

Identifying effective components in smart governance in Iranian sports

Abdolreza Moslehi¹ - Kamelia Abdi^{*2} - Rahim Shirazinejad³

1. Department of Physical Education, Sh.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran

2. Department of Physical Education, Sh.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran

3. Department of Physical Education, Sh.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran

(Received:2025/03/15; Accepted:2025/06/06)

Abstract

The aim of the present study was to identify the effective components in smart governance in Iranian sports. The present study is exploratory and applied in nature. The statistical population consisted of 17 specialists and experts in the field of the sports industry (senior sports administrators of the country, sports diplomats, professors of sports management with at least 5 years of experience in diplomacy and sports development, and sports industry professionals (manufacturers of sports products)). Sampling was conducted using purposive and snowball methods until theoretical saturation was reached, and the data were analyzed using thematic analysis. The results showed that 11 effective components in smart governance in Iranian sports fall into four categories: contextual factors (prerequisite groundwork and citizen empowerment), macro factors (legislation, transparent governance, quality of governance, and smart management), technological factors (technological developments, the nature of smartization, and electronic participation), and infrastructural factors (technological infrastructure and communication-interactive technology). The findings of this study indicate that the realization of smart governance in Iranian sports requires strengthening technological infrastructure, digital empowerment of citizens and managers, and cross-sectoral collaboration between sports and governmental institutions.

Keywords

Governance, legislation, Smart, Sports, Technology.

* Corresponding Author: Email: abdika@iau.ac.ir

شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در حکمرانی هوشمند صنعت ورزش ایران

عبدالرضا مصلحی^۱ - کاملیا عبدی^{۲*} - رحیم شیرازی نژاد^۳

۱. گروه علوم ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. ۲. گروه علوم ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد

اسلامی، شیراز، ایران. ۳. گروه علوم ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۵، تاریخ تصویب: ۱۴۰۴/۰۳/۱۷)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در حکمرانی هوشمند در ورزش ایران بود. تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت جزو تحقیقات اکتشافی و کاربردی است. جامعه هدف شامل ۱۷ نفر از متخصصان و خبرگان در زمینه صنعت ورزش (مدیران ارشد ورزش کشور، دیپلمات‌های ورزشی، اساتید مدیریت ورزشی با حداقل ۵ سال سابقه در زمینه دیپلماسی و توسعه ورزشی، صنعت گران ورزش (تولید کنندگان محصولات ورزش) بود. نمونه‌گیری با استفاده از روش‌های هدفمند و گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد و داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد ۱۱ مؤلفه مؤثر در حکمرانی هوشمندسازی در ورزش ایران در چهار دسته عوامل زمینه‌ای (بسترسازی پیش‌فرض‌ها و توانمندی شهروندان)، عوامل کلان (قانون‌گذاری، حکمرانی شفاف، کیفیت حکمرانی و مدیریت هوشمند)، عوامل تکنولوژیکی (تحولات تکنولوژیک، ماهیت هوشمندسازی و مشارکت الکترونیک) و عوامل زیرساختی (زیرساخت‌های فناوری و فناوری ارتباطی-تعاملی) قرار می‌گیرند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی هوشمند در ورزش ایران مستلزم تقویت زیرساخت‌های فناورانه، توانمندسازی دیجیتال شهروندان و مدیران، و همکاری میان‌بخشی میان نهادهای ورزشی و حاکمیتی است.

واژه‌های کلیدی

تکنولوژی، زیرساخت‌های ورزشی، حکمرانی ورزش، هوشمندسازی.

مقدمه

در ایران، صنعت ورزش گرچه هنوز به‌عنوان یک صنعت ثانویه در اقتصاد کشور شناخته می‌شود، اما از ظرفیت بالایی برای رشد برخوردار است (۸). با این حال، وابستگی شدید به بودجه‌های دولتی، کمبود فضای رقابتی و ناکارآمدی در تخصیص منابع، از مهم‌ترین چالش‌های موجود هستند (۹). در همین راستا، مدل‌هایی برای بهبود صنعت ورزش ایران طراحی شده‌اند که به بررسی عواملی چون زیرساخت‌ها، روابط متقابل و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها می‌پردازند و راهبردهای اجرایی را پیشنهاد می‌دهند (۱۰). با این حال، فقدان اجرای اثربخش این مدل‌ها موجب شده است که توسعه مورد انتظار حاصل نشود و نیاز به اتخاذ سیاست‌های راهبردی و عملیاتی همچنان احساس گردد.

اهمیت هوشمندسازی صنعت ورزش در عوامل متعددی نهفته است. اولاً، توسعه فناوری‌های دیجیتال مانند هوش مصنوعی، داده‌های بزرگ و محاسبات ابری منجر به تغییرات عمیق در صنعت ورزش شده است و در نتیجه، ظهور تجهیزات ورزشی هوشمند و سیستم‌عامل‌های ورزشی آنلاین را به دنبال داشته است (۱۱). ثانیاً، ادغام هوش و ورزش منجر به دیجیتالی شدن اطلاعات ورزشی و استفاده از فناوری داده‌های بزرگ برای تجزیه و تحلیل، ارائه پشتیبانی علمی برای آمادگی جسمانی کاربران و ارتقاء صنعت ورزش شده است (۱۲). ثالثاً، استفاده از دستگاه‌های هوشمند و فناوری در ورزش امکان ارزیابی مؤثر مشتریان ورزشی، کاهش خطاهای انسانی و اطمینان از ارزیابی‌های عینی را فراهم می‌کند (۱۳). علاوه بر این، صنعت ورزش هوشمند، تجزیه و تحلیل عمیق عملکرد ورزشکاران، خدمات تصمیم‌گیری و بهبود بهره‌وری و ثبات باتری را امکان‌پذیر می‌کند. در نهایت،

صنعت ورزش نقش مهمی در رشد اقتصادی ملی، ایجاد اشتغال و پاسخ‌گویی به نیازهای رو به رشد جامعه دارد و به‌عنوان یکی از ارکان پیشرفت تمدن، توسعه اقتصادی، اجتماعی و ایجاد هماهنگی ملی شناخته می‌شود (۱). در دنیای مدرن امروز، اهمیت صنعت ورزش بیشتر شده و ابعاد اجتماعی و اقتصادی زندگی انسان را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار داده است (۲). این صنعت، سهم قابل توجهی در مصرف، سرمایه‌گذاری، تولید و اشتغال دارد؛ برای نمونه، در ژاپن اندازه بازار صنعت ورزش از طریق تحلیل تقاضای مصرفی و سرمایه‌گذاری بالغ بر ۱۲،۳۳۶ میلیارد دلار برآورد شده است (۳)، در حالی که در چین، صنعت ورزش به‌عنوان یکی از صنایع سبز، نقشی کلیدی در توسعه ملی و اقتصادی ایفا می‌کند (۴).

با توجه به تحول سایر صنایع، صنعت ورزش نیز ناگزیر از روزآمدی و گذار به سمت هوشمندسازی است تا بتواند با شرایط جدید سازگار شده و عملکرد بهتری داشته باشد. در این راستا، سازمان‌های ورزشی در سطح جهانی برنامه‌هایی نوآورانه و مدیریت بحران را برای مقابله با تأثیرات همه‌گیری اتخاذ کرده‌اند (۵). یکی از مصادیق این تحول، ادغام اینترنت و ورزش در قالب «اینترنت + سلامت ورزشی» است که به یک رویکرد محوری در این صنعت تبدیل شده است (۶). افزون بر این، ظهور فناوری‌های نوین رسانه‌ای، از جمله رایانش ابری و هوش مصنوعی، چشم‌انداز جدیدی را برای رسانه‌های ورزشی ترسیم کرده و در عین حال چالش‌هایی را نیز برای ذی‌نفعان به همراه داشته است (۷). این وضعیت، لزوم سرمایه‌گذاری در ورزشکاران، تجهیزات و زیرساخت‌های ورزشی را برای حفظ کارایی و رقابت‌پذیری در بازار جهانی دوچندان می‌سازد (۵).

توسعه سیستم‌عامل‌های ورزشی هوشمند، ادغام و به اشتراک‌گذاری منابع ورزشی را بهینه می‌کند و پشتیبانی از توسعه پایدار ورزش را فراهم می‌سازد (۱۴).

راهکارهای سیاستی برای توسعه صنعت ورزش شامل نیاز به برنامه‌های استراتژیک روشن است که با چالش‌های خارجی و تغییرات در صنعت سازگار شود. سیاست‌های مبتنی بر نوآوری و هوشمندسازی، مانند کاهش مالیات شرکت‌های پیشرفته، می‌توانند بهره‌وری کل عوامل شرکت‌های ورزشی را با تأثیر تعدیل‌کننده ساختار حاکمیت ارتقا دهند (۹). به عنوان نمونه، توسعه صنعت ورزش در اوکراین با بودجه ناپایدار، عدم مشوق‌های مالی و سیاست‌های ناقض دولتی مواجه شده است که نیاز به بهبود مکانیسم‌های تأمین مالی و فناوری‌های برندسازی را برجسته می‌کند (۱۳). مورد دیگر، توسعه صنعت ورزش در چین است که می‌تواند از فرصت‌های بازار، تنظیم اصول دسترسی به بازار و تمرکز بر نوآوری و دیجیتالی‌سازی بهره‌مند شود (۱۵). مهربی، قاسم و همکاران (۱۴۰۲) بر شناسایی شاخص‌های حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی ایران تمرکز کردند. مدل ارائه‌شده، عوامل کلیدی شامل شفافیت، پاسخگویی، قانون‌مداری و اثربخشی را بررسی کرده است و نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی بلندمدت در این حوزه اهمیت بالایی دارد. این تحقیق در نشریه مدیریت ورزشی منتشر شده و بهبود رفتار حکمرانی در ورزش ایران را هدف قرار داده است (۱۶). فاتحیان و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر فناوری‌های نوین و هوشمندسازی بر مدیریت فدراسیون‌های ورزشی را تحلیل کرده‌اند (۱۷). تراکسمن^۱ (۲۰۲۲) مفاهیم حکمرانی هوشمند و ابعاد آن را با تمرکز بر پاسخگویی

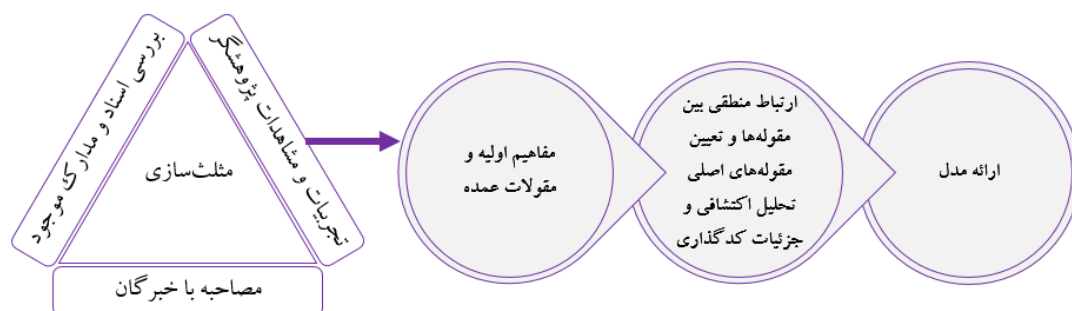
و مشارکت در فرآیندهای حکمرانی بررسی می‌کند. مقاله، اهمیت رویکرد شهر هوشمند در حکمرانی عمومی را برجسته می‌سازد (۱۸). بولیوار و میجر^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی به ابعاد و تعریف حکمرانی هوشمند پرداخته و نقش فناوری در بهبود پاسخگویی و شفافیت را نشان می‌دهند (۱۹).

در دنیای امروز، فناوری‌های هوشمند مانند اینترنت اشیا، هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها نقش کلیدی در بهبود کارایی و شفافیت ایفا می‌کنند. بدون شناخت دقیق این مؤلفه‌ها، ورزش ایران قادر نخواهد بود با تحولات جهانی همگام شود. شناسایی عوامل مؤثر به بهبود بهره‌وری در این حوزه کمک شایانی می‌کند. یکی از اصول مهم حکمرانی هوشمند، استفاده مؤثر از داده‌ها برای تصمیم‌گیری بهتر و افزایش شفافیت است. پژوهش حاضر می‌تواند چارچوبی ارائه دهد که با بهره‌گیری از داده‌ها، فرایندهای تصمیم‌گیری در حوزه ورزش بهبود یابد. همچنین شناسایی مؤلفه‌های هوشمندسازی به افزایش دسترسی عادلانه به امکانات ورزشی و بهینه‌سازی توزیع منابع کمک می‌کند و این امر امکان خدمت‌رسانی به تمام اقشار جامعه را فراهم می‌آورد. حکمرانی هوشمند، به عنوان یکی از الزامات توسعه پایدار در جامعه ورزشی، می‌تواند نقش مهمی در ارتقای ورزش ایران به سطح رقابت‌های جهانی و رعایت استانداردهای بین‌المللی ایفا کند. از سوی دیگر، بدون شناخت دقیق این مؤلفه‌ها، ممکن است چالش‌های فرهنگی، اجتماعی یا سازمانی مانع اجرای موفق هوشمندسازی شوند. اجرای حکمرانی هوشمند نیازمند همکاری مؤثر میان دولت، بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و مردم است. شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در این زمینه می‌تواند الگوی مشارکت را تقویت کند، به

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، در زمره تحقیقات اکتشافی-کاربردی قرار می‌گیرد. با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع و وجود خلأ نظری در مفهوم حکمرانی هوشمند در ورزش ایران، ضرورت شناخت چیستی و چگونگی این پدیده و تبیین عمیق مؤلفه‌های مؤثر و نوع روابط آن‌ها، استفاده از رویکرد کیفی را ایجاب نمود. در این پژوهش، با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق و وجود مبانی نظری قابل استفاده برای طراحی سؤالات مصاحبه، از رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد تا از طریق فرایندی نظام‌مند، مقوله‌ها و مفاهیم اصلی و روابط میان آن‌ها از دل داده‌های کیفی استخراج و در قالب یک مدل مفهومی ارائه گردد. بدین منظور، از مبانی نظری موجود در حوزه پژوهش برای تدوین سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد.

کاهش اتلاف منابع کمک نموده و تأثیرات زیست‌محیطی را کاهش دهد. همچنین، راهبردهای مرتبط با توسعه پایدار در حکمرانی ورزش را به شکل مشخص‌تری نمایان می‌سازد. این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران، مدیران و متخصصان ورزشی کمک کند تا از پتانسیل‌های هوشمندسازی به بهترین شکل برای پیشرفت ورزش ایران بهره‌برداری کنند. این راهکارهای سیاستی تنها بخشی از ده‌ها راهکاری است که امکان می‌دهد صنعت ورزش ایران از دوره افول به سمت توسعه و پیشرفت حرکت کند. برای تحقق این هدف، داشتن نگاه آینده‌نگر و پیش‌بینی مبتنی بر بررسی پیشران‌های موجود، ضروری است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی مدل راهکارهای سیاستی و شناسایی پیشران‌های گذار به هوشمندسازی صنعت ورزش ایران انجام می‌شود و به پرسش اصلی خود پاسخ می‌دهد: شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در حکمرانی هوشمند در ورزش ایران چگونه صورت می‌گیرد؟



شکل ۱. مراحل ارائه نظریه در فاز کیفی

ورزشی، صنعت گران ورزش (تولید کنندگان محصولات ورزش) بود. در جدول ۱ شاخص‌های خبرگی گزارش شد که هر مصاحبه‌شونده حداقل باید ۲ الی ۳ شاخص مد نظر را داشته باشد.

جامعه هدف این پژوهش متخصصان و خبرگان در زمینه صنعت ورزش (مدیران میانی و ارشد ورزش کشور، دیپلمات‌های ورزشی، اساتید مدیریت ورزشی با حداقل ۵ سال سابقه در زمینه دیپلماسی و توسعه

جدول ۱. شاخص های خبرگی و انتخاب افراد خبره

سابقه بیشتر از ۵ سال
داشتن مدارک تحصیلی تخصصی و بالا (دکتری تخصصی)
داشتن رزومه اجرایی در صنعت ورزش

مجموع ۱۷ مصاحبه انجام شد. داده های حاصل با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته ها

برای جمع آوری داده ها با ۱۷ نفر خبره مصاحبه انجام شد، توصیف اطلاعات دموگرافیک مشارکت کنندگان در مصاحبه ها در جدول ۲ آمده است.

نمونه گیری از جامعه پژوهش با استفاده از روش های نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. بدین صورت که ابتدا فهرست اولیه افراد متخصص شناسایی و هماهنگی های لازم برای انجام مصاحبه با آنان صورت گرفت. در این مرحله (نمونه گیری هدفمند)، سه نفر تمایل به همکاری و مصاحبه داشتند. پس از انجام مصاحبه با این افراد، از آن ها خواسته شد تا سایر افراد مطلع و آشنا با موضوع را معرفی کنند و در صورت امکان، از آن ها برای مشارکت در فرآیند مصاحبه دعوت به عمل آید. این فرایند تا اشباع نظری ادامه یافت و در

جدول ۲. اطلاعات دموگرافیک مصاحبه شوندگان

ردیف	سمت و تخصص	تحصیلات	جنسیت	بازه سنی	سابقه فعالیت	زمان مصاحبه
E1	رئیس اداره ورزش و جوانان	دکتری تخصصی	مرد	بالای ۵۰ سال	۱۷ سال	۱۵ دقیقه
E2	دیپلمات ورزشی	فوق لیسانس	مرد	بین ۴۶-۵۰ سال	۱۴ سال	۲۵ دقیقه
E3	دیپلمات ورزشی	دکتری تخصصی	مرد	بین ۴۱-۴۵ سال	۱۱ سال	۲۰ دقیقه
E4	استاد مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	زن	بین ۴۱-۴۵ سال	۱۰ سال	۲۵ دقیقه
E5	استاد مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	مرد	زیر ۴۰ سال	۸ سال	۲۰ دقیقه
E6	کارآفرین ورزشی (حوزه دیجیتال مارکتینگ)	فوق لیسانس	زن	زیر ۴۰ سال	۵ سال	۱۵ دقیقه
E7	رئیس اداره ورزش و جوانان	فوق لیسانس	مرد	بالای ۵۰ سال	۱۳ سال	۱۰ دقیقه
E8	تولیدکننده محصولات ورزشی	فوق لیسانس	مرد	بین ۴۱-۴۵ سال	۱۰ سال	۱۵ دقیقه
E9	مدیریت تولیدی لوازم ورزشی	دکتری تخصصی	مرد	بین ۴۱-۴۵ سال	۱۰ سال	۲۵ دقیقه
E10	رئیس اداره ورزش و جوانان	دانشجوی دکتری	مرد	بین ۴۶-۵۰ سال	۱۵ سال	۱۵ دقیقه
E11	رئیس هیئت فوتبال	فوق لیسانس	مرد	زیر ۴۰ سال	۲۰ سال	۲۵ دقیقه
E12	رئیس هیئت وزنه برداری استان خراسان رضوی و استاد مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	مرد	بالای ۵۰ سال	۲۰ سال	۲۰ دقیقه

E13	استاد مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	زن	بین ۴۱-۴۵ سال	۱۰ سال	۲۰ دقیقه
E14	استاد مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	مرد	بین ۴۶-۵۰ سال	۱۱ سال	۳۵ دقیقه
E15	عضو هیئت رئیسه فدراسیون فوتبال	دکتری تخصصی	مرد	بین ۴۶-۵۰ سال	۱۷ سال	۳۰ دقیقه
E16	کارآفرین ورزشی (حوزه دیجیتال مارکتینگ)	دکتری تخصصی	مرد	زیر ۴۰ سال	۵ سال	۲۰ دقیقه
E17	استاد مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	مرد	زیر ۴۰ سال	۷ سال	۱۵ دقیقه

در این پژوهش، برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی استفاده شد. فرایند تحلیل داده‌ها در سه مرحله: کدگذاری اولیه (استخراج کدهای باز)، شناسایی تم‌های فرعی و شناسایی تم‌های اصلی انجام گرفت. ابتدا با مطالعه چندباره متن مصاحبه‌های انجام‌شده، فهمی کلی از عبارت‌ها و مفاهیم موجود در متن حاصل گردید. در مرحله کدگذاری اولیه، ۷۶ کد اولیه در متون مصاحبه‌ها شناسایی و علامت‌گذاری شد. این کدها بر اساس شباهت مفهومی در ۱۱ تم فرعی دسته‌بندی شدند که هرکدام به حوزه خاصی از حکمرانی هوشمند در ورزش ایران اشاره داشتند. شایان ذکر است که در طبقه‌بندی‌های صورت‌گرفته،

هم جنبه‌های آشکار و ملموس محتوای متن و هم مفاهیم پنهان موجود در آن مد نظر قرار گرفته است. با توجه به مطالب ذکر شده، تم اصلی پس از کدگذاری مصاحبه سیزدهم پدیدار شد و فرایند کدگذاری تا ۱۷ مصاحبه ادامه یافت تا داده‌ها به اشباع نظری رسیدند. در شکل ۲ نمودار اشباع نظری داده‌ها گزارش شده است (محور افقی نشان‌دهنده افراد مورد مصاحبه و محور عمودی نشان‌دهنده داده‌های جدید استخراج‌شده از هر مصاحبه است؛ همان‌طور که مشاهده می‌شود در مصاحبه پانزدهم داده‌ها به اشباع نظری رسیده و در مصاحبه هفدهم دیگر اطلاعات جدیدی به داده‌های مستخرج اضافه نشده است).



شکل ۲. نمودار اشباع نظری افراد مورد مصاحبه

کدگذاری اولیه (استخراج کدهای باز)

در مرحله کدگذاری اولیه، داده‌های خام مصاحبه‌ها به صورت نظام‌مند بررسی و کدهای اولیه استخراج شدند. در این مرحله، کدها بدون پیش فرض و بر اساس داده‌ها شکل گرفتند. برای شناسایی کدها، محقق با حساسیت نظری نسبت به مفاهیم مرتبط با حکمرانی

هوشمند در ورزش، متن مصاحبه‌ها را به صورت آگاهانه مورد بررسی قرار داد و ضمن مقایسه مستمر پیشامدها و مفاهیم، کدهای متعددی را ایجاد نمود تا زمینه برای شناسایی تم‌های اصلی فراهم گردد. در جدول ۳، کدهای استخراج شده از مرحله کدگذاری اولیه ارائه شده است.

جدول ۳. یافته‌های کدگذاری اولیه

منبع کد	کدهای نهایی
E1,E5,E9,E13,E16	زیرساخت های فناوری اطلاعات در ادارات ورزشی
E2,E4,E6,E10,E12 ,E14,E17	شفافیت در سازمان های ورزشی
E3,E4,E5,E16,E17	عدم فیلترینگ و دسترسی آزاد
E4,E10,E14	قابلیت همکاری هوشمند با سایر سازمان ها
E2,E5,E9,E13,E15	شراکت و همکاری هوشمند اطلاعات درون سازمانی در ورزش کشور
E4,E11,E12,E17,E11	بلوغ سرویس های رایانش ابری
E1,E5,E7, E2	یکپارچگی داده‌های مربوط به کسب و کارهای ورزشی
E1,E4,E6,E13	بهبود فرهنگ و جامعه دیجیتال
E5,E10,E15	سواد رسانه ای کارکنان سازمان های ورزشی
E3,E8,E13,E16, E10	مصورسازی کلان داده‌های ورزشی
E1,E4,E10,11	پیاده سازی فناوری های دیجیتال در فدراسیون های ورزشی
E8,E9,E11,E12	ساختار فدرتمند فضای هوشمند در اقتصاد ورزش
E10,E14,E16	بهبود مدیریت اطلاعات آنلاین
E2,E3,E13,E8,E15	دسترسی به اطلاعات با ارزش
E5,E12,E4	سیاست های وزارت ورزش و جوانان
E2,E6,E9,E14, E16	مشارکت شرکت های دولتی خدمات فناوری و هوشمندسازی
E3,E5,E13,E14,E15	تجهیزات شبکه مانند سرور، پهنای باند و ...
E3,E4,E12,E14	دستیابی به استانداردهای ورزشی از طریق ابزار هوشمند
E3,E10,E17	کاهش شکاف دیجیتالی
E8,E15,E16,E2	بهبود تجاری سازی صنعت ورزش
E7,E11,E13	توانمندی نیروی کار در سازمان های ورزشی
E2,E3,E14,E16,E1	زیرساخت های منعطف در سازمان های ورزشی
E1,E6,E9,E17	شفافیت مالی در درآمد سازمان های ورزشی
E4,E10,E16	پایگاه اطلاعاتی جامع
E3,E7,E17,E5	شفاف سازی در پاسخگویی
E1,E10,E12,E6	تطابق با توسعه پایدار
E5,E8,E11,E13,E8	تعاملات هوشمند
E3,E10,E13,E17	فراگیری زیرساخت های دیجیتالی در تمامی عرصه های ورزش
E11,E15, E2, E12	ظرفیت یادگیری عمومی
E5,E12,E14,E15,E17	تقویت سیستم های ICT در سازمان های ورزشی کشور
E4,E6,E15,E16	سازگاری سازمان های ورزشی با نیازهای در حال تغییر

E3,E17,E13	توسعه کسب و کارهای دیجیتال در حوزه ورزش
E2,E8,E12,E15,E16,E17	فقدان اختلال در سیستم های هوشمند کسب و کارهای ورزشی
E1,E5,E8, E2	کاهش استفاده از فناوری های قدیمی
E7,E8,E11,E15,E2	سواد دیجیتالی کارکنان سازمان های ورزشی
E2,E4,E7,E10,E12	توجه به تنوع گرایش های فرهنگی-ورزشی در بسترهای مشارکتی هوشمند
E9,E12,E16,E4	زیرساخت دورکاری و کارمنعطف در فدراسیون ها و هیئت های زیرمجموعه
E6,E7,E18,E11	تقویت منابع دولتی در فدراسیون های ورزشی
E2,E8,E12,E13	شخصی سازی اطلاعات
E4,E5,E18, E7	تسریع و دقت در پاسخگویی به ارکان بالادستی در ورزش کشور
E2,E7,E15, E8	تحولات بازار و صنعت خدمات ورزش و فناوری در کشور
E8,E11,E17,E2	تأمین منابع هوشمندسازی
E4,E13,E16	به کارگیری نرم افزارهای آموزشی کمکی و پیشرفته در حکمرانی ورزش کشور
E2,E4,E7,E8,E14	فضای مناسب هوشمندسازی بین ذی نفعان ورزش کشور
E11,E18, E13	ارتقای فناوری و سیستم های ارتباطی هوشمند
E5,E7,E10,E13,E16	تاثیرگذاری هوشمندسازی در فساد اداری سازمان های ورزشی
E3,E4,E10,E14, E17	همه گیری فناوری اطلاعات در کارهای اداری
E11,E16	رویکرد مدیریتی مسئله محور
E3,E6,E15	اثرات تکنولوژی در میزان فعالیت های کارکنان
E2,E5,E12	گرایش به دولت الکترونیک در تمامی عرصه ها
E1,E8,E13	دسترسی سریع به اطلاعات
E5,E7,E10,E11,E12	امنیت ارتباطات و تعاملات هوشمند در سازمان های ورزشی
E10,E13	دسترسی به اینترنت جهانی
E2,E3,E15, E10	بازطراحی های هوشمند در سازمان های ورزشی
E2,E14	پشتیبانی سازمان های ورزشی از توسعه و استقرار حوزه های کاربری
E10,E15	تکامل فناوری
E2,E6,E16	تقویت سیستم های هوشمند جهت افزایش امنیت سایبری
E11,E17,E1	محتوای دیجیتال نوآورانه ورزشی
E1,E6,E13,E15	کاربرد و پیاده سازی هوش مصنوعی در ورزش کشور
E4,E10	یکپارچه سازی اطلاعات میان دستگاهی
E12,E16, E1	پهنای باند در زیرساخت های پارلمانی
E2,E7,E12,E11, E14	ورود شرکت های دانش بنیان در زمینه هوشمندسازی فرآیندهای سازمان های ورزشی
E11,E16	آمادگی شبکه سازی در فدراسیون های ورزشی
E5,E2	خودکارسازی عملیات سازمانی در ورزش
E3,E15,E16	راهبردها و مصوبات سازمان های هوشمندسازی وزارت ورزش
E1,E11,E12	تحولات بین المللی حوزه های ورزش و فناوری
E3,E12	چابک سازی مدیریت از طریق بکارگیری اتوماسیون و سیستم های اطلاعاتی ارتباطی
E5,E17	دستیابی به استانداردهای مدیریتی در سازمان های ورزشی
E7,E9	سرعت و قدرت تاثیرگذاری تعاملات در ارتباطات هوشمند
E1,E13,E15,E17	کارآفرینی مجازی و هوشمند در صنعت ورزش

E3, E14	بازنگری قوانین
E10, E16	توجه جامعه به دولت الکترونیک
E21, E11	پاسخگویی بیشتر
E12, E2	واحدهای فناوری فعال در سازمان های ورزشی
E17, E20	افراد و استعدادها و کسب و کارهای نوآور ورزشی
E11, E16	حذف بروکراسی های اداری

شناسایی تم های فرعی

شباهت های معنایی، ۱۱ تم فرعی شناسایی گردید.
جدول شماره ۴ تم های فرعی و کدهای مرتبط با آنها
را نشان می دهد.

در مرحله دوم، با بررسی روابط مفهومی میان
کدهای استخراج شده و دسته بندی آنها بر اساس

جدول ۴. تم های فرعی و کدهای مرتبط

ردیف	تم های فرعی	کد مرتبط
۱	زیرساخت های فناوری	۱. زیرساخت های فناوری اطلاعات در ادارات ورزشی ۲. بلوغ سرویس های رایانش ابری ۳. کاربرد و پیاده سازی هوش مصنوعی در ورزش کشور ۴. پهنای باند در زیرساخت های پارلمانی ۵. تجهیزات شبکه مانند سرور، پهنای باند و ... ۶. زیرساخت های منعطف در سازمان های ورزشی
۲	توانمندی و صلاحیت شهروندان	۷. ظرفیت یادگیری عمومی ۸. بهبود فرهنگ و جامعه دیجیتال ۹. توجه جامعه به دولت الکترونیک ۱۰. افراد و استعدادها و کسب و کارهای نوآور ورزشی ۱۱. توانمندی نیروی کار در سازمان های ورزشی
۳	حکمرانی شفاف	۱۲. شفافیت در سازمان های ورزشی ۱۳. یکپارچه سازی اطلاعات میان دستگاهی ۱۴. توجه به تنوع گرایش های فرهنگی- ورزشی در بسترهای مشارکتی هوشمند ۱۵. تسریع و دقت در پاسخگویی به ارکان بالادستی در ورزش کشور ۱۶. دسترسی به اطلاعات با ارزش ۱۷. بهبود مدیریت اطلاعات آنلاین ۱۸. کاهش شکاف دیجیتالی ۱۹. شفافیت مالی در درآمد سازمان های ورزشی ۲۰. شفاف سازی در پاسخگویی ۲۱. پاسخگویی بیشتر
۴	مشارکت الکترونیک	۲۲. قابلیت همکاری هوشمند با سایر سازمان ها ۲۳. شراکت و همکاری هوشمند اطلاعات درون سازمانی در ورزش کشور ۲۴. کاهش استفاده از فناوری های قدیمی ۲۵. زیرساخت دورکاری و کار منعطف در فدراسیون ها و هیئت های زیرمجموعه

۵	کیفیت حکمرانی	۲۶. ورود شرکت های دانش بنیان در زمینه هوشمندسازی فرآیندهای سازمان های ورزشی
		۲۷. مشارکت شرکت های دولتی خدمات فناوری و هوشمندسازی
		۲۸. همه گیری فناوری اطلاعات در کارهای اداری
		۲۹. گرایش به دولت الکترونیک در تمامی عرصه ها
		۳۰. امنیت ارتباطات و تعاملات هوشمند در سازمان های ورزشی
۶	قانون گذاری	۳۱. تکامل فناوری
		۳۲. تقویت سیستم های هوشمند جهت افزایش امنیت سایبری
		۳۳. فقدان اختلال در سیستم های هوشمند کسب و کارهای ورزشی
		۳۴. چابک سازی مدیریت از طریق بکارگیری اتوماسیون و سیستم های اطلاعاتی ارتباطی
		۳۵. سرعت و قدرت تاثیرگذاری تعاملات در ارتباطات هوشمند
۷	تحولات تکنولوژی	۳۶. ارتقای فناوری و سیستم های ارتباطی هوشمند
		۳۷. بهبود تجاری سازی صنعت ورزش
		۳۸. عدم فیلترینگ و دسترسی آزاد
		۳۹. بازطراحی های هوشمند در سازمان های ورزشی
		۴۰. سیاست های وزارت ورزش و جوانان
۸	مدیریت هوشمند	۴۱. راهبردها و مصوبات سازمان های هوشمندسازی وزارت ورزش
		۴۲. بازنگری قوانین
		۴۳. تطابق با توسعه پایدار
		۴۴. فراگیری زیرساخت های دیجیتالی در تمامی عرصه های ورزش
		۴۵. سازگاری سازمان های ورزشی با نیازهای در حال تغییر
۹	فناوری ارتباطی - تعاملی	۴۶. توسعه کسب و کارهای دیجیتال در حوزه ورزش
		۴۷. شخصی سازی اطلاعات
		۴۸. خودکارسازی عملیات سازمانی در ورزش
		۴۹. تحولات بازار و صنعت خدمات ورزش و فناوری در کشور
		۵۰. تحولات بین المللی حوزه های ورزش و فناوری
۹	فناوری ارتباطی - تعاملی	۵۱. اثرات تکنولوژی در میزان فعالیت های کارکنان
		۵۲. دسترسی سریع به اطلاعات
		۵۳. حذف بروکراسی های اداری
		۵۴. واحدهای فناوری فعال در سازمان های ورزشی
		۵۵. به کارگیری نرم افزارهای آموزشی کمکی و پیشرفته در حکمرانی ورزش کشو
۹	فناوری ارتباطی - تعاملی	۵۶. دستیابی به استانداردهای مدیریتی در سازمان های ورزشی
		۵۷. دستیابی به استانداردهای ورزشی از طریق ابزار هوشمند
		۵۸. تاثیرگذاری هوشمندسازی در فساد اداری سازمان های ورزشی
		۵۹. رویکرد مدیریتی مسئله محور
		۶۰. تعاملات هوشمند
۹	فناوری ارتباطی - تعاملی	۶۱. دسترسی به اینترنت جهانی
		۶۲. سواد دیجیتالی کارکنان سازمان های ورزشی
		۶۳. سواد رسانه ای کارکنان سازمان های ورزشی
		۶۴. آمادگی شبکه سازی در فدراسیون های ورزشی
		۶۵. پایگاه اطلاعاتی جامع

۱۰	بسترسازی پیش فرض‌ها	۶۶. تقویت سیستم‌های T C در سازمان‌های ورزشی کشور
		۶۷. پشتیبانی سازمان‌های ورزشی از توسعه و استقرار حوزه‌های کاربری
		۶۸. پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال در فدراسیون‌های ورزشی
		۶۹. تقویت منابع دولتی در فدراسیون‌های ورزشی
۱۱	ماهیت هوشمندسازی	۷۰. تأمین منابع هوشمندسازی
		۷۱. یکپارچگی داده‌های مربوط به کسب و کارهای ورزشی
		۷۲. محتوای دیجیتال نوآورانه ورزشی
		۷۳. مصورسازی کلان داده‌های ورزشی
		۷۴. ساختار فدرتمند فضای هوشمند در اقتصاد ورزش
		۷۵. فضای مناسب هوشمندسازی بین ذی‌نفعان ورزش کشور
		۷۶. کارآفرینی مجازی و هوشمند در صنعت ورزش

شناسایی تم‌های اصلی

شناسایی گردید. در جدول ۵، تم‌های اصلی به همراه

تم‌های فرعی مرتبط با هر یک ارائه شده است.

در مرحله سوم، با بررسی روابط میان تم‌های فرعی

و ادغام آن‌ها بر اساس مفاهیم سطح بالاتر، ۴ تم اصلی

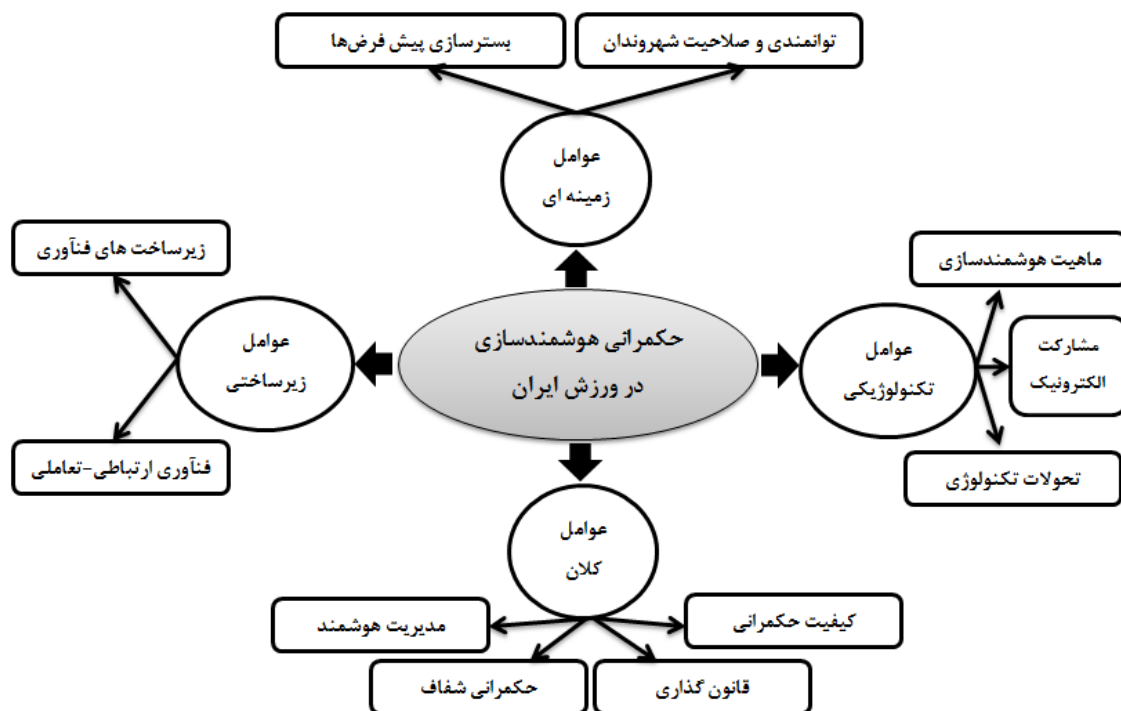
جدول ۵. تم‌های اصلی و تم‌های فرعی مرتبط

ردیف	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
۱	عوامل زمینه‌ای	بسترسازی پیش فرض‌ها توانمندی و صلاحیت شهروندان
۲	عوامل کلان	قانون‌گذاری حکمرانی شفاف کیفیت حکمرانی مدیریت هوشمند
۳	عوامل تکنولوژیکی	تحولات تکنولوژیک ماهیت هوشمندسازی مشارکت الکترونیک
۴	عوامل زیرساختی	زیرساخت‌های فناوری فناوری ارتباطی-تعاملی

با توجه به کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده و

تحلیل داده‌های کیفی، مدل برخاسته از پژوهش به

شرح شکل ۳ می‌باشد.



شکل ۳. مدل برخاسته از مؤلفه‌های شناسایی شده

بحث و نتیجه‌گیری

صنعت ورزش برای رشد اقتصادی ملی، ایجاد اشتغال و تأمین نیازهای رو به رشد مردم از ارزش و اهمیت زیادی برخوردار است. این بخش مهم از خدمات، نقش مهمی در ترویج پیشرفت ملی و تمدن، توسعه اقتصادی، اجتماعی و هماهنگی ایفا می‌نماید. صنعت ورزش در جامعه مدرن امروزی بروز بیشتری نموده و جنبه اجتماعی و اقتصادی زندگی انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هدف از پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در حکمرانی هوشمند در ورزش ایران بود. نتایج نشان داد مؤلفه‌های مؤثر در حکمرانی هوشمندسازی در ورزش ایران شامل ۱۱ تم فرعی است که در قالب ۴ تم اصلی دسته‌بندی شدند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل زمینه‌ای شامل تم‌های فرعی «بسترسازی پیش فرض‌ها» و «توانمندی و صلاحیت شهروندان» می‌شود که به ایجاد بسترهای

فرهنگی، اجتماعی و انسانی برای پذیرش حکمرانی هوشمند اشاره دارند. عوامل کلان شامل «قانون‌گذاری»، «حکمرانی شفاف»، «کیفیت حکمرانی» و «مدیریت هوشمند» هستند که چارچوب‌های حاکمیتی و ساختاری را تشکیل می‌دهند. عوامل تکنولوژیکی شامل «تحولات تکنولوژیک»، «ماهیت هوشمندسازی» و «مشارکت الکترونیک» می‌باشند که به کاربست فناوری‌های نوین در فرآیندهای حکمرانی اشاره دارند. در نهایت، عوامل زیرساختی شامل «زیرساخت‌های فناوری» و «فناوری ارتباطی-تعاملی» هستند که بسترهای فنی و ارتباطی لازم برای تحقق حکمرانی هوشمند را فراهم می‌آورند. در ادامه، هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرد.

در تحقیق حاضر، زیرساخت‌های فناوری از مهم‌ترین عوامل مؤثر در حکمرانی هوشمندسازی در ورزش شناسایی شد، توسعه زیرساخت‌های فناوری

می‌تواند زمینه‌ساز بسیاری از پیشرفت‌ها در حکمرانی ورزشی شود. در مقایسه با نتایج سایر مطالعات، مانند تحقیق گلوور^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، مشاهده می‌شود کشورهایی مانند کره جنوبی و ژاپن که زیرساخت‌های فنآوری را به خوبی توسعه داده‌اند، توانسته‌اند به‌طور قابل توجهی به شفافیت، کارآمدی و مشارکت عمومی در تصمیم‌گیری‌ها دست یابند (۱۵). لموس و وانکنسلوس^۲ (۲۰۲۱) به بررسی زیرساخت‌های دیجیتال و تکنولوژی‌های نوین در حکمرانی هوشمند پرداخته است، با تأکید بر نحوه استفاده از آن‌ها در بخش‌های مختلف از جمله ورزش، با نتایج تحقیق، همسو می‌باشد (۲۰). در ایران، هرچند زیرساخت‌های فناوری مانند اینترنت پرسرعت و شبکه‌های ارتباطی در حال رشد است، اما هنوز در بخش‌های خاص ورزشی، مشکلاتی در دسترسی به فناوری‌های پیشرفته وجود دارد. بسیاری از مراکز ورزشی در ایران به زیرساخت‌های مناسب برای استفاده از فناوری‌های نوین مانند داده‌کاوی و مدیریت آنلاین نیاز دارند. این در حالی است که در کشورهای پیشرفته، این زیرساخت‌ها به‌شکل گسترده‌تری برای تجزیه و تحلیل عملکرد ورزشکاران و برنامه‌ریزی‌های ورزشی به کار گرفته شده‌اند.

توانمندی شهروندان از دیگر مؤلفه کلیدی در حکمرانی هوشمند احصا شد. توانمندی و صلاحیت شهروندان، به معنای توانایی سرمایه انسانی در استفاده از فناوری‌ها برای مشارکت در فرآیندهای حکمرانی است. تحقیقات نشان داده‌اند در کشورهای پیشرفته، شهروندان به‌طور گسترده از پلتفرم‌های دیجیتالی برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و نظارت بر حکمرانی

استفاده می‌کنند (۲۱). ژائو و هوانگ (۲۰۲۲) در پژوهشی همسو، به بررسی رابطه بین سواد دیجیتال و توانمندسازی شهروندان در حکمرانی هوشمند پرداخته و در زمینه ورزش نیز به کاربرد این مفاهیم اشاره نموده است. این مؤلفه با چالش‌هایی روبرو است، به ویژه در جوامع غیرشهری که دسترسی به فناوری‌ها و آموزش‌های دیجیتال محدود است (۲۲). بنابراین، برای استفاده بهینه از مشارکت الکترونیک، لازم است علاوه بر ارتقای زیرساخت‌ها، برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی نیز در سطوح مختلف اجتماعی پیاده‌سازی شود. در مقایسه با تحقیقات، ایران نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه آموزش دیجیتال است تا شهروندان از امکانات حکمرانی هوشمند بهره‌برداری نمایند.

در تحقیق حاضر، حکمرانی شفاف به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی هوشمند شناسایی شد. حکمرانی شفاف به معنای دسترسی بیشتر به اطلاعات، فرآیندهای تصمیم‌گیری و نظارت بر آن‌ها است. مطالعات نشان می‌دهند استفاده از پلتفرم‌های آنلاین و داده‌های باز می‌تواند شفافیت را در حکمرانی تقویت کند. در تحقیق‌های انجام‌شده در کشورهای اسکاندیناوی و استرالیا، شفافیت با استفاده از سیستم‌های دیجیتال افزایش یافته است و به کاهش فساد و تقویت اعتماد عمومی منجر شده است (۱۹). از سویی در تحقیق همسویی دیگر میجر و بولیوار^۳ (۲۰۲۱) به نقش شفافیت در حکمرانی هوشمند و کاربرد فناوری در ایجاد شفافیت در فرآیندهای حکومتی، به ویژه در ورزش، پرداخته است. فقدان شفافیت در بسیاری از بخش‌های ورزشی، از جمله در

حکومتی است. در تحقیق حاضر، بهبود کیفیت حکمرانی از طریق فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و سیستم‌های مدیریتی دیجیتال مورد تأکید قرار گرفته است. مطالعات نشان می‌دهند استفاده از این فناوری‌ها باعث ارتقای کارآمدی و کیفیت تصمیم‌گیری‌ها می‌گردد (۲۳). در تحقیق همسویی دیگر توسط پارِدو و تاوی^۲ (۲۰۲۰) به بررسی کیفیت حکمرانی از طریق استفاده از داده‌ها و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده در بخش‌های عمومی، به‌ویژه ورزش، پرداختند. در ایران، کیفیت حکمرانی در ورزش به‌ویژه در بخش‌های مدیریتی و اجرایی نیازمند بهبود می‌باشد (۲۴). استفاده از ابزارهای دیجیتال جهت نظارت بر عملکرد مدیران، تخصیص منابع، و ارزیابی دقیق‌تر تصمیمات می‌تواند موجب افزایش کیفیت حکمرانی در ورزش شود.

قانون‌گذاری به عنوان عامل مهم دیگر در حکمرانی هوشمند ورزش شناسایی شد. قانون‌گذاری به ایجاد و تنظیم قوانین و مقرراتی اطلاق می‌شود که چارچوبی برای حکمرانی هوشمند فراهم می‌آورد. در حوزه ورزش، وجود قوانین شفاف و به روز که به استفاده از فناوری و مدیریت هوشمند کمک نماید، از اهمیت زیادی برخوردار است. به‌ویژه در زمینه‌های استفاده از داده‌های ورزشی، حمایت از ورزشکاران و مدیریت مسابقات، نیاز به به‌روزرسانی قوانین و مقررات وجود دارد. در تحقیقی همسو کوک و داسکالوا^۳ (۲۰۲۱) به قانون‌گذاری در فضای دیجیتال و تأثیر آن بر حکمرانی هوشمند و سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند (۲۳). قوانین می‌بایست با هدف پشتیبانی از نوآوری و

تخصیص بودجه‌ها و اجرای پروژه‌های ورزشی، همچنان یکی از چالش‌ها به شمار می‌رود. بنابراین، به کارگیری سیستم‌های دیجیتال برای دسترسی به اطلاعات و شفاف‌سازی فرآیندهای اجرایی می‌تواند به بهبود وضعیت حکمرانی در ورزش ایران کمک کند.

مشارکت الکترونیک از دیگر عوامل کلیدی شناسایی شده در این مطالعه بود. مشارکت الکترونیک، به استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای مشارکت مردم در فرآیندهای حکمرانی اشاره دارد. پلتفرم‌های دیجیتال می‌توانند به عنوان ابزاری برای نظارت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها عمل نمایند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهند در کشورهایی مانند ایالات متحده و کانادا، استفاده از پلتفرم‌های الکترونیک برای رأی‌گیری و نظرسنجی‌های عمومی، سطح مشارکت شهروندان را به‌طور چشمگیری افزایش داده است. در تحقیق همسو کانها و فرناندز^۱ (۲۰۲۰) به تأثیر مشارکت الکترونیک در حکمرانی هوشمند پرداخته و مدل‌های مشارکت دیجیتال در بخش ورزش را بررسی نمودند. استفاده از مشارکت الکترونیک هنوز در مراحل ابتدایی قرار دارد. با این حال، استفاده از سامانه‌های آنلاین برای نظرسنجی‌ها، تصمیم‌گیری‌های جمعی و تعامل با شهروندان می‌تواند به افزایش مشارکت عمومی در ورزش کمک نماید. با این حال، می‌توان بیان نمود ارتقای این مؤلفه در ایران، به‌ویژه در بخش ورزش، نیازمند برنامه‌ریزی و آموزش‌های هدفمند است.

مؤلفه کلیدی دیگر در حکمرانی هوشمند ورزش کیفیت حکمرانی بود. کیفیت حکمرانی، به معنای کارآمدی، شفافیت و پاسخگویی در فرآیندهای

ورزشی ارائه دادند (۲۶). بر اساس نتایج تحقیق پیشنهاد می گردد به سمت استفاده از نرم افزارهای مدیریتی هوشمند و سیستم های پایش آنلاین حرکت نمود تا کارایی فرآیندهای مدیریتی بهبود یابد.

یافته دیگر در ارتباط با فناوری های ارتباطی و تعاملی بود. این فناوری ها نقش بسیار مهمی در حکمرانی هوشمند دارند. این فناوری ها به افراد و سازمان ها امکان برقراری ارتباط و تعامل در زمان واقعی را می دهند. در ورزش ایران، استفاده از فناوری های ارتباطی-تعاملی می تواند به ارتقای ارتباطات میان مسئولان، ورزشکاران، هواداران و دیگر ذینفعان کمک کند. در پژوهشی همسو فلمینگ و اسمیت^۳ (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر فناوری های ارتباطی و تعاملی در حکمرانی هوشمند ورزش پرداخته و نحوه تعامل و ارتباط بین ذینفعان در این فرآیند را تحلیل کردند (۲۷). در پژوهشی همسو وانگ و ژو^۴ (۲۰۲۱) به تحلیل پیش فرض های لازم برای پیاده سازی حکمرانی هوشمند در بخش های مختلف ورزشی پرداخته و تفاوت های میان کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه را بررسی نمودند (۲۸). استفاده از شبکه های اجتماعی، اپلیکیشن های تلفن همراه و پلتفرم های آنلاین می تواند تعاملات را بهبود بخشد و موجب تقویت مشارکت عمومی در ورزش شود.

در نهایت مطابق با آخرین یافته این پژوهش بستر سازی پیش فرض ها به ایجاد شرایط و محیط مناسب برای پذیرش و استفاده از حکمرانی هوشمند اشاره دارد. این مؤلفه به معنای آماده سازی فرهنگی، اجتماعی و سازمانی برای پذیرش فناوری ها و تغییرات مدیریتی است. از این رو جهت پیاده سازی حکمرانی

فناوری های جدید تنظیم شده، در حالی که همزمان حقوق و منافع ورزشکاران و تمامی ذینفعان حفظ شود. یافته دیگر در این مطالعه مربوط به تحولات تکنولوژی بود. تحولات تکنولوژی، به تغییرات سریع و پیشرفت های تکنولوژیکی در زمینه های مختلف اشاره دارد. در حکمرانی هوشمند، این تحولات می توانند به ارتقا فرآیندها و ارتقای عملکرد مدیریتی منجر شوند. به ویژه در ورزش، فناوری های نوین مانند اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، و داده کاوی می توانند به تحلیل عملکرد ورزشکاران، پیش بینی نتایج مسابقات، و بهینه سازی مدیریت منابع کمک نمایند. در پژوهشی همسو با نتایج تحقیق حاضر، ژانگ و لی^۱ (۲۰۲۲) به تحولات تکنولوژی در حکمرانی هوشمند ورزش پرداخته و به نحوه استفاده از فناوری های نوین برای بهبود مدیریت و سیاست گذاری در بخش ورزش اشاره کردند. پیشنهاد می گردد ایران از تحولات جهانی در زمینه تکنولوژی بهره برداری نموده و در این مسیر به تحقیقات و توسعه فناوری توجه ویژه ای داشته باشد (۲۵).

مدیریت هوشمند به عنوان عامل مهم دیگر در حکمرانی هوشمند ورزش احصا شد. مدیریت هوشمند، به استفاده از فناوری های نوین جهت مدیریت بهینه منابع و فرآیندها اشاره دارد. این مؤلفه با استفاده از سیستم های مدیریتی دیجیتال و هوش مصنوعی، می تواند به پیشرفت روندهای اجرایی، تخصیص منابع، و ارزیابی عملکرد مدیران کمک نماید. در پژوهشی همسو سان و لی^۲ (۲۰۲۱) به بررسی استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی در مدیریت هوشمند ورزش پرداخته و مدل هایی برای بهبود حکمرانی

3Fleming & Smith
4Wang & Xu

1Zhang & Li
2 Sun & Lee

پلتفرم‌های آنلاین و ابزارهای دیجیتال برای نظارت و مشارکت.

۲. توسعه آموزش‌های دیجیتال و برنامه‌های توانمندسازی برای شهروندان، مدیران ورزشی و سایر ذینفعان.

۳. ایجاد پلتفرم‌های شفاف برای ارائه اطلاعات و نظارت بر تصمیمات و افزایش مشارکت الکترونیک جهت جلب اعتماد عمومی.

۴. اصلاح و به‌روزرسانی قوانین و مقررات به منظور حمایت از نوآوری‌ها و فناوری‌های جدید.

اجرای این پیشنهادها می‌تواند به تحول در حکمرانی هوشمند ورزش ایران کمک کرده و زمینه را برای بهره‌مندی از مزایای آن فراهم آورد.

پژوهش حاضر به دلیل ماهیت کیفی و اکتشافی با محدودیت‌هایی از جمله: دشواری در دسترسی به خبرگان واجد شرایط، تمرکز بر دیدگاه‌های محدود درون حوزه‌ای، کمبود داده‌های شفاف از سیاست‌های کلان دیجیتال و چالش در تعمیم‌پذیری نتایج مواجه بوده است. همچنین، برخی عوامل بیرونی مانند ساختارهای حکومتی و نهادهای غیرورزشی که نقشی کلیدی در حکمرانی هوشمند دارند، به‌صورت محدود و غیرمستقیم در تحلیل لحاظ شده‌اند.

هوشمند، نیاز به بسترسازی در سطوح مختلف اجتماعی و فرهنگی است. ارتقای آگاهی و فراهم‌سازی آموزش‌های لازم برای مدیران و شهروندان، ارتقا این بستر را فراهم می‌نماید.

به‌طورکلی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان‌دهنده تأثیرگذاری چهار دسته عوامل بر حکمرانی هوشمند در ورزش ایران است. عوامل زمینه‌ای (بسترسازی پیش‌فرض‌ها و توانمندی شهروندان) بسترهای فرهنگی و انسانی را فراهم می‌آورند. عوامل زیرساختی (زیرساخت‌های فناوری و فناوری ارتباطی-تعاملی) بسترهای فنی و ارتباطی را تشکیل می‌دهند. عوامل تکنولوژیکی (تحولات تکنولوژیک، ماهیت هوشمندسازی و مشارکت الکترونیک) کاربست فناوری را ممکن می‌سازند و در نهایت، عوامل کلان (قانون‌گذاری، حکمرانی شفاف، کیفیت حکمرانی و مدیریت هوشمند) چارچوب‌های حاکمیتی را تعیین می‌کنند. این سلسله‌مراتب نشان می‌دهد که برای تحقق حکمرانی هوشمند در ورزش ایران، ابتدا باید بر عوامل زمینه‌ای و زیرساختی تمرکز کرد تا بستر لازم برای پیاده‌سازی عوامل تکنولوژیکی و در نهایت، تحقق عوامل کلان فراهم شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که ایران در بسیاری از مؤلفه‌های حکمرانی هوشمند در ورزش همچنان با چالش‌هایی مواجه است. با این حال، با برنامه‌ریزی هدفمند و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های مختلف، می‌توان بهبود قابل‌توجهی در حکمرانی ورزش ایران ایجاد کرد. بر این اساس، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. تقویت زیرساخت‌های فناوری در سطح ملی و منطقه‌ای شامل تقویت شبکه‌های ارتباطی پیشرفته،

References

1. Yu Z. Development of the sports industry in the conditions of geo-economic challenges 2022.
2. Costa C, Miragaia DA. A systematic review of women's entrepreneurship in the sports industry: has anything changed?. *Gender in Management: An International Journal*. 2022 Oct 4;37(8):988-1008.
3. Kawashima K, Shoji H. Development of an Input-Output Table for Sport Industry Analysis of Japan. *Journal of Japan Society of Sports Industry*. 2023 Apr 1;33(2):2_107-23.
4. Ziming LI. THE IMPACT OF SPORTS INDUSTRY ON ECONOMIC DEVELOPMENT. *Економіка та суспільство*. 2022 May 31(39).
5. Keshkar S, Dickson G, Ahonen A, Swart K, Addesa F, Epstein A, Dodds M, Schwarz EC, Spittle S, Wright R, Seyfried M. The effects of Coronavirus pandemic on the sports industry: An update. *Annals of Applied Sport Science*. 2021 Apr 10;9(1):0-.
6. Gou T. Big Data Technology and "Internet+ Sports Health" Industry Development. In 2020 International Conference on Applications and Techniques in Cyber Intelligence: Applications and Techniques in Cyber Intelligence (ATCI 2020) 2021 (pp. 527-534). Springer International Publishing.
7. Zheng J, Mason DS. New media, digitalization, and the evolution of the professional sport industry. *Frontiers in sports and active living*. 2022 Jun 13;4:921329..
8. Sharei Z, Zare A. Shared economy development model with economic development approach in Iran's sports industry. *Accounting*. 2023;9(2):73-84..
9. Izadparast L, Esmaeili M, Manouchehri J. The role of integrated marketing communications (IMC) in consumer buying behavior in sports books in Iran. *Applied Research in Sport Management*. 2019 Apr 21;7(4):11-20.
10. Darooghe Arefi N, Bahrololoum H, Andam R, Hasani A. System dynamics model for sports entrepreneurship ecosystem (case study: Iran). *Kybernetes*. 2023 Nov 28;52(12):6395-416.
11. Bilohur, V., Skrypchenko, I., & Nepsha, O. The influence of globalization and digitalization on the establishment and conceptual digital sports development in China. *Humanities Studies*, 2023 (14), 83-92.
12. Huang L, Zhang Y. Research on application of computer artificial intelligence technology in sports economic big data analysis. *Highl Sci Eng Technol*. 2022;16:397-403.
13. Mingchan G. A strategy for building a smart sports platform based on machine learning models. *3 c TIC: cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*. 2023;12(1):248-65.
14. Liu X. Smart Sports (SS) Service Big Data Platform (BDP) Based on Java. In *International Conference on Frontier Computing 2022 Jul 12* (pp. 765-773). Singapore: Springer Nature Singapore.
15. Wang X. Status and countermeasures of development of the Chinese sports industry. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2023;8:1-8.

16. Rasouli M, Seyyed Nasrollah S, Mosaffa N, Rasekh N. Good Governance Elements in Sport International Relations of Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2021 May 22;20(51):97-112.
17. Fattahian, Nafiseh, Abbasi, Homayoun, Eidi, Hossein. Explaining the effect of information and communication technology (ICT) on the smartization of Iranian sports federations by considering the mediator of knowledge management. *Contemporary Research in Sports Management*. 2019 10(20), 133-147. doi: 10.22084/smms.2020.22064.2644
18. Träskman T. Smartness and thinking infrastructure: an exploration of a city becoming smart. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2022 Nov 1;34(5):665-88.
19. Bolívar MP, Meijer AJ. Smart governance: Using a literature review and empirical analysis to build a research model. *Social Science Computer Review*. 2016 Dec;34(6):673-92.
20. Lemos, A., & Vasconcelos, F. C. . Digital Infrastructure and Smart Governance: A Review of Emerging Technologies in Sports Management. *International Journal of Information Management*, 2021 58, 102303.
21. Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. Smart Cities, Transparency, and Public Accountability: How Technology Enhances Governance in the Digital Age. *Journal of Urban Affairs*, 2021 43(6), 903-923.
22. Zhao, Q., & Huang, Z. Digital Literacy and Citizen Empowerment in Smart Governance: The Case of Sports and Recreation. *Government Information Quarterly*, 2022 39(4), 101635.
23. Kuk, G., & Daskalova, M. Regulation and Smart Governance in the Digital Era: A Case Study in Sports Organizations. *International Journal of Law and Information Technology*, 2021 29(4), 307-325.
24. Pardo, T. A., & Tayi, P. K. Smart Governance and Data-Driven Decision Making in Sports: Enhancing Public Sector Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2020 30(2), 457-474.
25. Zhang, X., & Li, J. Technological Transformations in Sports Governance: The Impact of Emerging Technologies on Sport Management and Policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2022 14(1), 19-34.
26. Peng X, Zhu J, Lee S, Zhou D, Song W, Ying T. Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*. 2024 Jul 1;120:103761.
27. Skinner J, Smith AC, Read D, Burch LM, Mueller J. *Research methods for sport management*. Routledge; 2024 Jul 10.
28. Wang, S., & Xu, M. Preconditions and Barriers for Implementing Smart Governance in Sports: A Comparative Analysis of Developed and Developing Countries. *International Journal of Public Administration*, 2021 44(12), 998-1015.