که به این معنی است که ارتباط متغیرهای درونی به ترتیب قدرتمند، متوسط و ضعیف است. همچنین اندازه‌اثر برای پیش‌بینی رفتار یک متغیر پنهان درونی توسط یک یا مجموعه‌ای از متغیرهای بیرونی می‌باشد که مناسب بودن متغیرهای مدل پژوهش را نشان می‌دهد و مقادیری معادل ۰/۰۲ تا ۰/۱۵، ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ و بیش از ۰/۳۵ می‌باشد و به ترتیب قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و زیاد دارند. شاخص استون-گیسر نیز که معیاری برای مشخص کردن اینکه آیا مسیرها و روابط بین سازه‌ها با یکدیگر درست تعیین شده‌است یا خیر و آیا بر یکدیگر اثرگذاری دارند یا خیر می‌باشد. مقادیر دسته‌بندی شده در معیار شاخص استون-گیسر ۰/۰۲ تا ۰/۱۵، ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ و بیش از ۰/۳۵ می‌باشد که به ترتیب قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و زیاد را در برمی‌گیرند (Hair Jr et al., 2014).



در جدول ۵ نتایج ارتباطات مستقیم متغیرهای پژوهش که برای آزمون فرضیه‌های این بخش مورد ارزیابی قرار گرفت آورده شده‌است.

جدول ۳. نتایج ارتباطات مستقیم متغیرهای پژوهش

Table 5. Results of direct communication of research variables

فرضیه‌ها / Hypothesis	مقدار بتا / Beta	انحراف استاندارد / Standard deviation	آمارتی / T statistics	مقدار احتمال / P values	تصمیم / Decision
H1: قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال -> عملکرد سازمان / Digital platforms Capabilities -> Organization performance	0.443	0.073	6.041	0.000	تایید / Supported

طبق جدول ۵، معیار مقدار احتمال و آماره‌تی که نشان دهنده معنی‌داری ارتباط مستقیم بین متغیرها می‌باشد و می‌بایست برای مقدار احتمال بیشتر از ۰/۰۵ و آماره‌تی ۱/۹۶ باشد تا ارتباط بین متغیرها معنی‌دار تلقی شود. از این رو فرضیه اول پژوهش که ارتباط بین پلتفرم‌های دیجیتال و عملکرد سازمان را بطور مستقیم مورد بررسی قرار می‌داد در محدوده‌ی معنادار قرار گرفت.

در جدول ۶ نتایج ارتباطات غیرمستقیم متغیرهای پژوهش و میانجی‌گری‌های متغیرهای میانجی تعیین شده که برای آزمون فرضیه‌های این بخش مورد ارزیابی قرار گرفت ارائه شده‌است.



جدول ۶ آزمون متغیرهای میانجی

Table 6. Mediating variables test

Mediations / میانجی‌ها		لتر مستقیم / Indirect effect					اثر کل / Total effect		
تصمیم / Decision	مقدار / احتمال / Percentile bootstrap 95% confidence	مقدار / احتمال / P values	آماره تی / T statistic	انحراف استاندارد / Standard deviation	مقدار بتا / Beta	فرضیه‌ها / Hypothesis	مقدار / احتمال / P values	مقدار / احتمال / P values	مقدار بتا / Beta
تایید / Supported	0.101 / 0.302	0.000	3.751	0.052	0.196	H2			
تایید نشده / Unsupported	-0.043 / 0.143	0.274	0.095	0.047	0.052	H3			
تایید / Supported	0.037 / 0.200	0.006	2.776	0.042	0.115	H4	0.000	0.443	0.757
تایید نشده / Unsupported	-0.036 / 0.102	0.367	0.902	0.350	0.031	H5			
تایید نشد / Unsupported	-0.165 / 0.013	0.072	1.797	0.045	-0.081	H6			

طبق جدول ۶، مقدار احتمال و آماره تی که نشان دهنده معنی‌داری ارتباط غیرمستقیم و میانجی‌گری یک متغیر بین متغیرها می‌باشد و می‌بایست برای مقدار احتمال بیشتر از ۰/۰۵ و آماره تی ۱/۹۶ باشد تا معنی‌دار تلقی شود، برای دو فرضیه H2 و H4 تایید و سه میانجی دیگر H3، H5 و H6 در محدوده‌ی معنی‌داری قرار نگرفتند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور ارائه یک نگرش دقیق از اثر پلتفرم‌های دیجیتال بر عملکرد را بطور مستقیم و همچنین به کمک میانجی‌گری قابلیت‌های بهره‌برداری، اکتشافی، سنجش‌پذیری، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری ساختار سازمان‌های ورزشی انجام شد. تحقیقات نشان می‌دهند که سازمان‌ها در بکارگیری پلتفرم‌های دیجیتال و تقویت اثر مثبت آن بر عملکرد با چالش‌های زیادی روبرو می‌شوند و با شکست مواجه می‌شوند. (de la Boutetiere et al., 2018) باتوجه به اینکه، این نرخ شکست وابسته‌ی سرعت تغییرات تکنولوژیکی و محیطی می‌باشد و در صنایع مختلف متفاوت می‌باشد (Teece, 2018a)، نتایج بررسی رابطه پلتفرم‌های دیجیتال با عملکرد در یک سازمان ورزشی به کمک میانجی‌گری



مولفه‌های مختلف می‌تواند سازمان‌ها و شرکت‌ها را در این صنعت و صنایع دیگر بهره‌مند سازد. نتایج این پژوهش مبتنی بر شش فرضیه اصلی بودند که فرضیه‌های اول، دوم و چهارم پژوهش تایید و مابقی در محدوده‌ی معناداری قرار نگرفتند و تایید نشدند .

تحلیل یافته‌های مرتبط با فرضیه اول نشان داد که ارتباط مستقیم و معناداری در رابطه‌ی بین قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال با عملکرد سازمان با معناداری ۶/۰۴۱ وجود دارد. از این‌رو، می‌توان اینگونه برداشت کرد که اگرچه نرخ شکست در بکارگیری پلتفرم‌های دیجیتال قابل توجه است، با این‌وجود سازمان ورزش شهرداری تهران توانسته با افزایش بکارگیری و ارتقا قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال عملکرد خود را تا حد معنی‌داری بهبود بخشد. در راستای تایید این فرضیه، تحقیقات (Vigren et al., 2022) و (Shakeri et al., 2021) این نشان می‌دهد که، افزایش قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند جمع‌آوری اطلاعات و دانش را از بازار، منابع انسانی و دیگر سازمان‌ها تسریع کند و مدیریت سازمان را از طریق دانش بدست‌آمده طبقه‌بندی شده بهینه‌تر سازد. علاوه‌براین، قابلیت‌های دیجیتال سازمان، در اصلاحات مورد نیاز در فرآیندها، خدمات و ساختار نقش مهمی می‌تواند داشته‌باشد و به عبارتی سازمان را برای ایجاد اصلاحات تجهیز می‌کند. (Foss & Saebi, 2017; Nambisan et al., 2017) همچنین، سازمان‌های از طریق قابلیت‌های دیجیتال می‌توانند نظرات‌های دقیق تری بر رفتار خود و محیط خود داشته‌باشند و از این طریق عملکرد خود را به مرور زمان بهبود بخشند. (Nambisan & Baron, 2021) به این ترتیب، سازمان ورزش شهرداری تهران از طریق بکارگیری پلتفرم‌های دیجیتال در فرآیندهایی همچون جمع‌آوری اطلاعات و طبقه‌بندی آن‌ها، اصلاحات ساختاری و خدمات‌رسانی‌ها و نظرات و ارزیابی رفتار خود و تغییرات محیط توانسته عملکرد خود را بهبود بخشد .

بررسی آزمون فرضیه‌ی دوم پژوهش نشان داد که قابلیت‌های بهره‌برداري ارتباط بین قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال و عملکرد سازمان را با معناداری ۳/۷۵۱ میانجی‌گری می‌کند. به عبارت دیگر، قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال از طریق قابلیت‌های بهره‌برداري که به بهینه‌سازی عملکرد کنونی سازمان اشاره دارد، نشان می‌دهد که پلتفرم‌های دیجیتال نقش مهمی در عملکرد جاری سازمان ورزش شهرداری تهران ایفا کرده‌است. در همین زمینه، تحقیقات Nambisan and Baron (2021) و Kohtamäki et al. (2019) نشان می‌دهد که سازمان‌ها از پلتفرم‌های دیجیتال برای به روزرسانی و بهینه سازی فرآیندهای خود استفاده می‌کنند و از این طریق مزیت‌های رقابتی خود را حفظ و ارتقا می‌بخشند. علاوه‌براین، ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که پلتفرم‌های دیجیتال از طریق تقویت ارتباطات در داخل سازمان و همچنین بین سازمان‌های دیگر موجب ارتقا قابلیت‌های بهره‌برداري می‌شود و در نتیجه به عملکرد سازمان کمک می‌کند. (Westerman et al., 2014) از این‌رو، با توجه به نتایج این پژوهش و ادبیات موجود می‌توان چنین نتیجه گرفت که سازمان ورزش شهرداری تهران از زمان آغاز بکارگیری پلتفرم‌های جدید یا ارتقا قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال خود از طریق به روزرسانی‌ها و هماهنگی آن‌ها با بخش‌های مختلف عملیاتی همچون فرآیندها، ارتباطات و خدمات توانسته‌است عملکرد موثرتری داشته باشد .



نتایج آزمون فرضیه سوم نشان داد که قابلیت‌های اکتشافی سازمان ارتباط بین قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال با عملکرد سازمان با معناداری کمتر از ۱/۹۶ یعنی معناداری ۰/۰۹۵ را میانجی‌گری نمی‌کند. طبق یافته‌های این تحقیق، اگرچه قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال اثر مثبتی بر قابلیت‌های اکتشافی داشت اما قابلیت‌های اکتشافی به خودی خود موجب ارتقا عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران نشده است و ارتباط پلتفرم‌های دیجیتال با عملکرد را میانجی‌گری نکرده است. ادبیات در این حوزه نشان می‌دهد که، قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال موجب افزایش دانش سازمان و بکارگیری تصمیمات و رویکردهای علمی و داده محور می‌شود. (Parviainen et al., 2017) علاوه بر این، سازمان‌ها از پلتفرم‌های دیجیتال در جهت ایجاد نوآوری مبتنی بر تجربیات رقبا، دیگر صنایع و دانش محیط می‌شوند (Weerawardena, 2003) همچنین، سازمان‌ها از طریق ارتقا قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال سعی می‌کنند تا علاوه بر شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، فرصت‌ها و تهدیدهای آینده را نیز را شناسایی کرده و خود را برای آن‌ها آماده کنند. (Choi et al., 2018; Lee & Lee, 2015) با این حال، اگرچه ادبیات این حوزه نیز نشان دهنده ارتباط معنی‌داری قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال با قابلیت‌های اکتشافی می‌باشد، اما قابلیت‌های اکتشافی عملکرد کنونی و کوتاه مدت سازمان را تحت تاثیر قرار نمی‌دهد و تمرکز آن بر ارتقا تاب‌آوری و عملکرد سازمان در میان مدت و بلند می‌باشد. (O'Reilly III & Tushman, 2013; Tushman, 1977) به این ترتیب، سازمان ورزش شهرداری تهران با وجود اینکه، ممکن است از ارتقا قابلیت‌های اکتشافی و ادغام آن با پلتفرم‌های دیجیتال دانش خود را از محیط و تغییرات آن بالا برده باشد، دست به نوآوری‌هایی به موجب آن زده باشد و فرصت‌ها و تهدیدها را با دقت بیشتری شناسایی کرده باشد با این وجود این عوامل در کوتاه مدت به عملکرد آن تاثیر معناداری نگذاشته است. یافته‌های فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که قابلیت‌های سنجش‌پذیری ساختار ارتباط بین قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال با عملکرد سازمان را با معناداری ۲/۷۷۶ میانجی‌گری می‌کند. ادبیات مرتبط با یافته‌های این فرضیه نشان می‌دهد که سازمان از طریق بکارگیری پلتفرم‌های دیجیتال برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه عملکرد خود و مقایسه آن‌ها با رقبا و دیگر سازمان‌ها تلاش می‌کنند و قابلیت‌های سنجش‌پذیری ساختاری خود را ارتقا بخشند (Choi et al., 2018; Kohtamäki et al., 2019). قابلیت‌هایی همچون قابلیت‌های سنجش‌پذیری از طریق پلتفرم‌های دیجیتال، سازمان‌ها را در حفظ عملکرد و تاب‌آوری بخصوص در بحران و تغییرات سریع مجهز می‌کند. (Choi et al., 2018; Lee & Lee, 2015) بنابراین، تایید میانجی‌گری قابلیت‌های سنجش‌پذیری در ارتباط بین پلتفرم‌های دیجیتال و عملکرد سازمان نشان می‌دهد که سازمان ورزش شهرداری تهران از طریق این مولفه نه تنها توانسته است درک و ارزیابی بهتری از رفتارها و عملیات خود داشته باشد و آن‌ها را با مأموریت‌ها و اهداف از پیش تعیین شده‌اش مقایسه کند، بلکه توانسته از این مزیت در جهت ارتقا عملکرد خود بهرمنند شود.

آزمون فرضیه پنجم پژوهش نشان داد که قابلیت‌های انطباق‌پذیری سازمان بطور ارتباط بین قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال با عملکرد سازمان را به دلیل معناداری کمتر از ۱/۹۶ که معادل ۰/۹۰۲ بود میانجی‌گری نمی‌کند. از این رو،



قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال از طریق قابلیت‌های انطباق‌پذیری عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران را به طور معناداری تحت تاثیر خود قرار نداده‌است. در این راستا، (Coreynen et al., 2017) و Suppatvech et al. (2019) معتقدند که سازمان‌ها از طریق ایجاد نوآوری‌ها بخصوص نوآوری‌هایی مبتنی بر پلتفرم‌های دیجیتال می‌توانند فرآیندها و خدمات خود را با محیط در حال تغییر منطبق کنند و عملکردهای خود را در درازمدت حفظ و کنترل کنند. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌ها از پلتفرم‌های دیجیتال برای اصلاح و بهینه‌سازی ساختار و مدل‌های کسب و کار خود بهره‌مند می‌شوند. (Kane et al., 2017) باین وجود باتوجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت، اگرچه پلتفرم‌های دیجیتال باعث هماهنگی فرآیندها با تغییرات بیرونی می‌شود و آن‌ها را در انطباق سازی با محیط مجهز می‌کند اما عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران را به طور معنادار در کوتاه‌مدت تحت تاثیر خود قرار نداده‌است. به این ترتیب، با وجود اینکه سازمان ورزش شهرداری تهران توانسته‌است در برابر فرصت‌ها و تهدیدها پاسخی باکیفیت و سرعت عمل مناسب از طریق پلتفرم‌های دیجیتال داشته‌باشد، اما این موضوع به طور مستقیم نتوانسته‌است عملکرد سازمان را در کوتاه‌مدت بهبود بخشد.

یافته‌های فرضیه ششم پژوهش نشان داد که قابلیت‌های انعطاف‌پذیری سازمان نقش میانجی‌گری معنی‌داری در ارتباط بین پلتفرم‌های دیجیتال و عملکرد سازمان با معناداری ۱/۷۹۷ که کمتر از ۱/۹۶ بود، نداشت. باین حال، طبق یافته‌ها، قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال قابلیت‌های انعطاف‌پذیری را بطور معناداری تقویت کرده‌است و سازمان را در برابر تغییرات محیطی و چالش‌ها به طور محسوسی توانمند کرده‌است اما این موضوع نتوانسته محرک معنی‌داری برای ارتقا عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران باشد. یافته‌های این فرضیه با نظر پژوهشگرانی همچون (Helfat & Peteraf, 2009) و Teece (2018b) هم‌راستا نمی‌باشد، که بیان می‌کنند سازمان‌ها با توسعه قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال می‌توانند انعطاف‌پذیری خود را در برابر تغییرات محیطی بیشتر کنند و توانایی بیشتری در تغییراتی که سازمان نیاز دارد برای خود فراهم کنند. این توانایی از طرق مختلفی همچون افزایش دانش و دسترسی به دانش به روز سازمان و همچنین توانایی یادگیری سازمان به وجود می‌آید؛ (Parviainen et al., 2017; Heidari et al., 2016; Sjödin et al., 2020). در پاسخ به رد این فرضیه، به بیان Sjödin et al. (2020) این توانایی‌ها نمی‌تواند در عملکرد و مولفه‌های عملکردی که این پژوهش مورد بررسی قرار داد به تنهایی تاثیرگذار باشند و می‌بایست مکانیسم‌های مختلف و فرآیندهای جذب ارزش بایکدیگر همسو باشند تا عملکرد تحت تاثیر خود قرار دهند. از این رو، اگرچه سازمان ورزش شهرداری تهران امکان دارد از طریق بهبود انعطاف‌پذیری به کمک بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال توانایی‌های خود را در برابر تغییرات ارتقا داده‌باشد و دسترسی بهتری به پاسخ‌های متناسب داشته‌باشد، اما این موضوع نتوانسته عملکرد سازمان را بطور معنادار بهبود بخشد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال ارتباط معناداری با عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران دارند. علاوه بر این، بررسی پنج میانجی ارتباط پلتفرم‌های دیجیتال و عملکرد سازمان، نشان داد که قابلیت‌های بهره‌برداری و سنش‌پذیری نقش میانجی‌گری مهمی در این ارتباط ایفا می‌کنند. افزایش قابلیت‌های پلتفرم‌های



دیجیتال نه تنها به بهبود فرآیندهای کاری و ارتقای عملکرد این سازمان کمک کرده است، بلکه نقش مهمی در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و پاسخ مناسب برای تهدیدهای محیطی داشته است. نتایج همچنین نشان داد که اگرچه قابلیت‌های اکتشافی، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری به‌طور مستقیم بر عملکرد کوتاه‌مدت سازمان تاثیر نمی‌گذارند، اما در بلندمدت می‌توانند تاب‌آوری و قدرت تطبیق‌پذیری سازمان‌های ورزش را تقویت کنند.

نتایج به‌دست‌آمده توسط این پژوهش ارتباط قوی‌ای با هدف اصلی تحقیق که ارائه یک مدل جهت بهبود عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران بود، دارند. هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال بر عملکرد سازمان‌های ورزشی و نقش میانجی‌گری قابلیت‌های مختلف بود. به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان داد که سازمان‌های ورزشی می‌توانند با سرمایه‌گذاری بر روی ارتقای قابلیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال، به‌ویژه در حوزه‌های بهره‌برداری و سنجش‌پذیری، عملکرد خود را بهبود بخشند. مدل پیشنهادی این پژوهش از طریق ارائه راهنمایی‌های ارزشمندی برای مدیران و تصمیم‌گیران سازمان‌های ورزشی و همچنین ارائه دیدگاه‌های جامع و جدید به پژوهشگران فعال در این حوزه، بهره‌گیری بهینه از فناوری‌های دیجیتال و افزایش مزیت‌های رقابتی پایدار در درازمدت توسط سازمان‌های ورزشی را در محیط‌های رقابتی و متغیر افزایش دهد.

پیشنهادات کاربردی ارائه شده بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌تواند سازمان‌های ورزشی را برای بهره‌گیری حداکثری و بهینه از پلتفرم‌های دیجیتال فعال‌تر کند و عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد. اول، سازمان‌هایی همچون سازمان ورزش شهرداری تهران می‌بایست بر توسعه قابلیت‌های بهره‌برداری بر بستر پلتفرم‌های دیجیتال تمرکز بیشتری داشته باشند تا فرآیندهای داخلی و خدمات رسانی خود را بهینه‌سازی کنند. این تمرکز و تاکید بر این قابلیت‌ها می‌تواند شامل به روزرسانی‌های سیستم‌های نظارتی، ارزیابی، آموزشی و هماهنگی درون و بیرون سازمانی باشد. دوم، ارتقا قابلیت‌های سنجش‌پذیری به کمک پلتفرم‌های دیجیتال برای توسعه سیستم‌های جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی و تحلیل آن‌ها می‌تواند عملکرد سازمان را تا حد معنی‌داری تحت تاثیر قرار دهد. از این رو، سازمان‌ها باید ابزارهای پیشرفته و نوآورانه‌ای را بر بستر پلتفرم‌های دیجیتال برای اندازه‌گیری و تحلیل عملکرد خود توسعه دهند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و تصمیمات لازم را در این راستا اتخاذ کنند. سوم، توسعه قابلیت‌های اکتشافی، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری اگرچه در کوتاه مدت نمی‌توانند بر عملکرد سازمان تاثیر معناداری بگذارند، اما توجه و سرمایه‌گذاری بر روس آن‌ها مهم است. توجه و توسعه این قابلیت‌ها در کنار قابلیت‌های دیگر می‌تواند از طریق شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و ارائه پاسخ‌های نوآورانه و مناسب آمادگی سازمان را در درازمدت برای هماهنگ شدن با تغییرات بالا نگهدارد. در مجموع، دنبال کردن چنین رویکردی توسط سازمان‌های ورزشی از جمله سازمان ورزش شهرداری تهران بهره‌گیری از قابلیت‌های مختلف بر بستر پلتفرم‌های دیجیتال را میسر می‌کند و این بهره‌گیری را به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌کند تا در محیط رقابتی و متغیر این صنعت عملکرد بهتری داشته‌باشند.

پیاده‌سازی مدل پیشنهادی این پژوهش بطورکل می‌تواند در جنبه‌های فنی، سازمانی و مدیریتی ضرورت ایجاد کند. از نظر فنی، سازمان‌های ورزشی از جمله سازمان ورزش شهرداری تهران باید به تجهیز پیشرفته‌ی زیرساخت‌های



تکنولوژیکی خود چه سخت‌افزاری و چه نرم‌افزاری بپردازد. از نظری سازمانی نیز، ساختار و استانداردهای سازمانی باید به‌گونه‌ای اصلاحات و تغییرات را دنبال کند که تغییرات و تطبیق‌پذیری سازمان با تکنولوژی‌ها را در یک محیط پویا و در حال تغییر میسر کند. از نظر مدیریتی، مدیران و تصمیم‌گیران سازمان باید تلاش کند تا فرهنگ پویایی سازمان و تغییر فرآیندهای آن بر بستر فناوری‌ها را ارتقا بخشند تا پذیرش و استفاده از آن‌ها توسط منابع انسانی نیز امکان‌پذیرتر باشد. که این موضوع نیازمند آموزش‌های مداوم و دوره‌ای و تشویق به بکارگیری پلتفرم‌های دیجیتال در فرآیندهای سازمانی می‌باشد. بطور کلی، سازمان‌های ورزشی بایستی رویکردی جامع و هماهنگ در راستای پیاده‌سازی مدل پیشنهادی این پژوهش داشته باشند تا بتوانند از تمامی ظرفیت‌های پلتفرم‌های دیجیتال در عملکردهای خود بهره‌مند شوند و به موجب آن دستیابی به اهداف استراتژیک خود را امکان‌پذیرتر و کم هزینه‌تر کنند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

این مطالعه با اهداف کاربردی و با رعایت کلیه دستورالعمل‌های پژوهشی و اصول اخلاقی در رابطه با شرکت‌کنندگان، از جمله رضایت آگاهانه، داوطلبانه، حق کناره‌گیری از پژوهش در صورت تمایل، و حفاظت از اطلاعات محرمانه آزمودنی‌ها، انجام پذیرفته است.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان این پژوهش در کلیه مراحل اجرای پروژه مشارکت یکسانی داشته‌اند.

حامی مالی

در طول این پژوهش هیچگونه کمک مالی از منابع تأمین مالی در بخش عمومی، تجاری، و غیردولتی دریافت نشد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله، تعارض منافع وجود نداشته است.

سپاسگزاری

از کلیه شرکت‌کنندگان که در اجرای این پژوهش همکاری داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

References

- Abdi, J., Sajjadi, S. N., Hamidi, M., & Rajabi NoshAbadi, H. (2025). Designing a media performance evaluation model of Tehran Municipal Sports Organization. *Communication Management in Sport Media*, -. <https://doi.org/10.30473/jsm.2023.65223.1664> [Persian]
- Bahrami, Sadeghi, & Sabunchi. (2023). Examining the Role of Digital Organizational Voice on Employee Empowerment With the Mediating of Social Media Organizational Acceptance in Sports Organizations. *Journal of Communication Research*, 29(4). <https://www.sid.ir/paper/1358950/fa> [Persian]



- Chadee, D., Ren, S., & Tang, G. (2021). Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102718 .
- Choi, T. M., Wallace, S. W., & Wang, Y. (2018). Big data analytics in operations management. *Production and operations management*, 27(10), 1868-1883 .
- Coreynen, W., Matthyssens, P., & Van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial marketing management*, 60, 42-53 .
- de la Boutetière, H., Montagner, A., & Reich, A. (2018). Unlocking success in digital transformations. McKinsey & Company, 29 .
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of management*, 43(1), 200-227 .
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121 .
- Haupt, B., & Azevedo, L. (2021). Crisis communication planning and nonprofit organizations. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 30(2), 163-178 .
- Hayes, M. (2022). Social media and inspiring physical activity during COVID-19 and beyond. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 14-21 .
- Heidari, Divandari, Arabi, & Kalali, S. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm performance with the mediation of operational capabilities. *Business Management Perspective*, 15(27), 125-140. [Persian]
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. In (Vol. 7, pp. 91-102): *Sage publications Sage UK: London, England*.
- Herold, S., Heller, J., Rozemeijer, F., & Mahr, D. (2023). Dynamic capabilities for digital procurement transformation: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 53(4), 424-447 .
- Kane, G. C., Palmer, D., & Phillips, A. N. (2017). Achieving digital maturity .
- Kohtamäki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H., & Baines, T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 104, 380-392 .
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(5), 1067-1092 .
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2021). Digitalization of work and human resources processes as a way to create a sustainable and ethical organization. *Energies*, 15(1), 172 .
- Lee, I., & Lee, K. (2015). The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises. *Business horizons*, 58(4), 431-440 .
- Lerch, C., & Gotsch, M. (2015). Digitalized product-service systems in manufacturing firms: A case study analysis. *Research-technology management*, 58(5), 45-52 .
- Lucassen, J. M., & Bakker, S. d. (2016). Variety in hybridity in sport organizations and their coping strategies. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 75-94 .
- Mohammadkazemi, Hoseinnia, & Habibi. (2019). Enterprise Crowdfunding in Iranian Football Clubs: Applications & Requirements. *Quarterly Scientific Research Journal of Entrepreneurship Development*, 12(2), 281-300. https://journals.ut.ac.ir/article_72746.html?lang=en [Persian]
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2021). On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems. *Journal of Business Research*, 125, 520-532 .
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). *Digital innovation management. MIS quarterly*, 41(1), 223-238 .
- Nori, Shabani, & Soleymani. (2021). The effect of Organizational Functional Virtualization on Organizational Sustainability Mediated by the Increase of Human Capital and Organizational Micro in Tehran Municipality Sports Organization. *Scientific Quarterly Journal of Applied Researches in Sports Management*, 9(4), 131-146. https://journals.pnu.ac.ir/article_7732.html?lang=en [Persian]
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338 .



- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International journal of information management*, 55, 102192 .
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77 .
- Rodríguez, R., Svensson, G., & Mehl, E. J. (2020). Digitalization process of complex B2B sales processes—Enablers and obstacles. *Technology in Society*, 62, 101324 .
- Shakeri, r., Rahmanseresht, H., Mowlaie, S., & Abdolmaleki, m. (2021). Explaining the effect of context and organizational architecture on the development of individual ambidexterity in knowledge-based companies. *Change management research paper*, 13, 1-22. <https://doi.org/10.22067/tmj.2021.30393.0> [Persian]
- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158-183 .
- Soldatenko, M. (2021). Dynamic enterprise architecture capabilities, digital platform capabilities and operational digital ambidexterity: Examining the impact of DEAC on organizational performance through digital platform capabilities and operational digital ambidexterity
- Suppatvech, C., Godsell, J., & Day, S. (2019). The roles of internet of things technology in enabling servitized business models: A systematic literature review. *Industrial marketing management*, 82, 70-86 .
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In *Entrepreneurship, innovation, and platforms* (Vol. 37, pp. 211-225). Emerald Publishing Limited .
- Teece, D. J. (2018a). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368 .
- Teece, D. J. (2018b). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research policy*, 47(8), 1367-1387 .
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative science quarterly*, 587-605 .
- Tushman, M. L., & Smith, W. (2017). *Organizational technology. The Blackwell companion to organizations*, 386-414 .
- Vigren, O., Kadefors, A., & Eriksson, K. (2022). Digitalization, innovation capabilities and absorptive capacity in the Swedish real estate ecosystem. *Facilities*, 40(15/16), 89-106 .
- Vinzi, V. (2010). Handbook of partial least squares. In: *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*.
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893-1924 .
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57 .
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of strategic marketing*, 11(1), 15-35 .
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6 .
- Witschel, D., Baumann, D., & Voigt, K.-I. (2022). How manufacturing firms navigate through stormy waters of digitalization: The role of dynamic capabilities, organizational factors and environmental turbulence for business model innovation. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 681-714 .
- Yazdani, N., & Heydarian, A. (2021). Investigating the behavior of the consumers of sports complexes of the Tehran Municipal Sports Organization in the conditions of the Corona crisis (COVID-19) *International Conference on Management and Human Sciences Research in Iran.*, SID. <https://sid.ir/paper/900907/fa> [Persian]