



Artificial intelligence and digital transformation in partner relationship management: evidence from the Iranian football federation

Mohammad Zare Abandansari¹✉, Farzad Nobakht², Naser Rasoulzadehjedi³

1. Corresponding author, Department of Sports Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. Email: mmdzare19957@gmail.com

2. Department of Sports Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. nobakht.farzad@uma.ac.ir

3. PhD student in Sports Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran. naserrasoulzadeh.j@tabrizu.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received 06 September 2026

Received in revised form 05
October 2026

Accepted 05 October 2026

Available online 05 October
2026

Keywords:

artificial intelligence,
digital transformation,
football,
relationship management,
technology.

ABSTRACT

Objective: This study examined how artificial intelligence (AI) and digital transformation shape partner relationship management in a national sport federation. It explored the lived experiences of actors working at the intersection of football governance and digital technologies in Iran.

Method: A qualitative descriptive phenomenological design was adopted. Eighteen experts with academic or professional expertise in AI, digital transformation, and sport were recruited through purposive and snowball sampling. Semi-structured interviews lasting 45–75 minutes were audio-recorded, transcribed verbatim, and analyzed using Colaizzi's method. Data were coded in MAXQDA. Trustworthiness was enhanced through member checking, thick description, double coding with 86% intercoder agreement, and external auditing.

Results: Ten themes emerged: digital transformation in partnership management; intelligent decision-making; emerging and future-oriented technologies; foresight and managerial agility; partner experience and engagement; innovation in partner collaboration; transparency and trust-building; sustainable development in partnership relations; technological entrepreneurship; and continuous learning and improvement. The findings indicate that digital platforms streamline contracts, financial oversight, and reporting, while AI supports prediction, risk detection, and compliance monitoring. They also indicate a shift toward foresight, sustainability, entrepreneurial collaboration, transparency, and organizational learning.

Conclusions: The study develops a governance-oriented framework linking digital capabilities with partnership value creation in sport federations. The findings suggest that sport organizations in emerging economies should invest in integrated digital platforms, embed sustainability in partnership practices, foster technological entrepreneurship, and institutionalize continuous learning. Cultural readiness and organizational capacity building are essential for achieving sustainable partnership outcomes and strengthening their ability to adapt to rapidly changing digital environments.

Cite this article: Zare Abandansari, M., Nobakht, F., & Rasoulzadehjedi, N. (2026). Artificial Intelligence and Digital Transformation in Partner Relationship Management: Evidence from the Iranian Football Federation. *Information Technology and Sport*, 3(1), 148-171. <https://doi.org/10.22091/its.2026.17482.1059>



© The Author(s) retain the copyright.

Publisher: University of Qom Press.

DOI: <https://doi.org/10.22091/its.2026.17482.1059>

Introduction

Artificial intelligence (AI) and digital transformation are increasingly changing the ways organizations coordinate activities, use information, and manage relationships with external stakeholders. Digital transformation is not limited to introducing new technologies; it involves broader changes in organizational processes, structures, and value creation (Bharadwaj et al., 2013; Matt et al., 2015). AI adds another layer to this transformation by enabling organizations to process large volumes of data, identify patterns, support prediction, and automate selected tasks (Huang & Rust, 2018). These developments are particularly relevant to sport federations, where relationships with sponsors, commercial partners, clubs, and other stakeholders are central to organizational sustainability.

For football federations, partner relationship management involves much more than maintaining contractual arrangements. It requires monitoring agreements, evaluating partner contributions, coordinating joint activities, responding to changing expectations, and maintaining trust and transparency. Digital platforms and AI-based capabilities can potentially support these activities by improving access to information, facilitating communication, strengthening monitoring, and making managerial decisions more evidence based. Nevertheless, the way such capabilities can reshape partnership management remains insufficiently explored, particularly in national sport federations operating in emerging economies. The Iranian Football Federation provides an important context because partnership management takes place within a complex institutional environment and is accompanied by pressures for modernization, greater accountability, and stronger competitiveness. Accordingly, this study aimed to explore how AI and digital transformation influence partner relationship management in the Iranian Football Federation and to identify the major dimensions of this transformation from the perspective of knowledgeable experts.

Method

The study was applied in purpose and employed a qualitative design based on descriptive phenomenology. Eighteen experts were recruited through purposive sampling, followed by snowball sampling to identify additional participants with relevant expertise. The participants included academic specialists in AI, digital transformation, and sport technology, as well as professionals such as digital strategy managers from the Iranian Football Federation, technology officers from clubs in the Persian Gulf Pro League, executives of companies providing AI-based sport solutions, and consultants experienced in digital platforms for partnership management. Semi-structured interviews were conducted, with each interview lasting between 45 and 75 minutes. MAXQDA version 20 was used to organize and code the interview material.

Data analysis followed Colaizzi's seven-step phenomenological method. The transcripts were repeatedly reviewed, significant statements were identified, meanings were formulated, and related meanings were grouped into broader themes. The emerging themes were then compared with the original accounts to maintain consistency between interpretation and participants' experiences. Member checking was used to strengthen credibility; thick description supported

transferability; double coding by two researchers produced an intercoder agreement of 86%; and an external audit was used to enhance confirmability. Participants received information about the study before the interviews and provided written informed consent. Confidentiality and anonymity were maintained, and participants were free to withdraw at any stage.

Results

Analysis of the interviews resulted in ten overarching themes describing the transformation of partner relationship management under the influence of AI and digital technologies. The first theme, digital transformation in partnership management, emphasized electronic contracting, real-time contract monitoring, automated reminders, integrated financial and contractual systems, cloud-based document storage, mobile access, digital tracking of agreement changes, online reporting, and shared dashboards.

The second theme, intelligent decision-making, highlighted the use of partner performance scores, AI dashboards, financial analysis, predictive analytics, compliance monitoring, reputation assessment, and forecasting of partnership costs, returns, renewal, retention, and exit. The third theme, emerging and future-oriented technologies, included blockchain-based smart contracts, natural language processing for document screening, machine learning, chatbots, sentiment analysis, cybersecurity solutions, Internet of Things applications, augmented and virtual reality, and AI-supported partnership simulations.

The fourth theme, foresight and managerial agility, concerned scenario development, early-warning systems, monitoring global trends, flexible contracts, rapid data-informed decisions, crisis preparedness, long-term analytics, and continuous assessment of developments in sport and technology. The fifth theme, partner experience and engagement, focused on feedback platforms, direct communication, training webinars, personalized services, loyalty mechanisms, gamification, joint events, simple performance reports, mobile applications, and online dialogue.

The sixth theme, innovation in partner collaboration, reflected flexible agreements, joint idea-generation spaces, innovation-oriented incentives, pilot projects with start-ups, benchmarking, innovation hubs, and co-development of technology-driven products and services. The seventh theme, transparency and trust-building, emphasized disclosure of financial shares, accessible reports, publication of key agreements, complaint-tracking mechanisms, independent oversight, clear responsibilities, trust indicators, and records that facilitate accountability.

The eighth theme, sustainable development in partnership relations, included paperless contracts, environmental criteria for partner selection, social-impact reporting, sustainability-oriented agreements, support for environmentally responsible initiatives, and efforts to reduce resource and advertising waste. The ninth theme, technological entrepreneurship, involved support for sport-related start-ups, joint digital products, investment attraction, accelerators and incubation centers, collaboration with fintech and gaming ventures, and development of digital revenue models. Finally, continuous learning and improvement included reviewing previous mistakes, benchmarking successful organizations, manager training, AI-supported analysis of

past experiences, university collaboration, performance reviews, knowledge bases, pilot projects, and systematic documentation of lessons learned.

Conclusions

The findings indicate that AI and digital transformation can reshape partner relationship management in the Iranian Football Federation across operational, strategic, relational, and developmental dimensions. Digital platforms can integrate contracts, financial information, communication, reporting, and partner feedback, while AI can strengthen prediction, risk detection, performance assessment, and compliance monitoring. At the same time, the findings show that technological transformation is not simply a matter of adopting advanced tools. Its value depends on the ability of the federation to use technology within transparent governance arrangements, responsive relationships, innovation-oriented collaborations, sustainability commitments, and continuous organizational learning.

Foresight and managerial agility can help the federation respond to changing conditions, while partner-centered digital services can strengthen engagement. Transparency mechanisms can support trust, and entrepreneurship can connect football with emerging technological businesses and new revenue opportunities. Sustainability can also become part of partner selection and collaboration rather than remaining an external concern. However, the findings underline that technology alone cannot guarantee successful transformation. Managerial capability, cultural readiness, appropriate training, secure infrastructure, and an organizational commitment to learning are necessary for digital initiatives to become meaningful and sustained practices. Overall, the study contributes an empirically grounded understanding of how AI and digital transformation can support more efficient, transparent, innovative, sustainable, and future-oriented partnership management in a national football federation.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Ethical considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, and plagiarism, and any form of misconduct.

Data availability statement

Data supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

Acknowledgements

The authors would like to thank all participants in the present study.



فناوری اطلاعات و ورزش

شاپا الکترونیکی: ۳۰۹۲-۶۹۳۹

Journal Homepage: <https://its.qom.ac.ir>



هوش مصنوعی و تحول دیجیتال در مدیریت روابط با شرکا: مطالعه موردی در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران

محمد زارع آبندانسری^۱ , فرزاد نویخت^۲ , ناصر رسول زاده جدی^۳ 

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: mmdzare19957m@gmail.com

۲. گروه مدیریت ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. nobakht.farzad@uma.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. naserrasoulzadeh.j@tabrizu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی،	هدف: پژوهش حاضر چگونگی تأثیرگذاری هوش مصنوعی و تحول دیجیتال بر مدیریت روابط شرکای فدراسیون فوتبال را با استفاده از تجارب زیسته فعالان مرتبط با حکمرانی فوتبال و فناوریهای دیجیتال در ایران بررسی کرد.
تاریخچه مقاله: تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۶/۱۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۷/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۱۳ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۱۳	روش پژوهش: پژوهش با استفاده از طرح کیفی پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. ۱۸ متخصص دارای سابقه دانشگاهی یا حرفه‌ای در حوزه‌های هوش مصنوعی، تحول دیجیتال و ورزش، از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، به مدت ۴۵ تا ۷۵ دقیقه، ضبط و پس از رونویسی واژه‌بهاوژه، با نرم‌افزار مکس کیودی‌ای کدگذاری شدند.
کلیدواژه‌ها: تحول دیجیتال، فناوری، فوتبال، مدیریت روابط، هوش مصنوعی	یافته‌ها: ۱۰ مضمون اصلی تحول دیجیتال در مدیریت شراکت‌ها؛ تصمیم‌گیری هوشمند؛ فناوریهای نوظهور و آینده‌محور؛ آینده‌نگری و چابکی مدیریتی؛ تجربه و مشارکت شرکا؛ نوآوری در همکاری با شرکا؛ شفافیت و اعتمادسازی؛ توسعه پایدار در روابط شراکتی؛ کارآفرینی فناورانه؛ و یادگیری و بهبود مستمر شناسایی شد. یافته‌ها نشان دادند که پلتفرم‌های دیجیتال، فرایندهای قراردادی، نظارت مالی و گزارش‌دهی را تسهیل می‌کنند، درحالی‌که هوش مصنوعی از پیش‌بینی، شناسایی ریسک و پایش انطباق پشتیبانی می‌نماید. همچنین، حرکت به‌سوی آینده‌نگری، پایداری، همکاری کارآفرینانه، شفافیت و یادگیری سازمانی آشکار شد.
	نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر چارچوبی حکمرانی‌محور ارائه می‌کند که قابلیت‌های دیجیتال را به خلق ارزش شراکتی در فدراسیون‌های ورزشی ارتباط می‌دهد. سازمان‌های ورزشی در اقتصادهای نوظهور باید در پلتفرم‌های دیجیتال یکپارچه سرمایه‌گذاری نمایند، پایداری را در شیوه‌های شراکتی نهادینه کنند، کارآفرینی فناورانه را توسعه دهند و یادگیری مستمر را بهبود و گسترش دهند. آمادگی فرهنگی و ظرفیت‌سازی سازمانی برای دستیابی به نتایج پایدار شراکتی و افزایش توان سازگاری با محیط‌های دیجیتال به‌سرعت در حال تغییر ضروری است.

استناد: زارع آبندانسری، محمد، نویخت، فرزاد، & رسول زاده جدی، ناصر. (۱۴۰۵). هوش مصنوعی و تحول دیجیتال در مدیریت روابط با شرکا: مطالعه موردی در

فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران. *فناوری اطلاعات و ورزش*، ۳ (۱)، ۱۴۸-۱۷۱. <https://doi.org/10.22091/its.2026.17482.1059>



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه قم.

مقدمه

هوش مصنوعی و فناوری‌های دیجیتال در حال تغییر شیوه مدیریت روابط، خلق ارزش و تقویت رقابت‌پذیری سازمان‌ها در محیط‌های پویای امروزی هستند (لدرو و همکاران^۱، ۲۰۲۲). با این حال، این دو مفهوم یکسان نیستند. تحول دیجیتال به تغییرات گسترده در فرایندها، ساختارها، شیوه‌های هماهنگی و خلق ارزش سازمانی از طریق فناوری‌های دیجیتال اشاره دارد (ویال^۲، ۲۰۱۹؛ مت و همکاران^۳، ۲۰۱۵؛ ورهوف^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). در حالی که هوش مصنوعی بر قابلیت‌هایی مانند پردازش حجم زیادی از داده‌ها، شناسایی الگوها، پیش‌بینی، یادگیری و خودکارسازی برخی وظایف تمرکز دارد (هوانگ و راست^۵، ۲۰۱۸؛ داوونپورت و همکاران^۶، ۲۰۲۲). بنابراین، تحول دیجیتال بیشتر ناظر بر تغییر در شیوه سازمان‌دهی و انجام فعالیت‌هاست، در حالی که هوش مصنوعی قابلیت‌های تحلیلی و پیش‌بینانه‌ای را برای پشتیبانی از این تغییرات فراهم می‌کند. این تمایز در سازمان‌های ورزشی اهمیت دارد، زیرا فدراسیون‌ها هم‌زمان به زیرساخت‌ها و فرایندهای دیجیتال برای مدیریت فعالیت‌ها و به قابلیت‌های هوشمند برای تحلیل اطلاعات و پشتیبانی از تصمیم‌گیری نیاز دارند.

در سال‌های اخیر، بخش ورزش به یکی از عرصه‌های مهم برای استفاده از تحول دیجیتال و هوش مصنوعی تبدیل شده است. فدراسیون‌ها و باشگاه‌های فوتبال به‌طور فزاینده‌ای از فناوری‌های دیجیتال در حوزه‌هایی مانند تعامل با هواداران، مدیریت حامیان مالی، بلیت‌فروشی دیجیتال و هماهنگی فرایندهای مدیریتی استفاده کرده‌اند (لوپز-کاریل و همکاران^۷، ۲۰۲۰؛ اشتاتمان و پرنیتس^۸، ۲۰۲۱؛ ژو و همکاران^۹، ۲۰۲۵). در این میان، تحول دیجیتال بیشتر از طریق پلتفرم‌های آنلاین، سامانه‌های ابری، داشبوردهای مدیریتی، قراردادهای دیجیتال و ابزارهای ارتباطی، فرایندهای اجرایی و اطلاعاتی را یکپارچه می‌کند؛ در مقابل، هوش مصنوعی از طریق تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی، شناسایی الگوها و پشتیبانی از تصمیم‌گیری، قابلیت‌های تحلیلی جدیدی ایجاد می‌کند. ابزارهای دیجیتالی مانند قراردادهای مبتنی بر بلاکچین، داشبوردهای تلفن همراه و سامانه‌های مبتنی بر رایانش ابری نیز فرصت‌های جدیدی برای افزایش شفافیت مالی، ایجاد اعتماد و تقویت پاسخگویی در مدیریت شبکه‌های پیچیده شرکا و حامیان مالی فراهم کرده‌اند (کورنول^{۱۰}، ۲۰۱۹؛ وی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۵). پژوهشگران نیز بر این باورند که این سامانه‌ها می‌توانند پاسخگویی را تقویت کنند و به فدراسیون‌ها در رعایت استانداردهای بین‌المللی حکمرانی کمک کنند (چاپلت و مرکنجیچ^{۱۲}، ۲۰۱۳؛ بایل، ۲۰۲۴).

مدیریت مشارکت‌ها برای فدراسیون‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا حمایت‌های مالی، همکاری‌های تجاری و ائتلاف‌های نهادی می‌توانند هم مشروعیت سازمانی و هم ثبات مالی را تقویت کنند. مدیریت اثربخش روابط با شرکا تنها به وجود ساختارهای روشن حکمرانی وابسته نیست، بلکه به سازوکارهایی نیز نیاز دارد که بتوانند اعتماد، شفافیت و پاسخگویی را تقویت کنند (وب و اور^{۱۳}، ۲۰۲۱؛ پین و فرو^{۱۴}، ۲۰۰۵). از این منظر، تحول دیجیتال می‌تواند از طریق یکپارچه‌سازی اطلاعات و فرایندها، دسترسی سریع‌تر به قراردادهای گزارش‌دهی، ارتباطات و نظارت بر اجرای توافقات را تسهیل کند؛ در مقابل، هوش مصنوعی می‌تواند با تحلیل داده‌های مربوط به شرکا، شناسایی زودهنگام خطر، پیش‌بینی روند همکاری و پشتیبانی از ارزیابی عملکرد، ظرفیت تصمیم‌گیری را تقویت

¹ Ledro et al.

² Vial

³ Matt et al.

⁴ Verhoef et al.

⁵ Huang & Rust

⁶ Davenport et al.

⁷ López-Carril et al.

⁸ Stadtmann & Prinz.

⁹ Zhou et al.

¹⁰ Cornwell

¹¹ Wei et al.

¹² Chappelet & Mrkonjić

¹³ Webb & Orr

¹⁴ Payne & Frow

کند (دریساخ و همکاران^۱، ۲۰۲۱؛ میکالف و همکاران^۲، ۲۰۲۰). تحول دیجیتال همچنین به فدراسیون‌ها کمک می‌کند وظایف اداری را ساده‌تر کنند، سرعت پاسخگویی را افزایش دهند و ارزش متناسب‌تری برای ذی‌نفعان ایجاد کنند (گروال و همکاران^۳، ۲۰۱۷؛ ویرتز و همکاران^۴، ۲۰۲۳).

با وجود این پیشرفت‌ها، پژوهش درباره استفاده از هوش مصنوعی و تحول دیجیتال برای مدیریت مشارکت‌ها در فدراسیون‌ها همچنان محدود است. بخش زیادی از مطالعات موجود بر حوزه‌هایی مانند تعامل با هواداران، تحلیل‌های بازاریابی و تحول خرده‌فروشی تمرکز کرده‌اند، در حالی که کاربرد این فناوری‌ها در حکمرانی و مدیریت روابط با شرکا کمتر مورد توجه قرار گرفته است (فیلو و همکاران^۵، ۲۰۱۵؛ شویبلوم و هاماری^۶، ۲۰۱۷؛ رو^۷، ۲۰۱۴). این شکاف پژوهشی زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که فدراسیون‌ها، به‌ویژه در اقتصادهای نوظهور، در محیط‌هایی با محدودیت‌های مالی، زیرساخت‌های محدود و الزامات پیچیده قانونی و مقرراتی فعالیت می‌کنند (دل جودیس و همکاران^۸، ۲۰۲۱؛ ساریونگ و همکاران^۹، ۲۰۲۴). از این رو، بررسی جداگانه نقش تحول دیجیتال در یکپارچه‌سازی و دیجیتالی کردن فرایندهای مدیریت روابط با شرکا و نقش هوش مصنوعی در تحلیل، پیش‌بینی و پشتیبانی از تصمیم‌گیری می‌تواند به روشن‌شدن چگونگی شکل‌گیری مدیریت شفاف‌تر، پاسخگوتر و چابک‌تر روابط با شرکا کمک کند (ایان‌سیتی و لاکسانی^{۱۰}، ۲۰۲۰).

اقتصادهای نوظهوری مانند ایران، زمینه مناسبی برای بررسی این پویایی‌ها فراهم می‌کنند. فدراسیون فوتبال ایران در محیطی نهادی فعالیت می‌کند که تحت تأثیر حضور دولت، انتظارات فرهنگی و مقررات و فشارهای بین‌المللی قرار دارد و هم‌زمان با نیاز به نوسازی، جذب مشارکت‌های پایدار و حفظ رقابت‌پذیری در اکوسیستم جهانی فوتبال روبه‌رو است (گلبووا و مدسن^{۱۱}، ۲۰۲۴؛ وانگ^{۱۲}، ۲۰۲۴). زارع آبدانسی و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهش خود بیان کردند: با بهره‌گیری از استراتژی تجاری مدیریت روابط شرکا، فدراسیون فوتبال رضایت ذینفعان خود را افزایش داده و سودآوری بیشتری را کسب می‌کند و مدیریت روابط شرکا در فدراسیون فوتبال ایران، باید به‌عنوان یک اولویت استراتژیک در نظر گرفته شده و تلاش‌های لازم برای بهبود و بهینه‌سازی آن انجام گردد. همچنین زارع آبدانسی و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی دیگر بیان کردند: با برقراری روابط مؤثر با شرکای اصلی، فدراسیون فوتبال می‌تواند به توسعه برند، افزایش اعتماد و همکاری با ذی‌نفعان کمک کند و در نتیجه سبب پیشرفت فدراسیون فوتبال در سطح بین‌المللی شود.

در چنین زمینه‌ای، تحول دیجیتال می‌تواند به ایجاد زیرساخت‌ها و فرایندهای یکپارچه برای مدیریت قراردادهای، اطلاعات، ارتباطات و گزارش‌دهی کمک کند، در حالی که هوش مصنوعی می‌تواند برای تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی، شناسایی ریسک و بهبود تصمیم‌گیری در روابط با شرکا به کار گرفته شود (پیتراشفسکی و همکاران^{۱۳}، ۲۰۲۵؛ پرادهان و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۹). با این حال، محدودیت منابع مالی، ضعف زیرساخت‌ها و مقاومت در برابر تغییر می‌توانند پذیرش و استفاده مؤثر از این فناوری‌ها را با مشکل مواجه کنند. بنابراین، مسئله اصلی تنها پذیرش فناوری نمی‌باشد و چگونگی استفاده از قابلیت‌های تحول دیجیتال و هوش مصنوعی در مدیریت روابط با شرکا، متناسب با شرایط نهادی و اجرایی فدراسیون فوتبال ایران است.

¹ Dreisbach et al.

² Mikalef et al.

³ Grewal et al.

⁴ Wirtz et al.

⁵ Filo et al.

⁶ Sjöblom & Hamari.

⁷ Rowe.

⁸ Del Giudice et al.

⁹ Sarpong et al.

¹⁰ Iansiti & Lakhani.

¹¹ Glebova & Madsen.

¹² Wang.

¹³ Pietraszewski et al.

¹⁴ Pradhan.

بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر تجربه‌های متخصصان مرتبط با موضوع پژوهش، بررسی می‌کند که تحول دیجیتال و هوش مصنوعی چگونه در مدیریت روابط با شرکا در فدراسیون فوتبال ایران نقش دارند و چه ابعادی از این تحول را شکل می‌دهند. این مطالعه به‌طور مشخص میان نقش تحول دیجیتال در دیجیتالی‌سازی و یکپارچه‌سازی فرایندها و نقش هوش مصنوعی در تحلیل، پیش‌بینی و تصمیم‌گیری تمایز قائل می‌شود و از این طریق، به شکاف موجود در پژوهش درباره مدیریت فناورانه روابط با شرکا در فدراسیون‌های ورزشی، به‌خصوص در اقتصادهای نوظهور، پاسخ می‌دهد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بود و با استفاده از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. هدف پژوهش، شناسایی و تبیین تجربه‌های زیسته افرادی بود که در مدیریت روابط با شرکا فعالیت داشتند و در فعالیتهای آنان، هوش مصنوعی و تحول دیجیتال به‌تدریج نقش پیدا کرده بود. برای تحلیل داده‌ها از روش هفت‌مرحله‌ای کلایزی استفاده شد، زیرا این روش فرایندی منظم برای استخراج مفاهیم و معانی از روایت‌های مشارکت‌کنندگان فراهم می‌کند.

جامعه مورد مطالعه را افرادی تشکیل دادند که در زمینه فناوری‌های دیجیتال و کاربرد آن‌ها در صنعت ورزش، دانش یا تجربه مستقیم داشتند. مشارکت‌کنندگان شامل پژوهشگران و اعضای هیئت علمی متخصص در حوزه‌های هوش مصنوعی، تحول دیجیتال و فناوری‌های ورزشی بودند. همچنین، مدیران راهبردهای دیجیتال در فدراسیون فوتبال ایران، مدیران و کارشناسان فناوری باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال ایران، مدیران شرکت‌های ارائه‌دهنده راهکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی در ورزش و مشاوران دارای تجربه در زمینه پلتفرم‌های دیجیتال برای مدیریت روابط با شرکا در پژوهش حضور داشتند.

به‌منظور گزینش هدفمند مشارکت‌کنندگان، معیارهای ورود شامل داشتن حداقل ۳ سال سابقه اجرایی، مدیریتی یا پژوهشی مرتبط با فناوری‌های دیجیتال یا مدیریت ورزشی، تجربه مستقیم در تعامل، عقد قرارداد یا مدیریت روابط با حامیان مالی و شرکای تجاری در فوتبال، آشنایی کاربردی یا تخصصی با ابزارهای هوش مصنوعی و فرایندهای تحول دیجیتال و رضایت آگاهانه برای حضور در مصاحبه و ثبت صوتی گفتگوها بود؛ در مقابل، معیارهای خروج شامل سابقه صرفاً تئوریک بدون درک ساختار سازمانی و تجاری فوتبال کشور، عدم تمایل به ضبط مصاحبه، ناتوانی در تکمیل زمان استاندارد مصاحبه یا انصراف در حین فرایند و هرگونه تعارض منافع مستقیم که موجب سوگیری شدید و خدشه به بی‌طرفی داده‌ها گردد، لحاظ شد. در مجموع، ۱۸ مشارکت‌کننده با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و برای شناسایی متخصصان بیشتر از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده گردید که توزیع آنان بر اساس گروه‌های اصلی شامل اعضای هیئت علمی و پژوهشگران دانشگاهی (۸ نفر)، مشاوران مستقل (۱ نفر) و متخصصان سازمانی و اجرایی شامل اعضای کمیته‌های فدراسیون، مدیران فناوری اطلاعات و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان (۹ نفر) است که مشخصات کامل جمعیت‌شناختی و سوابق حرفه‌ای ایشان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد	جنسیت	مدرک تحصیلی	نقش و مسئولیت فعلی	دسته سازمانی	سابقه (سال)	نوع تجربه مرتبط
P1	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	دانشگاهی	بیش از ۳۰ سال	پژوهش در مباحث دیجیتال و بازاریابی ورزشی
P2	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	دانشگاهی	بیش از ۲۰ سال	پژوهش در مباحث دیجیتال و بازاریابی ورزشی
P3	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	دانشگاهی	بیش از ۱۵ سال	پژوهش در مباحث دیجیتال و بازاریابی ورزشی
P4	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	دانشگاهی	بیش از ۱۵ سال	پژوهش در مباحث دیجیتال و بازاریابی ورزشی

P5	زن	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	دانشگاهی	بیش از ۱۲ سال	پژوهش در تحول دیجیتال و بازاریابی ورزشی
P6	مرد	کارشناسی ارشد	پژوهشگر	دانشگاهی	بیش از ۱۰ سال	مدیریت ارتباطات
P7	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	دانشگاهی	حدود ۱۰ سال	پژوهش در گروه هوش مصنوعی، رباتیک و رایانش شناختی
P8	زن	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	دانشگاهی	حدود ۱۰ سال	پژوهش در گروه هوش مصنوعی، رباتیک و رایانش شناختی
P9	مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	مشاور توسعه کسب و کار دیجیتال	مشاور مستقل	بیش از ۱۰ سال	مشاور توسعه کسب و کار دیجیتال در ورزش
P10	مرد	کارشناسی ارشد	عضو کمیته فنی و توسعه فدراسیون فوتبال	سازمانی	بیش از ۱۰ سال	تحقیقات مرتبط با فوتبال
P11	مرد	دکتری	عضو کمیته آموزش فدراسیون فوتبال	سازمانی	بیش از ۱۰ سال	تحقیقات مرتبط با فوتبال
P12	مرد	کارشناسی ارشد	عضو کمیته آموزش فدراسیون فوتبال	سازمانی	بیش از ۱۰ سال	تحقیقات مرتبط با فوتبال
P13	مرد	کارشناسی ارشد	عضو کمیته بازاریابی و تلویزیون فدراسیون فوتبال	سازمانی	بیش از ۱۰ سال	تحقیقات مرتبط با فوتبال
P14	مرد	کارشناسی ارشد	عضو هیئت رئیسه فدراسیون فوتبال	سازمانی	بیش از ۱۰ سال	تحقیقات مرتبط با فوتبال
P15	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر فناوری اطلاعات	سازمانی	بیش از ۵ سال	کارشناسی ارشد مهندسی نرم افزار
P16	مرد	دکتری	مدیرعامل شرکت دانش بنیان	سازمانی	۱۵ سال	توسعه مدل های ماشین و هوش مصنوعی
P17	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر فنی در حوزه هوش مصنوعی	سازمانی	حدود ۱۰ سال	سیستم های پیش بینی رفتار و تحلیل داده
P18	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر فناوری اطلاعات	سازمانی	حدود ۱۵ سال	پورتال های هواداری و داشبوردهای اسپانسرشیپ

فرایند مصاحبه ها تا رسیدن به اشباع داده ها ادامه پیدا کرد. نقطه اشباع در مصاحبه چهاردهم حاصل شد؛ بدین معنا که از این مصاحبه به بعد هیچ کد باز، مفهوم یا بعد جدیدی در خصوص سازه های هوش مصنوعی و تحول دیجیتال تولید نشد. با این حال، به منظور اطمینان قطعی، افزایش روایی و دستیابی به حداکثر غنای داده، ۴ مصاحبه تکمیلی دیگر (تا مصاحبه هجدهم) نیز ادامه یافت و تأیید گردید که داده های حاصل صرفاً تکرار و تثبیت الگوهای مفهومی پیشین هستند.

برای جمع آوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شد. پرسش های مصاحبه تجربه مشارکت کنندگان درباره پلتفرم های دیجیتال، کاربردهای هوش مصنوعی و شیوه های مدیریت روابط با شرکا در فوتبال را بررسی کردند. هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه طول کشید. تمامی مصاحبه ها پس از دریافت رضایت مشارکت کنندگان ضبط شدند، به صورت کامل پیاده سازی شدند و اطلاعات هویتی مشارکت کنندگان از آن ها حذف شد. برای سازماندهی، کدگذاری و دسته بندی داده ها از نرم افزار مکس کیودی ای نسخه ۲۰ استفاده شد.

تحلیل داده ها بر اساس روش هفت مرحله ای کلاسیکی به صورت دقیق و گام به گام به این شرح پیاده سازی شد که در مرحله نخست، تمامی متن های پیاده سازی شده مصاحبه ها بارها بازخوانی شد تا پژوهشگران در درک و تجربه زیسته مشارکت کنندگان مستغرق شوند و در گام دوم، تمامی عبارات و جملاتی که مستقیماً به نقش و سازوکارهای هوش مصنوعی و تحول دیجیتال در مدیریت روابط با شرکا اشاره داشتند، شناسایی و استخراج شدند؛ سپس در مرحله سوم، پژوهشگران معنای عمیق نهفته در هر گزاره

معنادار را بدون قطع ارتباط با بستر کلامی مشارکت‌کننده صورت‌بندی و در قالب کدهای اولیه تدوین نمودند و در گام چهارم، کدهای فرمول‌بندی‌شده بر پایه پیوندهای مفهومی مشترک ادغام شده و خوشه‌های مضمونی اولیه و فرعی را شکل دادند و به طور هم‌زمان مرز مفهومی میان کارکردهای فرآیندی تحول دیجیتال و قابلیت‌های شناختی هوش مصنوعی تفکیک گردید؛ در ادامه و در مرحله پنجم، تلفیق خوشه‌های مضمونی در جهت ارائه یک تصویر همه‌جانبه، ساختاریافته و جامع از پدیده مدیریت روابط با شرکا در فدراسیون در عصر دیجیتال انجام پذیرفت و در گام ششم، توصیف جامع به یک ساختار بنیادین، فشرده و جوهره اصلی تجربه زیسته که بیانگر الگوی بنیادین تعاملات سازمانی، حاکمیتی و فناورانه است، تقلیل یافت و سرانجام در مرحله هفتم، خلاصه نتایج و ساختار استخراج‌شده به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان جهت دریافت بازخورد، مطابقت با تجارب واقعی و تأیید نهایی اعتبار تحلیل‌ها ارائه شد.

برای اطمینان از استحکام و کیفیت پژوهش، چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵) در نظر گرفته شد؛ بدین صورت که اعتبارپذیری از طریق بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان افزایش یافت و متن مصاحبه‌ها و نتایج کدگذاری برای تعدادی از آن‌ها ارسال شد تا دیدگاه و بازخورد خود را ارائه کنند، همچنین انتقال‌پذیری با ارائه توصیف‌های غنی و دقیق از پیشینه مشارکت‌کنندگان و زمینه انجام پژوهش تقویت گردید. در جهت بررسی وابستگی، دو پژوهشگر مستقل با تخصص در مدیریت ورزشی و فناوری‌های دیجیتال، داده‌ها را به صورت جداگانه کدگذاری کردند و میزان توافق میان آن‌ها از طریق روش درصد توافق ساده بر روی مجموعه‌ای شامل ۱۰۰ واحد معنایی تصادفی محاسبه شد که با استفاده از فرمول تقسیم تعداد توافقی‌ها بر مجموع توافقی‌ها و عدم‌توافقی‌ها ضرب در ۱۰۰، از مجموع ۱۰۰ کد ارزیابی‌شده، ۸۶ توافق مشترک و ۱۴ مورد مغایرت شناسایی شد که منجر به دستیابی به ضریب توافق ۸۶ درصد گردید و موارد مغایرت نیز طی جلسات بحث و بازبینی میان دو پژوهشگر، جهت دستیابی به ادراک مشترک و نهایی‌سازی کدگذاری‌ها بررسی شدند. تأییدپذیری نیز با مشارکت پژوهشگران خارج از تیم اصلی در فرایند بررسی و ممیزی مراحل تحلیل داده‌ها تقویت شد و در نهایت، اصول اخلاق پژوهش در تمامی مراحل مطالعه رعایت گردید، به‌طوری‌که پیش از انجام مصاحبه‌ها اهداف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان تبیین و رضایت کتبی آن‌ها اخذ شد، محرمانگی اطلاعات به‌طور کامل حفظ گردید و شرکت‌کنندگان از حق انصراف در هر مرحله از پژوهش بدون هیچ‌گونه پیامدی برخوردار بودند.

یافته‌ها

این تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مجموعه گسترده‌ای از کدهای اولیه را ایجاد کرد که به تدریج پالایش و دسته‌بندی شدند. در مرحله نهایی، یافته‌ها در قالب ده مضمون اصلی سازمان‌دهی شدند که ابعاد محوری مدیریت روابط با شرکا را تحت تأثیر هوش مصنوعی و تحول دیجیتال نشان می‌دهند. این مضامین شامل تحول دیجیتال در مدیریت شراکت‌ها، تصمیم‌گیری هوشمند، فناوری‌های نوپهور و آینده‌محور، آینده‌نگری و چابکی مدیریتی، تجربه و مشارکت شرکا، نوآوری در همکاری با شرکا، شفافیت و اعتمادسازی، توسعه پایدار در روابط با شرکا، کارآفرینی فناورانه و یادگیری و بهبود مستمر می‌شوند. این دسته‌ها در مجموع چارچوبی جامع برای درک چگونگی ادغام فناوری در شیوه‌های مدیریت شراکت در فدراسیون‌ها ارائه می‌دهند. جدول ۲، مضامین اصلی را به همراه زیرمضامین مرتبط با آن‌ها ارائه می‌کند.

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی پژوهش

مضمون اصلی	مضامین فرعی	گزیده نقل قول
تحول دیجیتال در مدیریت شرکاتها	امضای الکترونیکی قراردادهای برای صرفه‌جویی در زمان و ساده‌تر شدن روند کارها	بزرگ‌ترین دردسر ما کاغذبازی و گم شدن بندهای قرارداد نامه‌نگاری‌ها بود. وقتی قراردادهای آنلاین امضا شود و سیستم پیامک و اخطار تمدید و تسویه‌حساب بفرستد، هم کار ما نصف می‌شود هم شریک تجاری معطل نمی‌ماند. (مصاحبه شماره ۱۵).
	پلتفرم آنلاین برای نظارت لحظه‌ای بر قراردادهای یادآوری خودکار زمان تمدید قراردادهای و مهلت پرداخت‌ها	
	یکپارچه‌سازی سیستم‌های مالی با مدیریت قراردادهای ذخیره‌سازی ابری همه اسناد و صورت‌جلسات دسترسی مدیران و شرکا از طریق تلفن همراه به اطلاعات ضروری پیگیری دیجیتال تغییرات قراردادهای شرکات گزارش‌دهی فوری درباره نحوه اجرای توافقات برگزاری جلسات آنلاین با امکان ترجمه هم‌زمان همگام‌سازی خودکار تقویم جلسات و مسابقات اپلیکیشن ساده و کاربرپسند برای دریافت نظر و بازخورد شرکا اتصال پلتفرم به سامانه‌های بلیت‌فروشی و حمایت مالی داشبورد مشترک برای پیگیری وظایف اجرایی شرکا فضاهای ابری برای همکاری و مستندسازی مشترک سیستم امتیازدهی عملکرد برای ارزیابی میزان مشارکت شرکا داشبورد هوش مصنوعی برای پیگیری وضعیت همکاری‌ها تحلیل داده‌های مالی برای شناسایی خطرات و ریسک‌های شرکات شناسایی زود هنگام کاهش کیفیت خدمات شرکا گزارش‌های خودکار درباره پیشرفت پروژه‌های مشترک تحلیل و پیش‌بینی احتمال ماندن یا خروج شرکا نظارت بر میزان پایبندی شرکا به تعهدات قراردادی ارزیابی نتایج تبلیغات مشترک بر اساس داده‌ها رتبه‌بندی شرکا بر اساس میزان ارزش‌آفرینی کلی پیگیری میزان نوآوری هر یک از شرکا پیش‌بینی هزینه‌ها و بازدهی شرکات‌ها از قبل استفاده از داده‌های رسانه‌ای برای ارزیابی اعتبار و شهرت شرکا شناسایی بهترین زمان برای تمدید قراردادهای نظارت لحظه‌ای بر میزان رضایت هواداران از شرکا قراردادهای هوشمند مبتنی بر بلاک‌چین برای کاهش اختلافات استفاده از هوش مصنوعی برای تفسیر محتوای قراردادهای پیگیری دیجیتال دارایی‌های تبلیغاتی با استفاده از QR و NFC اساده از روش‌های یادگیری ماشین برای تحلیل رفتار شرکا چت‌بات‌ها برای تسهیل ارتباط و پشتیبانی از شرکا پلتفرم‌های ابری امن برای نگهداری سوابق شرکات‌ها تحلیل احساسات ذی‌نفعان با استفاده از داده‌های شبکه‌های اجتماعی برگزاری جلسات مجازی با استفاده از ابزارهای واقعیت افزوده راهکارهای امنیت سایبری برای حفاظت از اطلاعات شرکا شبیه‌سازی‌های مبتنی بر هوش مصنوعی برای بررسی سناریوهای احتمالی شرکات بررسی سریع اسناد با استفاده از پردازش زبان طبیعی استفاده از اینترنت اشیا برای مدیریت منابع مشترک داشبوردهای پیشرفته برای پیش‌بینی روند همکاری‌ها کاربردهای واقعیت مجازی برای معرفی فرصت‌های جدید شرکات	
تصمیم‌گیری هوشمند	قبلاً مدیر بر اساس حس شخصی می‌گفت فلان اسپانسر خوب است یا نه. الان با چند تا نمودار و شاخص ساده مشخص می‌شود بازدهی تبلیغات چقدر بوده و آیا اصلاً ارزش دارد قرارداد را تمدید کنیم یا باید سراغ گزینه دیگری رفت. (مصاحبه شماره ۱۷).	
فناوری‌های نوظهور و آینده‌محور	فناوری‌هایی مثل بلاک‌چین یا پردازش هوشمند متن برای این است که راه تفاسیر سلیقه‌ای بسته شود. وقتی بندهای توافق در بستر دیجیتال قفل شود، دیگر اختلافی سر تعهدات تبلیغاتی پیش نمی‌آید. (مصاحبه شماره ۷).	

در ماجرای کرونا دیدیم که چطور ناگهان همه بازی‌ها بدون تماشاگر شد و درآمدها سوخت؛ اگر از قبل سناریوهای مختلف را چیده باشیم و قراردادهای خشک و غیرقابل تغییر نباشند، فدراسیون در بحران‌ها فلج نمی‌شود. (مصاحبه شماره ۴).	تدوین سناریو برای پیش‌بینی وضعیت آینده شراکت‌ها ایجاد سیستم‌های هشدار زودهنگام برای شناسایی تغییرات بازار پایش روندهای جهانی فوتبال دیجیتال طراحی قراردادهای انعطاف‌پذیر متناسب با شرایط متغیر تصمیم‌گیری سریع بر اساس داده‌ها آمادگی برای بحران‌های غیرمنتظره مانند همه‌گیری‌ها استفاده از هوش مصنوعی برای پیش‌بینی روندهای جدید صنعت آموزش شرکا برای سازگاری با تغییرات فناورانه آینده برنامه‌ریزی بلندمدت بر اساس تحلیل‌های پیشرفته استفاده از ابزارهای آینده‌نگری برای افزایش استحکام قراردادهای سازگار کردن شیوه‌های کاری با موج‌های پی‌درپی نوآوری افزایش چابکی برای تصمیم‌گیری سریع و آگاهانه در امور روزمره تحلیل مستمر تحولات جهانی در حوزه ورزش ایجاد ابزارهای پیش‌بینی برای شناسایی فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری طراحی یک پلتفرم آنلاین برای دریافت بازخورد متناسب با نیازهای شرکا ایجاد راه‌های ارتباطی مستقیم با مدیران فدراسیون دوره‌های تعاملی دیجیتال برای آموزش و پذیرش فناوری سامانه‌ها توسط شرکا شخصی‌سازی خدمات متناسب با نیازهای هر شریک سیستم وفادارسازی دیجیتال شرکا مبتنی بر تحلیل داده‌های تعامل استفاده از بازی‌وارسازی برای افزایش تعامل شرکا ارائه گزارش‌های عملکرد در قالب ویدئوهای ساده دسترسی فوری به اطلاعات مهم قراردادهای استفاده از نظرسنجی‌های دوره‌ای برای سنجش رضایت شرکا توسعه یک اپلیکیشن موبایلی ساده برای تعامل روزانه با شرکا اتوماسیون هوشمند فرایندهای اداری و گردش کار الکترونیک اسناد ایجاد گفت‌وگو و شبکه‌سازی تعاملی در بستر پلتفرم دیجیتال ایجاد انجمن آنلاین برای گفت‌وگو و تبادل دانش میان شرکا قراردادهای انعطاف‌پذیر برای جذب شرکای نوآوری‌محور فضاهای مشترک برای ارائه ایده‌های جدید پلتفرم‌های آنلاین برای رأی‌گیری و انتخاب ایده‌ها مشوق‌هایی برای شرکای دارای راهکارهای نوآورانه پروژه‌های آزمایشی کوتاه‌مدت با استارت‌آپ‌ها برگزاری رویدادها و چالش‌های نوآوری دیجیتال با شرکا خدمات دیجیتال مشترک مانند اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌های محتوایی روش‌های نوآورانه برای حل اختلافات قراردادی الگوبرداری از روش‌های باشگاه‌ها و لیگ‌های پیشرو شاخص‌های نوآوری برای ارزیابی کیفیت همکاری‌ها توافق‌های برد-برد بر اساس اصول نوآوری مرکز نوآوری مشترک میان فدراسیون و شرکا توسعه مشترک محصولات مبتنی بر فناوری‌های جدید افشای شفاف سهم مالی شرکا در توافقات گزارش‌های مالی دوره‌ای در دسترس همه ذی‌نفعان ثبت عمومی توافق‌های مهم در وب‌سایت فدراسیون دسترسی آسان به اطلاعات مربوط به تغییرات مقررات قراردادهای سامانه آنلاین برای ثبت و پیگیری شکایت‌های شرکا نظارت مستقل بر میزان پایبندی به تعهدات	آینده‌نگری و چابکی مدیریتی تجربه و مشارکت شرکا نوآوری در همکاری با شرکا شفافیت و اعتمادسازی
اسپانسر دوست ندارد فقط موقع چک گرفتن به یادش بیفتیم. وقتی یک پرتال ساده داشته باشد، گزارش کارش را ببیند و مستقیم بتواند نظرش را منتقل کند، حس می‌کند واقعاً شریک کاری ماست نه فقط تأمین‌کننده پول. (مصاحبه شماره ۹).	اسپانسر دوست ندارد فقط موقع چک گرفتن به یادش بیفتیم. وقتی یک پرتال ساده داشته باشد، گزارش کارش را ببیند و مستقیم بتواند نظرش را منتقل کند، حس می‌کند واقعاً شریک کاری ماست نه فقط تأمین‌کننده پول. (مصاحبه شماره ۹).	
دوران اینکه فقط یک تابلو دور زمین به حامی مالی بدهیم تمام شده است. الان شرکت‌ها دنبال کمپین‌های آنلاین مشترک، اپلیکیشن هواداری و ایده‌های نو هستند تا اسم برندشان بهتر دیده شود. (مصاحبه شماره ۱۶).	دوران اینکه فقط یک تابلو دور زمین به حامی مالی بدهیم تمام شده است. الان شرکت‌ها دنبال کمپین‌های آنلاین مشترک، اپلیکیشن هواداری و ایده‌های نو هستند تا اسم برندشان بهتر دیده شود. (مصاحبه شماره ۱۶).	
بزرگ‌ترین بی‌اعتمادی زمانی شکل می‌گیرد که شرکا فکر کنند با یک شرکت دیگر رفتار ویژه شده است. وقتی فرایندها و رقم‌ها در سامانه‌ای شفاف	بزرگ‌ترین بی‌اعتمادی زمانی شکل می‌گیرد که شرکا فکر کنند با یک شرکت دیگر رفتار ویژه شده است. وقتی فرایندها و رقم‌ها در سامانه‌ای شفاف	

ثبت شود، جای هیچ شائبه و دلخوری باقی نمی ماند. (مصاحبه شماره ۱۳).

فوتبال نباید منشا تولید زباله و اتلاف منابع باشد. از حذف بلیت و بروشورهای کاغذی گرفته تا انتخاب شرکایی که به محیط زیست صدمه نمی زنند، همه این ها وجهه ورزش را در جامعه بالا می برد (مصاحبه شماره ۵).

جوان های زیادی هستند که روی اپلیکیشن های آنالیز، بلیت فروشی و بازی های فوتبالی کار می کنند. فدراسیون و باشگاه ها به جای نادیده گرفتن آن ها باید بستر را باز کنند تا این ایده ها به درآمد مشترک برسند. (مصاحبه شماره ۱۰).

مشکل ما این است که با تغییر یک مدیر، همه تجارب قبلی فراموش می شود و خطاهای گذشته تکرار می شوند. باید سیستمی باشد که درس های هر قرارداد ثبت شود تا مدیر بعدی از صفر شروع نکند. (مصاحبه شماره ۱).

سازوکارهای جلوگیری از رفتار تبعیض آمیز یا ترجیحی با شرکای خاص گزارش دهی لحظه ای هزینه های حمایت مالی تعریف شفاف نقش ها و مسئولیت های شرکا شاخص های اعتماد برای بررسی کیفیت روابط در طول زمان بایگانی سوابق برای افزایش شفافیت در انتخاب های آینده سازوکارهای ساده برای پیگیری تخلفات قراردادی دسترسی آزاد به اطلاعات دقیق عملکرد مالی مقایسه توافقات فعلی با قراردادهای گذشته قراردادهای سبز و بدون کاغذ برای کاهش آسیب های زیست محیطی همسوسازی همکاری ها با اهداف پایداری فیفا انتخاب شرکای دارای مسئولیت پذیری زیست محیطی گزارش های سالانه درباره تأثیر اجتماعی شراکت ها

مشوق هایی برای سرمایه گذاری در پروژه های ورزشی پایدار کاهش مصرف انرژی در فعالیت های مشترک قراردادهای بلندمدت با تمرکز بر پایداری استفاده از نوآوری برای کاهش ضایعات تبلیغاتی حمایت از استارت آپ های دوستدار محیط زیست در حوزه ورزش معیارهای پایداری برای انتخاب شرکا ثبت نتایج و پیامدهای اجتماعی مثبت شراکت ها تقویت مسئولیت اجتماعی شرکا در توافقات کاهش مصرف منابع در فعالیت های مشترک تعهدات مشترک برای حفاظت از محیط زیست حمایت از ایده های استارت آپی مرتبط با فوتبال همکاری با استارت آپ ها برای تبلیغات خلاقانه توسعه مشترک محصولات دیجیتال با شرکا جذب سرمایه گذاری برای پروژه های فناورانه ایجاد شتاب دهنده مرتبط با فدراسیون حمایت از کارآفرینان جوان در حوزه ورزش ایجاد همکاری و هم افزایی میان باشگاه ها و استارت آپ ها توسعه مدل های درآمدزایی دیجیتال ایجاد فرصت های شغلی از طریق سرمایه گذاری های مشترک استفاده از پلتفرم های آنلاین برای تقویت کارآفرینی گسترش بازی های دیجیتال با مشارکت شرکا همکاری با شرکت های فین تک برای نوسازی فوتبال ایجاد مراکز رشد برای کسب و کارهای ورزشی ترویج و حمایت از فناوری های ورزشی تولید شده در داخل کشور بررسی اشتباهات گذشته برای جلوگیری از تکرار آن ها در آینده الگوبرداری از لیگ ها و فدراسیون های موفق آموزش مدیران برای استفاده مؤثر از فناوری های جدید استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل تجربیات گذشته در زمینه شراکت ها برگزاری کارگاه های یادگیری مشترک با شرکا همکاری با دانشگاه ها در پروژه های پژوهشی کاربردی به روزرسانی منظم شاخص های ارزیابی شراکت ها ارزیابی سالانه عملکرد برای بهبود فرایندهای همکاری ایجاد پایگاه دانش بر اساس تجربیات داخلی بهره گیری از تجربیات شراکت های ناموفق برای تقویت شراکت های آینده

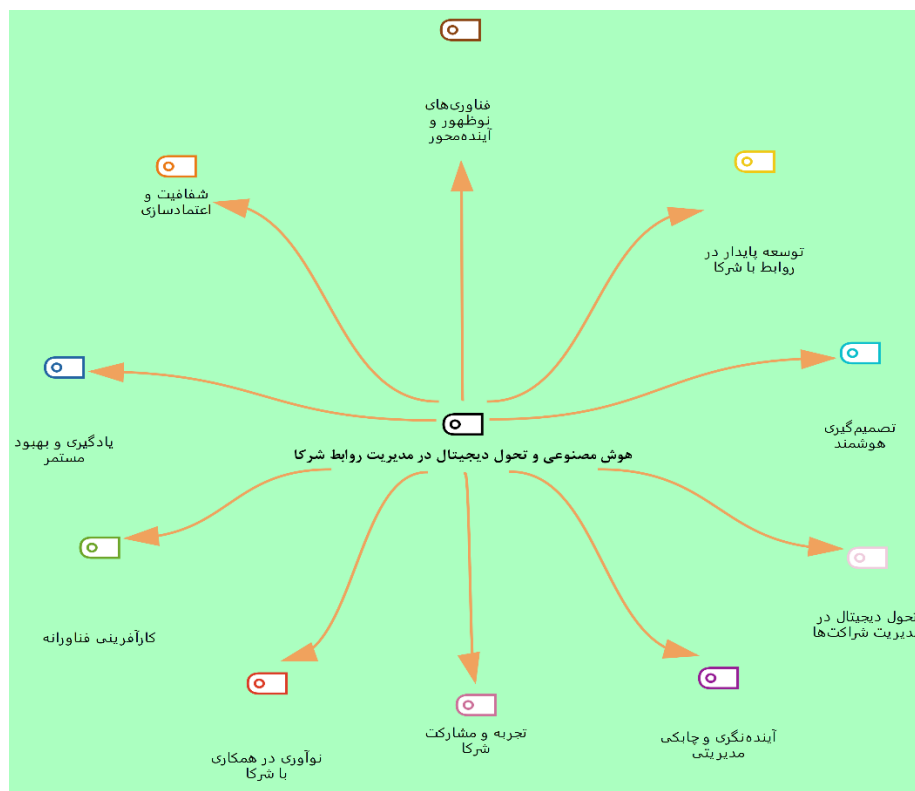
توسعه پایدار در روابط با شرکا

کارآفرینی فناورانه

یادگیری و بهبود مستمر

اجرای پروژه‌های آزمایشی با هدف بهبود مستمر
تشکیل تیم‌های یادگیری مشترک با مشارکت فعال شرکا
ثبت درس‌آموخته‌های هر قرارداد در یک سامانه مرکزی
مستندسازی بهترین شیوه‌های کاری برای استفاده و به‌اشتراک‌گذاری دانش در آینده

در شکل ۱، الگوی نهایی پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی استفاده از هوش مصنوعی و تحول دیجیتال در مدیریت روابط شرکای فدراسیون فوتبال ایران

یافته‌ها

تحول تحول دیجیتال در مدیریت روابط با شرکا، نشان‌دهنده تغییر اساسی در شیوه‌ای است که فدراسیون‌ها قراردادها را مدیریت می‌کنند، با ذی‌نفعان هماهنگ می‌شوند و فرایندهای کاری را سامان می‌دهند. حرکت فدراسیون فوتبال ایران به سمت قراردادهای الکترونیکی، نظارت بر خط و دسترسی به داده‌ها از طریق تلفن همراه، بیانگر روند گسترده‌تری در نهادهای ورزشی است که در آن، کارایی اداری و پاسخگویی دیگر انتخابی نیستند و به یک انتظار تبدیل شده‌اند. این اقدامات تنها موجب صرفه‌جویی در زمان نمی‌شوند، بلکه فرایندهایی استاندارد و شفاف ایجاد می‌کنند که اختیارات فردی را محدود می‌کنند و فرصت‌های سوءمدیریت را کاهش می‌دهند. برای فدراسیون، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند به‌عنوان نشانه‌ای نمادین برای حامیان مالی بین‌المللی نیز عمل کند و نشان دهد که حکمرانی سازمان در حال مدرن‌شدن است. فدراسیون می‌تواند با نشان دادن پایداری و قابلیت اعتماد از طریق یادآورهای خودکار، داشبوردها و بایگانی‌های مبتنی بر فضای ابری، تردید شرکای بالقوه را کاهش دهد، به‌ویژه در محیط‌هایی که سطح اعتماد پایین است. در مجموع، تحول دیجیتال تنها فرایندهای موجود را دیجیتالی نمی‌کند، بلکه شیوه تعامل

میان فدراسیون و شرکا را نیز بازتعریف می‌کند و سطح جدیدی از حرفه‌ای‌گرایی را در مدیریت روابط با شرکا ایجاد می‌کند؛ ابزارهایی که دیگر امکاناتی جانبی نیستند، بلکه به زیرساخت حکمرانی نوین در مدیریت روابط با شرکا تبدیل شده‌اند.

هوش مصنوعی ظرفیت‌هایی برای تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند که از شهود انسانی فراتر می‌روند، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و سرشار از داده مانند روابط مشارکتی در فوتبال. علاقه فدراسیون فوتبال ایران به تحلیل‌های پیش‌بینانه، شناسایی خودکار خطرهای و امتیازدهی به شرکا نشان می‌دهد که این فدراسیون به این نتیجه رسیده است که اتکا به قضاوت ذهنی به‌تنهایی کافی نیست. داشبوردهای مجهز به هوش مصنوعی می‌توانند میزان مشارکت شرکا را ارزیابی کنند، میزان پایبندی آنان به تعهدات را بررسی کنند و خطر کاهش همکاری را پیش‌بینی کنند و از این طریق، اطلاعات کاربردی لازم را در اختیار مدیران قرار دهند. برای فدراسیون‌ها، تصمیم‌گیری هوشمند تنها به افزایش کارایی مربوط نمی‌شود، بلکه چابکی راهبردی را نیز تقویت می‌کند. فدراسیون‌ها می‌توانند با رتبه‌بندی شرکا بر اساس میزان ارزش‌آفرینی یا شناسایی زود هنگام کاهش کیفیت خدمات، منابع خود را به سمت همکاری‌های امیدوارکننده‌تر هدایت کنند. این رویکرد همچنین به آن‌ها اجازه می‌دهد پیش از ایجاد آسیب به اعتبار سازمان، درباره مذاکره مجدد یا پایان دادن به همکاری تصمیم بگیرند. افزون بر این، ادغام داده‌های مالی و رسانه‌ای برای نظارت بر اعتبار شرکا، نشان‌دهنده درک پیشرفته‌تری از تأثیر برداشت‌های خارج از زمین بر مشروعیت فدراسیون در داخل زمین است؛ رویکردی که حکمرانی مشارکت‌های ورزشی و فرایند تصمیم‌گیری را از حالت واکنشی به سمت تصمیم‌گیری پیش‌نگرانه هدایت می‌کند.

ظهور فناوری‌هایی مانند بلاکچین، اینترنت اشیا، یادگیری ماشین و واقعیت مجازی، به بازطراحی اساسی اکوسیستم روابط با شرکا اشاره دارد. برای فدراسیون، قراردادهای هوشمند مبتنی بر بلاکچین می‌توانند به مسائل دیرینه مربوط به حل اختلاف و پاسخگویی کمک کنند. ردیابی دارایی‌های تبلیغاتی از طریق کدهای کیوآر به حامیان مالی اجازه می‌دهد میزان دیده‌شدن تبلیغات خود را بررسی کنند و کاربردهای واقعیت مجازی در ارائه پیشنهادها مشارکت نیز می‌تواند ارزش پیشنهادی فراگیری ایجاد کند. این نمونه‌ها نشان می‌دهند که فدراسیون‌ها دیگر دریافت‌کنندگان منفعل سرمایه حامیان مالی نیستند، بلکه در ایجاد مشترک اکوسیستم‌های فناورانه نقش فعال دارند. فناوری‌های آینده‌محور همچنین شکل‌های جدیدی از وابستگی را ایجاد می‌کنند. فدراسیون‌ها باید به ارائه‌دهندگان فناوری و سازوکارهای امنیت سایبری وابسته باشند و به همین دلیل، روابط با تأمین‌کنندگان فناوری نیز به مشارکت‌های راهبردی تبدیل می‌شوند. این وضعیت دوگانه که در آن فناوری هم راه‌حل محسوب می‌شود و هم منبع آسیب‌پذیری ایجاد می‌کند، به سازوکارهای حکمرانی نیاز دارد که خطرهای آینده را پیش‌بینی کنند. در فوتبال ایران، پذیرش این فناوری‌ها نشان‌دهنده تلاش برای ایجاد پیوند میان محدودیت‌های داخلی و انتظارات جهانی است، هرچند نباید خطر وابستگی بیش از حد به فناوری را نادیده گرفت.

توانایی پیش‌بینی اختلال‌ها و سازگاری سریع با تغییرات، به یکی از ویژگی‌های اصلی حکمرانی نوین ورزش تبدیل شده است. برای فدراسیون فوتبال ایران، آینده‌نگری و چابکی تنها مفاهیمی انتزاعی نیستند، بلکه مهارت‌هایی ضروری برای بقا محسوب می‌شوند. این سازمان در محیطی فعالیت می‌کند که بی‌ثباتی مالی، تغییر شرایط سیاسی و شوک‌های خارجی پیش‌بینی‌ناپذیر مانند همه‌گیری‌ها بر آن تأثیر می‌گذارند. ابزارهایی مانند برنامه‌ریزی سناریویی، سامانه‌های هشدار زود هنگام و پیش‌بینی مبتنی بر هوش مصنوعی به مدیران امکان می‌دهند خطرهای و فرصت‌ها را پیش از آشکار شدن کامل شناسایی کنند. آینده‌نگری همچنین به تغییر فرهنگی در تصمیم‌گیری نیاز دارد. مدیریت سنتی در فدراسیون‌ها اغلب ثبات و کنترل سلسله‌مراتبی را در اولویت قرار می‌دهد، اما چابکی به تمرکززدایی و پاسخ سریع‌تر نیاز دارد. فدراسیون می‌تواند با وارد کردن داشبوردهای دیجیتال و تحلیل‌های پیش‌بینانه به

روال‌های برنامه‌ریزی، از مدیریت واکنشی بحران به سمت ایجاد تاب‌آوری پیشگیرانه حرکت کند. در مورد ایران، آینده‌نگری تنها به پذیرش فناوری مربوط نمی‌شود، بلکه به نهادینه کردن سازگاری‌پذیری به‌عنوان یک ارزش اصلی مدیریتی و ایجاد تمایز راهبردی بازمی‌گردد.

مشارکت‌ها زمانی موفق‌تر می‌شوند که به‌عنوان روابط انسانی در نظر گرفته شوند، نه صرفاً معاملات تجاری. یافته‌ها نشان می‌دهند که شرکا تنها به شفافیت قراردادی نیاز ندارند، بلکه تعامل معنادار و دیده‌شدن را نیز انتظار دارند. پلتفرم‌های دیجیتال برای دریافت بازخورد، باشگاه‌های وفاداری، بازی‌وارسازی و خدمات شخصی‌سازی شده، تلاش هدفمندی را برای ایجاد تجربه‌هایی نشان می‌دهند که با نیازها و انتظارات شرکا هماهنگ باشند. چنین اقداماتی فدراسیون را از یک طرف قرارداد اداری و بوروکراتیک به یک همکار فعال تبدیل می‌کنند. تأکید بر برنامه‌های کاربردی ساده، انجمن‌های آنلاین و وبینارها نیز نشان می‌دهد که تحول دیجیتال به همان اندازه که به پیشرفته‌بودن فناوری مربوط می‌شود، به دسترس‌پذیری آن نیز مربوط می‌شود. اگر شرکا نتوانند به‌سادگی از سامانه‌ها استفاده کنند یا احساس کنند از فرایند تصمیم‌گیری کنار گذاشته شده‌اند، مزایای ابزارهای دیجیتال به‌سرعت کاهش پیدا می‌کنند. فدراسیون با سرمایه‌گذاری در طراحی مبتنی بر نیازهای شرکا، به سمت بازاریابی عمیق‌تر، تقویت اعتماد و پاسخگویی و حفظ همکاری بلندمدت حرکت می‌کند و نشان می‌دهد که تغییر فناورانه برای موفقیت باید انسان‌محور باشد.

نوآوری در همکاری تنها به استفاده از فناوری محدود نمی‌شود، بلکه بازطراحی شیوه‌های مشارکت را نیز دربرمی‌گیرد. قراردادهای انعطاف‌پذیر، مراکز مشترک نوآوری و پلتفرم‌های تبادل ایده، رویکرد جدیدی را نشان می‌دهند که در آن فدراسیون و شرکا به‌صورت مشترک ارزش ایجاد می‌کنند. فدراسیون به‌جای آنکه مشارکت‌ها را توافقی‌هایی ثابت در نظر بگیرد، آن‌ها را به آزمایشگاه‌هایی پویا برای آزمون ایده‌های جدید تبدیل می‌کند. این رویکرد به‌ویژه در اقداماتی مانند اجرای پروژه‌های آزمایشی کوتاه‌مدت با شرکت‌های نوپا یا برگزاری جشنواره‌های نوآوری دیده می‌شود که ضمن کاهش ریسک، خلاقیت را نیز تحریک می‌کنند. دستاورد راهبردی این رویکرد دو جنبه دارد. نخست، فدراسیون را به‌عنوان سازمانی آینده‌نگر معرفی می‌کند که می‌تواند شرکای علاقه‌مند به نوآوری را جذب کند. دوم، امکان توسعه مشترک محصولات و خدمات جدید را فراهم می‌کند که می‌توانند جریان‌های درآمدی و تعامل با هواداران را افزایش دهند. مقایسه عملکرد با باشگاه‌های پیشرو نیز نشان‌دهنده تمایل عملی فدراسیون به یادگیری از بهترین شیوه‌ها و در عین حال، سازگار کردن آن‌ها با شرایط محلی است. فدراسیون با وارد کردن نوآوری به خود فرایند همکاری، نقش خود را از یک نهاد تنظیم‌گر به تسهیل‌کننده اکوسیستم‌های کارآفرینانه گسترش می‌دهد.

اعتماد، پایه هر مشارکتی را تشکیل می‌دهد و در فدراسیون‌های ورزشی اغلب تعیین می‌کند که حامیان مالی به همکاری متعهد بمانند یا از آن خارج شوند. یافته‌ها نشان می‌دهند که ابزارهای دیجیتال سازوکارهای جدیدی برای تقویت شفافیت ایجاد می‌کنند. سامانه‌های آنلاین برای انتشار توافق‌نامه‌ها، گزارش‌دهی برخط درباره هزینه‌های حمایت مالی و تعیین روشن نقش‌های شرکا، ابهام را کاهش می‌دهند و فرصت‌های رفتار فرصت‌طلبانه را محدود می‌کنند. این اقدامات، شفافیت را نه یک واکنش مقطعی، بلکه فرایندی مستمر معرفی می‌کنند که در زیرساخت دیجیتال سازمان قرار گرفته است. این ابزارها در زمینه ایران، که در آن ذی‌نفعان بین‌المللی اغلب درباره کیفیت حکمرانی نگرانی‌هایی دارند، ارزش بیشتری پیدا می‌کنند. فدراسیون با فراهم کردن دسترسی عمومی به داده‌های عملکرد مالی و بایگانی سوابق برای بررسی عمومی، پاسخگویی و پایداری به استانداردهای نوین حکمرانی را نشان می‌دهد. نظارت مستقل نیز اعتبار فدراسیون را تقویت می‌کند، سازوکارهایی برای جلوگیری از جانبداری و ترجیح منافع افراد خاص ایجاد می‌کند و با اطمینان بخشی به شرکا درباره نحوه استفاده از منابع، اعتبار بازاریابی مرتبط با حمایت مالی را افزایش می‌دهد.

پایداری از موضوعی حاشیه‌ای به معیاری اصلی برای ارزیابی مشارکت‌ها تبدیل شده است. تأکید بر قراردادهای بدون کاغذ، همکاری با شرکای دوستدار محیط‌زیست و گزارش‌دهی سالانه درباره آثار اجتماعی نشان می‌دهد که از فدراسیون‌ها انتظار می‌رود مسئولیت خود را در قبال محیط‌زیست و جامعه جدی بگیرند. برای فدراسیون فوتبال ایران، اقدامات مرتبط با پایداری نه تنها هزینه‌های عملیاتی را کاهش می‌دهند، بلکه سازمان را با چارچوب‌های کلان بین‌المللی همسو می‌کنند. مشارکت‌هایی که معیارهای پایداری را در خود جای می‌دهند، احتمال بیشتری دارند که حامیان مالی دارای ارزش‌های مشترک را جذب کنند و میان اهداف تجاری و مشروعیت اجتماعی هماهنگی ایجاد کنند. افزون بر این، حمایت از شرکت‌های نوپای سبز یا کاهش ضایعات تبلیغاتی نشان می‌دهد که فدراسیون‌ها می‌توانند از نفوذ خود برای ایجاد تغییر مثبت در سطح نظام استفاده کنند. قراردادهای بلندمدت دارای بندهای مرتبط با پایداری نیز تداوم و تاب‌آوری سبب مشارکت‌ها را تقویت می‌کنند. فدراسیون با وارد کردن پایداری در مدیریت روابط با شرکا، نه تنها به انتظارات کلان پاسخ می‌دهد، بلکه مشروعیت خود را در فضای داخلی نیز تقویت می‌کند.

یافته‌ها نشان می‌دهند که فدراسیون‌ها می‌توانند در تقویت کارآفرینی نقش کاتالیزوری ایفا کنند. حمایت از شرکت‌های نوپا، راه‌اندازی شتاب‌دهنده‌ها و توسعه مشترک محصولات دیجیتال، فدراسیون را به یک سازنده اکوسیستم تبدیل می‌کنند و آن را از یک نهاد حاکمیتی منفعل متمایز می‌سازند. چنین اقداماتی میان بخش فوتبال و فناوری هم‌افزایی ایجاد می‌کنند، فرصت‌های شغلی به وجود می‌آورند و سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای دیجیتال ورزشی را جذب می‌کنند. برای فدراسیون فوتبال ایران، کارآفرینی فناورانه اهمیت راهبردی بیشتری نیز دارد. شرکت‌های نوپای داخلی می‌توانند راهکارهای بومی ارائه کنند که در مقایسه با فناوری‌های وارداتی، هزینه کمتری داشته باشند و با شرایط فرهنگی کشور سازگاری بیشتری پیدا کنند. همکاری با شرکت‌های فناوری مالی برای نوسازی تراکنش‌ها یا حمایت از کسب‌وکارهای حوزه بازی‌های دیجیتال نیز می‌تواند بازار رو به رشد جوانان را هدف قرار دهد و جریان‌های درآمدی را فراتر از حمایت‌های مالی سنتی متنوع کند. فدراسیون با پیوند دادن فوتبال و کارآفرینی، به تنوع‌بخشی اقتصادی و پیشرفت فناورانه کمک می‌کند.

مدیریت پایدار روابط با شرکا به تعهدی مستمر برای بازنگری و سازگاری نیاز دارد. تأکید بر بررسی اشتباهات گذشته، مقایسه عملکرد با لیگ‌های موفق و برگزاری کارگاه‌های یادگیری مشترک، اهمیت یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد. فدراسیون با ثبت بهترین شیوه‌ها و درس‌های آموخته‌شده، حافظه‌ای سازمانی ایجاد می‌کند که تکرار خطاها را کاهش می‌دهد و روند بهبود را سرعت می‌بخشد. استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های گذشته مربوط به مشارکت‌ها نیز ظرفیت یادگیری را افزایش می‌دهد و برداشت‌های ذهنی را به بینش‌های نظام‌مند تبدیل می‌کند. همکاری با دانشگاه‌ها و اجرای پروژه‌های پژوهشی کاربردی نیز تولید دانش را در فعالیتهای روزمره سازمان نهادینه می‌کند. نکته مهم این است که یادگیری مستمر، فرهنگ فروتنی و گشودگی را تقویت می‌کند و باعث می‌شود نوآوری به یک فعالیت مقطعی محدود نشود و به فرایندی مستمر تبدیل شود. در فدراسیون‌های فوتبال، یادگیری مستمر کمک می‌کند تحول دیجیتال و پذیرش هوش مصنوعی به اقدامات یک‌باره محدود نشوند و به قابلیت‌های سازمانی پایدار و ماندگار تبدیل شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت روابط با شرکا در فدراسیون فوتبال ایران، نیازمند یک پارادایم نوین متکی بر ابزارهای هوشمند است. یافته‌های مربوط به مضمون تحول دیجیتال تأییدکننده دیدگاه مت و همکاران (۲۰۱۵) و ویال (۲۰۱۹) است که تحول دیجیتال را مستلزم بازنگری ساختاری و فرایندی می‌دانند؛ همچنین حذف رویه‌های سلیقه‌ای، با مؤلفه‌های ارائه‌شده توسط

چاپلت و مرکنجیچ (۲۰۱۳) پیرامون حکمرانی سازمانی و شفافیت اداری در ورزش، و با یافته‌های لدرو و همکاران (۲۰۲۲) و گروال و همکاران (۲۰۱۷) در زمینه استراتژی‌های ارتباطی پلتفرمی انطباق کامل دارد.

در خصوص تصمیم‌گیری هوشمند، به‌کارگیری مدل‌های پیش‌بینانه و اعتبارسنجی داده‌محور، چارچوب هوانگ و راست (۲۰۱۸) پیرامون سطوح کارکردی هوش مصنوعی در سازمان و یافته‌های میکالف و همکاران (۲۰۲۰) و ودل و کانان (۲۰۱۶) در به‌کارگیری کلان‌داده‌ها جهت مدیریت پویای ریسک را در زمینه مدیریت فوتبال تقویت می‌کند.

در بعد فناوری‌های نوظهور و چابکی، یافته‌ها با پژوهش‌های ژو و همکاران (۲۰۲۵) و وی و همکاران (۲۰۲۵) در زمینه ظرفیت قراردادهای هوشمند همسو است؛ همچنین گذار فدراسیون به نقش تسهیل‌کننده بوم‌سازگان، مفهوم نوآوری باز دل جودیسه و همکاران (۲۰۲۱) را تصدیق می‌کند. کاهش فاصله ادراک تا تصمیم و بهبود سرعت عملیاتی سازمان نیز هم‌راستا با یافته‌های ویرتز و همکاران (۲۰۲۳) و ایان‌سیتی و لاخانی (۲۰۲۰) ارزیابی می‌شود.

در مضامین تجربه شرکا، نوآوری و شفافیت، نتایج نشان داد تمرکز صرف بر ابزارهای سخت‌افزاری بدون توجه به تعامل انسان‌محور کارساز نیست؛ امری که دیدگاه کورنول (۲۰۱۹) پیرامون گذار از اسپانسرشیپ تراکنشی به بازاریابی رابطه‌مند، و مدل‌های پین و فرو (۲۰۰۵) و وب و اور (۲۰۲۱) را تبیین می‌نماید. نهایتاً نتایج به‌دست‌آمده در حوزه پایداری، کارآفرینی و یادگیری مستمر با آرای بایل (۲۰۲۴)، پیتراشفسکی و همکاران (۲۰۲۵)، سارپونگ و همکاران (۲۰۲۴) و گلبووا و مدسن (۲۰۲۴) مبنی بر ضرورت خلق حافظه سازمانی و هم‌افزایی اکوسیستمی هماهنگ است.

پیامدهای نظری برای مدیریت ورزشی

بسط نظریه قابلیت‌های پویا در سازمان‌های ورزشی: این مطالعه نشان می‌دهد هوش مصنوعی و پلتفرم‌های دیجیتال صرفاً ابزار اجرایی نمی‌باشند و قابلیت‌های سطح بالاتری برای حسگری محیط تجاری، استفاده از فرصت‌ها و بازیگربندی قراردادهای فدراسیون در مواجهه با نوسانات بازار فراهم می‌آورند.

عبور از دیدگاه سنتی ذی‌نفعان به هم‌آفرینی ارزش: پژوهش حاضر دیدگاه سنتی در مدیریت ورزشی که حامیان را صرفاً تامین‌کننده وجه مالی می‌دانست، به مدل مشارکتی تغییر می‌دهد که در آن فدراسیون و شریک تجاری در بستر سامانه‌های دیجیتال به تولید مشترک ارزش و محتوا می‌پردازند.

توسعه چارچوب حکمرانی مبتنی بر داده: این پژوهش شواهد نوینی فراهم می‌کند که چگونه الگوریتم‌های شفاف‌ساز می‌توانند بروکراسی غیرپاسخگو در نهادهای ورزشی را تعدیل کرده و به عنوان ستون نظری حکمرانی خوب در مدیریت ورزشی عمل کنند.

پیامدهای سازمانی و حکمرانی ورزشی

به‌منظور پیاده‌سازی کاربردی، اقدامات سیاستی زیر به مدیران ارشد و سیاست‌گذاران پیشنهاد می‌گردد:

۱. تدوین نقشه راه استقرار قراردادهای الکترونیک و هوشمند: بازنگری در ساختار حقوقی فدراسیون و الزام به درج الکترونیکی تعهدات طرفین جهت کاهش اختلافات حقوقی و حذف رویه‌های فردی.

۲. تأسیس درگاه پایش و اتاق شفافیت تعاملات تجاری: راه‌اندازی سامانه‌های گزارش‌دهی متمرکز جهت ثبت و پایش شفاف درآمدهای حاصل از حامیان، وضعیت اجرای تعهدات و واگذاری مناقصه‌ها و مزایده‌های تجاری.

۳. تسهیل مقررات برای ورود شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی: ایجاد چارچوب‌های حمایتی برای ورود استارت‌آپ‌های فناوری ورزشی و فین‌تک‌ها به چرخه اقتصادی فدراسیون جهت کاهش وابستگی به منابع محدود سنتی.

۴. ارتقای شایستگی‌های دیجیتال پرسنل سازمانی: طراحی دوره‌های تخصصی سواد داده و هوش مصنوعی برای کارکنان بخش بازاریابی و امور حقوقی فدراسیون تا مقاومت فرهنگی در برابر شفافیت سیستمیک برطرف شود.

جمع‌بندی

پژوهش حاضر نشان داد که هوش مصنوعی و تحول دیجیتال، نیروهای راهبردی به شمار می‌روند که شیوه مدیریت، راهبری و پایداری تعاملات را در فدراسیون‌های فوتبال مشخص می‌کنند. شواهد به‌دست‌آمده از فدراسیون فوتبال ایران بیانگر آن است که کارکرد این فناوری‌ها فراتر از افزایش بازدهی و صرفه‌جویی در زمان است. این فناوری‌ها معیارهای نوینی از شفافیت و پاسخگویی را ایجاد می‌کنند، امکان تصمیم‌گیری دقیق‌تر را فراهم می‌سازند و نوآوری و پایداری را وارد ساختار اصلی مدیریت شرکا و حامیان مالی می‌کنند. یافته‌ها روشن می‌سازد که ابزارهای دیجیتال فرایند تنظیم قراردادهای، نظارت مالی و گزارش‌دهی را یکپارچه و آسان می‌کنند و در کنار آن، هوش مصنوعی توانایی پیش‌بینی روندهای بازار، شناسایی ریسک‌ها و نظارت بر اجرای تعهدات را به‌طور چشمگیری ارتقا می‌دهد. ترکیب این سیستم‌ها بستری فراهم می‌کند که اعتماد و شفافیت به‌جای مذاکرات موردی و سلیقه‌ای، به رفتاری نهادینه‌شده در سازمان تبدیل شود. افزون بر این، آینده‌نگری، کارآفرینی فناورانه و یادگیری پیوسته، فدراسیون‌ها را به سازمان‌هایی چابک و سازگار در شرایط پرنوسان اقتصادی تبدیل می‌کنند.

محدودیت‌های پژوهش

۱. محدودیت ذاتی پژوهش‌های کیفی: این مطالعه از رویکرد پدیدارشناسی توصیفی و نمونه‌گیری هدفمند از ۱۸ مشارکت‌کننده استفاده کرده است؛ بنابراین تعمیم آماری کمی یافته‌ها به کلیه فدراسیون‌ها یا بافت‌های ورزشی دیگر امکان‌پذیر نیست.

۲. بافتاری بودن نتایج: تمرکز ویژه بر فدراسیون فوتبال ایران، نتایج را تحت تأثیر زیرساخت‌های نهادی، دولتی بودن و شرایط خاص اقتصادی ورزش کشور قرار می‌دهد؛ لذا به‌کارگیری الگو در ساختارهای کاملاً خصوصی یا سایر رشته‌ها نیازمند بازنگری است.

۳. تمرکز مشارکت‌کنندگان بر ابعاد کارکردی: با توجه به حوزه تخصص مصاحبه‌شوندگان در مدیریت و فناوری، تمرکز مصاحبه‌ها عمدتاً بر مزایا و ظرفیت‌های فناوری بوده و موانع مقاومت پنهان اداری کمتر برجسته شده است.

پیشنهادهای پژوهشی آینده

۱. آزمون و مدل‌سازی کمی: استفاده از پرسشنامه‌های ساختاریافته و تحلیل با مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت سنجش روابط تجربی میان مضمون شناسایی‌شده در جامعه آماری گسترده‌تری از باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها.

۲. مطالعات تطبیقی بین‌رشته‌ای: مقایسه وضعیت تحول دیجیتال روابط با شرکا در فوتبال با فدراسیون‌های المپیک (نظیر کشتی و والیبال) جهت بررسی اثر تفاوت‌های ساختاری بر پذیرش فناوری.

۳. بررسی طولی پیامدها و مخاطرات: بررسی پیامدهای امنیتی، حریم خصوصی داده‌ها و هزینه‌های بلندمدت پشتیبانی از سیستم‌های هوش مصنوعی در قالب مطالعات طولی.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

پژوهش حاضر بدون حمایت مالی از سازمان‌های دولتی و انتفاعی انجام شده است.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان در انجام پژوهش حاضر نقش داشتند.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آنها است.

بیانیه دسترسی به داده‌ها

داده‌های پژوهش حاضر از طریق درخواست از نویسندگان قابل دسترسی است.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که در انجام این پژوهش یاری رساندند؛ تشکر و قدردانی می‌شود.

References

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3>
- Chappelet, J.-L., & Mrkonjić, M. (2013). Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS). *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(3), 275–302. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.808847>
- Cornwell, T. B. (2019). Less “sponsorship as advertising” and more “sponsorship-linked marketing.” *Journal of Marketing*, 83(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/0022242918825409>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 48(1), 24–42. doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0
- Del Giudice, M., Scuotto, V., Garcia-Perez, A., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). Shifting wealth II in the digital age: Open innovation and knowledge management in emerging economies. *Journal of Knowledge Management*, 25(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0270>
- Dreisbach, J., Naylor, R. W., & Perkins, A. W. (2021). Sponsorship-linked marketing: The role of fan benefits in shaping responses to activation campaigns. *Journal of Business Research*, 122, 426–435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.023>
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18(2), 166–181. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.001>
- Glebova, E., & Madsen, Ø. (2024). Artificial intelligence development and dissemination impact on the sports industry labor market. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6, 1363892. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1363892>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(2), 153–165. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). Competing in the age of AI. *Harvard Business Review*, 98(1), 60–67.
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48–63. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0332>
- López-Carril, S., Escamilla-Fajardo, P., González-Serrano, M. H., Ratten, V., & González-García, R. J. (2020). The rise of social media in sport: A bibliometric analysis. *International journal of innovation and technology management*, 17(06), 2050041. <https://doi.org/10.1142/S0219877020500418>

- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Investigating the effects of big data analytics capabilities on firm performance: The mediating role of dynamic capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103207. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103207>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Pietraszewski, P., Terbalyan, A., Roczniok, R., Maszczyk, A., Ornowski, K., Manilewska, D., Kuliś, S., Zajac, A., & Gołaś, A. (2025). The role of artificial intelligence in sports analytics: A systematic review and meta-analysis of performance trends. *Applied Sciences*, 15(13), 7254. <https://doi.org/10.3390/app15137254>
- Pradhan, D., Malhotra, R., & Moharana, T. R. (2019). When fan engagement with sports club brands matters in sponsorship: Influence of fan–brand personality congruence. *Journal of Brand Management*, 27(1), 77–92. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00169-3>
- Rowe, D. (2014). New sport for a globalized world? Sport, ICTs, and digital media. *Television & New Media*, 15(8), 719–724. <https://doi.org/10.1177/1527476414527081>
- Sarpong, A., Amankwah-Amoah, J., & Debrah, Y. A. (2024). Sports sponsorship, brand image, and purchase intentions: Examining the relationship among soccer fans. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 24(2), 101–118. <https://doi.org/10.1080/23750472.2024.2444449>
- Sjöblom, M., & Hamari, J. (2017). Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users. *Internet Research*, 27(2), 211–232. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>
- Stadtmann, G., & Prinz, J. (2021). Data analytics in professional football. *Journal of Sports Analytics*, 7(2), 91–95. <https://doi.org/10.3233/JSA-200483>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889–901. [10.1016/j.jbusres.2019.09.022](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022)
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, Y. (2024). The impact of digital transformation in the sports industry. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 77, 1–6. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/77/20241821>
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Wei, H., Li, J., & Chen, L. (2025). Research on the digital transaction model of the sports industry chain based on blockchain and AI. *Scientific Reports*, 15(1), 10045. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-10045-7>

- Wirtz, J., Zeithaml, V. A., Gistri, G., & Soscia, I. (2023). How intelligent automation, service robots, and AI will reshape service products and their delivery. *Service Science*, 15(3), 169–185. <https://doi.org/10.1287/serv.2023.0410>
- Webb, A., & Orr, K. (2021). Strategic marketing through sport for development: Managing multi-stakeholder partnerships. *Journal of Strategic Marketing*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1976251>
- Zhou, D., Keogh, J. W. L., Ma, Y., Tong, R. K. Y., Khan, A. R., & Jennings, N. R. (2025). Artificial intelligence in sport: A narrative review of applications, challenges and future trends. *Journal of Sports Sciences*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/02640414.2025.2518694>
- Zare Abandansari, M., Nobakht, F., Moharramzadeh, M., & Naghizadeh Baghi, A. (2025). Identification of effective factors in the management of relations between partners of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 13(48), 103-131. <https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2038961.1100> [in Persian]
- Zare, M., Nobakht, F., Moharramzadeh, M., & Naghizadeh-Baghi, A. (2023). Identifying the Consequences of Using Partner Relationship Management in the Islamic Republic of Iran Football Federation. *Sport Management Journal*, 15(4), 331-317. <https://doi.org/10.10.22059/jsm.2023.364303.3191> [in Persian]