

Artificial Intelligence and the Future of Sport Management in Iran: A Systematic Review of Research Trends, Opportunities, and Challenges

Article Type: Research Article

Mobina Rezaloo^{1*}

Corresponding Author, M.Sc.
Student in Sports Management,
Shahid Rajaee University, Tehran,
Iran.
Email: mobina.rz17478@gmail.com

Nazila Khiabanchian²

Assistant Professor, Department of
Physical Education, Faculty of
Physical Education and Behavioral
Sciences, Nasibeh University, Tehran,
Iran.
Email: mis.khiabanchian@yahoo.com

Hadis Jhantigh³

B.A. in Physical Education, Physical
Education Teacher, Tehran Province,
Tehran, Iran.
Email: hadis.jhantigh@gmail.com

Received: February 7, 2026
Revised: April 28, 2026
Accepted: June 8, 2026

Abstract

The present study aimed to map the state and trajectory of research on artificial intelligence (AI) in Iranian sport management, identify the opportunities, challenges, and gaps reported in the literature, and extract future research and policy priorities. By synthesizing the available evidence, this article seeks to provide a basis for evidence-informed foresight. A systematic review was conducted using qualitative thematic synthesis in accordance with the PRISMA 2020 statement. Searches were performed in August 2026 for the years 2020–2026 across seven sources: Google Scholar, Scopus, Web of Science, Science Direct, PubMed, ERIC, and Research Gate. Of the 31 records identified, 8 duplicates were removed, 23 records were screened, and 13 studies were ultimately included in the synthesis. Data were coded using directed content analysis and thematic synthesis. The studies were organized into four layers: "Application", "Adoption and Organizational Capability", "Decision and Strategy", and "Governance and Organizational Redesign". The identified opportunities included data-driven decision-making, strategic and talent management, resource and service optimization, and innovation and media. The principal challenges encompassed data quality, infrastructure, human skills, organizational resistance, privacy, algorithmic bias, and ambiguity of accountability. Most of the evidence derived from qualitative, survey-based, or modeling studies, and no longitudinal or interventional studies were identified. The domestic literature has shifted from the question "What can technology do?" toward the question "How should the organization be prepared and responsive?"; however, the available evidence is insufficient to substantiate the actual and long-term effects of AI on the performance of sport organizations.

Keywords: Artificial intelligence, Sport management, Strategic management, Systematic review.

Cite this article: Rezaloo, M. & Khiabanchian, N. & Jhantigh, H. (2026). Artificial Intelligence and the Future of Sport Management in Iran: A Systematic Review of Research Trends, Opportunities, and Challenges. *Strategic Management & Futures Studies*, 8 (2), 1-22.



© The Author(s).

Online ISSN: 2821-0069

هوش مصنوعی و آینده مدیریت ورزشی ایران: مرور سیستماتیک روندها، فرصت‌ها و چالش‌ها

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

مبینا رضالو^۱

نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید رجایی، تهران، ایران.
رایانامه: mobina.rzl7478@gmail.com

نازیلا خیابانچیان^۲

استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم رفتاری، پردیس نسیمیه، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.
رایانامه: mis.khiabanchian@yahoo.com

حدیثه جهان‌تیغ^۳

کارشناسی تربیت بدنی، دبیر تربیت بدنی، استان تهران، تهران، ایران.
رایانامه: hadis.jhantigh@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ترسیم وضعیت و روند مطالعات مرتبط با هوش مصنوعی در مدیریت ورزشی ایران، شناسایی فرصت‌ها، چالش‌ها و خلأهای گزارش‌شده و استخراج اولویت‌های پژوهشی و سیاستی آینده انجام شد. این مقاله سعی دارد با ترکیب شواهد موجود، مبنایی برای آینده‌نگری مبتنی بر شواهد فراهم کند. در این مطالعه، مرور سیستماتیک با استفاده از سنتز موضوعی کیفی و بر اساس بیانیه PRISMA2020 انجام شد. جست‌وجو در مراد ۱۴۰۵ و برای سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۵ در هفت منبع Web, Scopus, Google Scholar, PubMed, Science Direct, ERIC و Research Gate صورت گرفت. از میان ۳۱ رکورد شناسایی‌شده، ۸ رکورد تکراری حذف شد، ۲۳ رکورد غربال شد و در نهایت ۱۳ مطالعه وارد سنتز شد. داده‌ها با روش تحلیل محتوای جهت‌دار و سنتز موضوعی کدگذاری شدند. مطالعات در چهار لایه سازمان‌دهی شد: «کاربرد»، «پذیرش و قابلیت سازمانی»، «تصمیم و راهبرد» و «حکمرانی و بازرگانی سازمان». فرصت‌های شناسایی‌شده شامل تصمیم‌گیری داده‌محور، مدیریت راهبردی و استعداد، بهینه‌سازی منابع و خدمات، نوآوری و رسانه بود. چالش‌های اصلی نیز کیفیت داده، زیرساخت، مهارت‌های انسانی، مقاومت سازمانی، حریم خصوصی، سوگیری الگوریتمی و ابهام در مسئولیت را در بر می‌گرفت. بیشتر شواهد حاصل مطالعات کیفی، پیمایشی یا مدل‌سازانه بود و هیچ مطالعه طولی یا مداخله‌ای شناسایی نشد. ادبیات داخلی از پرسش «فناوری چه می‌تواند بکند؟» به سمت این پرسش حرکت کرده است که «سازمان چگونه باید آماده و پاسخگو باشد؟»؛ با این حال، شواهد موجود برای اثبات آثار واقعی و بلندمدت هوش مصنوعی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی کافی نیست.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، مدیریت ورزشی، مرور سیستماتیک، هوش مصنوعی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۸

استناد: رضالو، مبینا، خیابانچیان، نازیلا و جهان‌تیغ، حدیثه (۱۴۰۴). هوش مصنوعی و آینده مدیریت ورزشی ایران: مرور سیستماتیک روندها، فرصت‌ها و چالش‌ها. مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی، ۸ (۲)، ۱-۲۲.

مقدمه

هوش مصنوعی در سال‌های اخیر از فناوری‌ای تخصصی در علوم رایانه به موضوعی مهم در مدیریت، تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری تبدیل شده است. اهمیت آن فقط به سرعت پردازش داده‌ها محدود نمی‌شود؛ توانایی شناسایی الگوها، پیش‌بینی و ارائه توصیه می‌تواند شیوه گردآوری اطلاعات و اتخاذ تصمیم‌های مدیریتی را تغییر دهد. بر اساس تعریف به‌روزشده سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۴)، سامانه هوش مصنوعی سامانه‌ای ماشینی است که از ورودی‌های دریافت‌شده استنباط می‌کند چگونه خروجی‌هایی مانند پیش‌بینی، محتوا، توصیه یا تصمیم تولید کند. این تعریف، ارتباط هوش مصنوعی با کارکردهای اصلی مدیریت، یعنی پیش‌بینی، ارزیابی گزینه‌ها و تخصیص منابع، را روشن می‌کند. بااین‌حال، ارزش مدیریتی این فناوری را نمی‌توان صرفاً از قابلیت‌های فنی آن نتیجه گرفت (UNESCO, 2022)؛ نیز در کنار ظرفیت‌های هوش مصنوعی بر ملاحظات اخلاقی و اجتماعی تأکید کرده است.

صنعت ورزش، به دلیل تنوع فعالیت‌ها، داده‌ها و ذی‌نفعان، زمینه مناسبی برای بررسی این موضوع فراهم می‌کند. مدیریت عملکرد، استعدادیابی، مدیریت منابع انسانی و مالی، بازاریابی، ارتباط با هواداران و ارائه خدمات، هریک، داده‌ها و نیازهای تصمیم‌گیری متفاوتی دارند. شواهد بین‌المللی نیز دامنه این کاربردها را نشان می‌دهند (Muñoz-Macho et al., 2024): کاربردهای هوش مصنوعی در تحلیل عملکرد و سلامت تیم‌های نخبه را مرور کرده‌اند (Watts et al., 2024): روندهای مربوط به روش‌های بی‌لادرنگ را بررسی کرده‌اند (Harold et al., 2024) و مدل‌های یادگیری ماشین را برای پیش‌بینی واکنش مصرف‌کنندگان در رسانه‌های ورزشی ارزیابی کرده‌اند. با این حال، نتایج مطالعات مربوط به عملکرد ورزشکاران را نمی‌توان بدون بررسی جداگانه به تصمیم‌های راهبردی، مالی و حکمرانی سازمان‌های ورزشی تعمیم داد. یافته‌های سایر کشورها نیز بدون سنجش میزان تناسب، به طور مستقیم به زمینه ایران قابل تعمیم نیستند.

در ایران، طی سال‌های اخیر تعداد پژوهش‌هایی که هوش مصنوعی را از دیدگاه مدیریتی بررسی می‌کنند افزایش یافته است؛ بااین‌حال، این مطالعات از نظر موضوع، روش و سطح تحلیل پراکنده‌اند و هنوز تصویری منسجم از دانسته‌های موجود و خلأهای پژوهشی ارائه نشده است. مرور

سیستماتیک می‌تواند ابزار مناسبی برای پر کردن این خلأ باشد، زیرا فرایند جست‌وجو، گزینش و ترکیب یافته‌ها را شفاف و قابل بازبینی می‌کند (Turnfield et al., 2003).

تحول هوش مصنوعی دیگر فقط به توسعه الگوریتم‌های تحلیل داده محدود نیست و هوش مصنوعی مولد و سامانه‌های عامل محور را هم در بر می‌گیرد. شاخص هوش مصنوعی نشان می‌دهد که استفاده سازمانی از هوش مصنوعی در سال ۲۰۲۵ گسترش یافته است (Stanford, 2026)؛ با این حال، استفاده از عامل‌های هوشمند در بسیاری از کارکردهای سازمانی هنوز در مراحل ابتدایی قرار دارد. پیمایش مک‌کینزی^۱ (۲۰۲۵) نیز نشان می‌دهد دسترسی به فناوری لزوماً به تحقق ارزش سازمانی منجر نمی‌شود. از این رو، باید میان گسترش دسترسی، پذیرش سازمانی و پیامدهای عملی تمایز قائل شد.

در مدیریت ورزشی، سازمان‌ها از نظر منابع مالی، زیرساخت‌های دیجیتال، کیفیت داده و مهارت کارکنان شرایط یکسانی ندارند؛ بنابراین، انتظار نتایج مشابه از یک فناوری واحد منطقی نیست. بالسنیاس-دیاس^۲ و همکاران (۲۰۲۶) در مرور نظام‌مند ۳۳ مطالعه درباره پذیرش هوش مصنوعی در مدیریت ورزشی و اوقات فراغت، بهینه‌سازی عملکرد، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و تعامل با هواداران را از عوامل مؤثر بر پذیرش، و محدودیت قابلیت‌های سازمانی، ملاحظات اخلاقی و چالش‌های حکمرانی را از موانع آن دانسته‌اند. این یافته‌ها، به‌تنهایی، تصویر روشنی از وضعیت ایران به دست نمی‌دهند. گزارش حکمرانی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۵) نیز خطرهایی مانند تصمیم‌گیری بر پایه داده‌های نامتوازن، کاهش شفافیت و اتکای بیش از اندازه به خروجی سامانه‌ها را برجسته کرده است.

مطالعات داخلی از نظر موضوع، فناوری، روش و شاخص‌های ارزیابی پراکنده‌اند. بدون یک سنتز نظام‌مند، روشن نیست کدام حوزه‌ها بیشتر بررسی شده‌اند، چه موانعی تکرار می‌شوند و کدام موضوعات هنوز به بررسی تجربی نیاز دارند. همچنین باید میان کاربرد پیشنهادی، ظرفیت نظری و پیامدهای تجربه‌شده تفاوت گذاشت. هدف این پژوهش اثبات اثر علی هوش مصنوعی بر عملکرد

1. McKinsey Company

2. Balsinhas-Dias

نیست؛ بلکه می‌خواهد نشان دهد شواهد موجود چه تصویری ارائه می‌کنند و چه محدودیت‌هایی دارند. پرسش اصلی پژوهش این است:

مطالعات موجود درباره هوش مصنوعی در مدیریت ورزشی ایران چه تصویری از روندهای پژوهشی، فرصت‌ها، چالش‌ها و خلأهای این حوزه ارائه می‌دهند؟

این پرسش با سه پرسش فرعی بررسی می‌شود:

۱. مهم‌ترین حوزه‌ها و روندهای پژوهش درباره هوش مصنوعی در مدیریت ورزشی ایران کدام‌اند؟

۲. مطالعات بررسی‌شده چه فرصت‌ها، موانع و الزامات سازمانی و حکمرانی را شناسایی کرده‌اند؟

۳. بر اساس سنتز مطالعات موجود، چه اولویت‌هایی برای پژوهش و سیاست‌گذاری آینده در مدیریت ورزشی ایران می‌توان استخراج کرد؟

مبانی نظری

اهمیت هوش مصنوعی در مدیریت از توانایی آن در پشتیبانی از تحلیل اطلاعات، پیش‌بینی، مقایسه گزینه‌ها و تخصیص منابع ناشی می‌شود. تحلیل داده در سازمان‌ها زمانی مزیت رقابتی ایجاد می‌کند که با فرایندها و قضاوت مدیران پیوند داشته باشد (Davenport & Harris, 2007). در مدیریت ورزشی، کاربردهای این فناوری را می‌توان در پنج حوزه بررسی کرد: مدیریت عملکرد و اطلاعات فنی، استعدادیابی، بازاریابی و ارتباط با هواداران، مدیریت خدمات و منابع، و تصمیم‌گیری‌های راهبردی (Kim & Ford, 2025). با تکیه بر پنج زیرشاخه یادگیری ماشین، پردازش زبان طبیعی، بینایی ماشین، یادگیری تقویتی و عاملیت هوش مصنوعی، طبقه‌بندی تازه‌ای از نقش این فناوری در مدیریت ورزشی ارائه کرده‌اند. وجود یک کاربرد فنی به‌تنهایی اثربخشی مدیریتی را ثابت نمی‌کند؛ ارزیابی آن به شاخص‌هایی مانند دقت تصمیم، زمان انجام فرایند، هزینه و کیفیت خدمات نیاز دارد. در این پژوهش، هوش مصنوعی ظرفیتی بالقوه برای پشتیبانی از تصمیم در نظر گرفته می‌شود، نه تضمینی برای بهبود عملکرد (شکل ۱).



شکل ۱. مسیر مفهومی از داده تا پیامد در مدیریت ورزشی هوشمند

پذیرش فردی فناوری با عواملی مانند سودمندی و سهولت استفاده ادراک‌شده توضیح داده می‌شود (Davis, 1989). الگوی یکپارچه پذیرش و کاربرد فناوری، تأثیر اجتماعی و شرایط تسهیل‌کننده را نیز در نظر می‌گیرد (Venkatesh et al., 2003). با این حال، در سطح سازمانی، چارچوب فناوری-سازمان محیط نشان می‌دهد که تصمیم برای پذیرش فناوری به ویژگی‌های فناوری، توان سازمان و فشارهای محیطی بستگی دارد (Tornatzky & Fleischer, 1990). بنابراین، باید میان نگرش مثبت مدیران و آمادگی سازمان، یعنی زیرساخت، داده، مهارت، منابع و مدیریت تغییر، تفاوت گذاشت. در ورزش، تفاوت باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و شرکت‌های نوپا از نظر اندازه، منابع و دسترسی به متخصصان، توانایی آن‌ها را برای طراحی و ارزیابی سامانه‌های هوشمند تغییر می‌دهد. آمادگی سازمانی عاملی تسهیل‌کننده است، نه تضمینی برای بهبود عملکرد.

حکمرانی هوش مصنوعی به مجموعه قواعد، مسئولیت‌ها و فرایندهایی گفته می‌شود که بر انتخاب، استقرار و ارزیابی سامانه‌ها نظارت دارند. مرور اسناد اخلاقی نشان می‌دهد اصولی مانند شفافیت، عدالت، مسئولیت‌پذیری و حریم خصوصی تا حدی همگرایی دارند (Jubin et al., 2019). چارچوب پنج‌اصل «ای‌آی‌فورپیپل» نیز بر نیکوکاری، عدم آسیب، خودمختاری، عدالت و تبیین‌پذیری تأکید می‌کند (Floridi et al., 2018). توصیه‌نامه یونسکو (۲۰۲۲) حقوق بشر و پاسخگویی را در مرکز توجه قرار می‌دهد، قانون هوش مصنوعی اتحادیه اروپا (۲۰۲۴) رویکردی مبتنی بر ریسک دارد و چارچوب مدیریت ریسک مؤسسه ملی استانداردها و فناوری آمریکا (۲۰۲۳) فرایندی

عملیاتی پیشنهاد می‌کند. با این حال، الزام حقوقی در هر کشور تابع نظام قانونی همان کشور است و مقررات اتحادیه اروپا برای سازمان‌های ورزشی ایران الزام قانونی ایجاد نمی‌کند. در ورزش، این مسئله در استفاده از داده‌های شخصی و سلامت ورزشکاران، ارزیابی استعداد و هدف‌گذاری بازاریابی اهمیت ویژه‌ای دارد. داده‌های ناقص یا نامتوازن ممکن است به سوگیری الگوریتمی منجر شوند (Mehrabani et al., 2021). همچنین، ناآگاهی مدیران از محدودیت‌های سامانه می‌تواند خطر اتکای بیش از حد به خودکارسازی را افزایش دهد (Parasuraman & Reilly, 1997). از سوی دیگر، بی‌اعتمادی پس از مشاهده خطا ممکن است به پرهیز نابه‌جا از الگوریتم بینجامد (Dietvorst et al., 2015). استفاده مسئولانه مستلزم تعیین مسئول تصمیم نهایی، ارزیابی کیفیت داده، نظارت انسانی متناسب با سطح ریسک و ایجاد سازوکاری برای رسیدگی به خطاهاست.

مدیریت راهبردی با تحلیل محیط، تخصیص منابع و انتخاب مسیر اقدام سروکار دارد. آینده‌نگری نیز به سازمان کمک می‌کند به جای تکیه بر پیش‌بینی قطعی، عدم قطعیت‌ها و گزینه‌های پیش‌رو را بررسی کند. در این پژوهش، آینده‌نگری به معنای سناریونویسی یا پیش‌بینی صنعت ورزش ایران نیست؛ بلکه برای تفسیر پیامدهای مدیریتی شواهد و استخراج اولویت‌های پژوهشی به کار رفته است. چهار محور یادشده چارچوبی برای سازمان‌دهی و تفسیر یافته‌ها فراهم می‌کنند و نباید آن‌ها را با یک مدل علی آزمون‌شده اشتباه گرفت.

پیشینه پژوهش

پیشینه در دو بخش داخلی و خارجی تنظیم شده و مطالعات تنها به همان جنبه‌ای که واقعاً بررسی کرده‌اند مرتبط شده‌اند. موضوع‌های نامرتبط با مدیریت ورزشی و هوش مصنوعی، از جمله تحول نظام آموزشی و یادگیری انسان‌محور، از پیشینه اصلی کنار گذاشته شد.

داخته و همکاران (۱۴۰۴) با پیمایش ۱۶۰ نفر از متخصصان فناوری، مدیران و صنعتگران ورزشی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، عوامل مؤثر بر آینده هوش مصنوعی در ورزش ایران را مدل‌سازی کرده‌اند. راشکی و همکاران (۱۴۰۴) کارکردهای هوش مصنوعی را در شرکت‌های نوپای ورزشی بررسی کرده‌اند. سالاری (۱۴۰۳) نقش هوش مصنوعی در مدیریت تیم‌های ورزشی را با رویکرد

تحلیلی_مروری واکاوی کردند و میرصفیان و همکاران (۱۴۰۴) با نظریه داده‌بنیاد چارچوبی سلسله‌مراتبی بومی برای توسعه هوش مصنوعی در مدیریت ورزش ایران ارائه داده‌اند. از منظر حقوقی نیز اوجاقلو و همکاران (۱۴۰۵) چالش تبعیض الگوریتمی و تنظیم‌گری در حقوق ایران را بررسی کرده‌اند. دامنه هر یافته به روش و نمونه همان مطالعه محدود است و وجود چند مطالعه به‌تنهایی نشان‌دهنده ناکافی بودن کل ادبیات نیست؛ این موضوع را فرایند جست‌وجو و انتخاب در همین مرور می‌سنجد.

جدول ۱ پنج مطالعه بین‌المللی شاخص را از نظر دامنه و محدودیت برای مدیریت ورزشی مقایسه می‌کند. این مطالعات از نظر پرسش، سطح تحلیل و زمینه یکسان نیستند و تنوع موضوعی آن‌ها دلیلی بر وجود روند قطعی یا افزایش اثربخشی سازمانی نیست.

جدول ۱. مطالعات بین‌المللی منتخب درباره هوش مصنوعی در ورزش

مطالعه	دامنه و روش	حدود کاربرد برای مدیریت ورزشی
مونوز-ماچو و همکاران (۲۰۲۴)	مرور دامنه‌ای؛ تحلیل عملکرد و سلامت تیم‌های نخبه	تمرکز بر عملکرد و سلامت؛ تعمیم به همه ابعاد مدیریت بدون شواهد تکمیلی ممکن نیست
وتس و همکاران (۲۰۲۴)	مرور نظام‌مند؛ روش‌های بالادرنگ هوش مصنوعی در ورزش	مسیر فناوریانه را نشان می‌دهد، نه پذیرش سازمانی یا حکمرانی
هرولد و همکاران (۲۰۲۴)	مقایسه دو مدل یادگیری ماشین برای پیش‌بینی واکنش مصرف‌کننده در رسانه ورزشی؛ دقت ۹۶٪ و ۹۴٪	کاربرد در رسانه و اسپانسرشیپ؛ نتیجه به داده و زمینه همان مطالعه وابسته است
کیم و فورد (۲۰۲۵)	چارچوب و طبقه‌بندی نقش هوش مصنوعی در مدیریت ورزشی	چارچوبی مفهومی برای دسته‌بندی؛ شواهد تجربی پیامد فراهم نمی‌کند
بالسینهاس-دباس و همکاران (۲۰۲۶)	مرور سیستماتیک ۳۳ مطالعه درباره پذیرش در مدیریت ورزشی و اوقات فراغت	محرك‌ها و موانع پذیرش؛ وضعیت ایران را روشن نمی‌کند

در مجموع، تنوع موضوعی متون، ضرورت تفکیک میان کاربردهای فنی و مسائل سازمانی پذیرش، نظارت و حکمرانی را نشان می‌دهد. سهم این پژوهش نه اثبات اثر هوش مصنوعی بر عملکرد، بلکه سازمان‌دهی نظام‌مند شواهد داخلی و روشن کردن حدود و خلأهای دانش است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مرور سیستماتیک با سنتز کیفی است و گزارش آن بر پایه بیانیه PRISMA ۲۰۲۰ پیچ^۱ و همکاران (۲۰۲۱) تنظیم شد؛ رویکرد کلی مرور نظام‌مند در مدیریت از ترنفلد^۲ و همکاران (۲۰۰۳) اقتباس شد. PRISMA راهنمای گزارش‌دهی است و به‌تنهایی کیفیت روش‌شناختی مطالعات اولیه یا نبود سوگیری در مرور را تضمین نمی‌کند.

جدول ۲. خلاصه راهبرد جست‌وجو و معیارهای انتخاب مطالعات

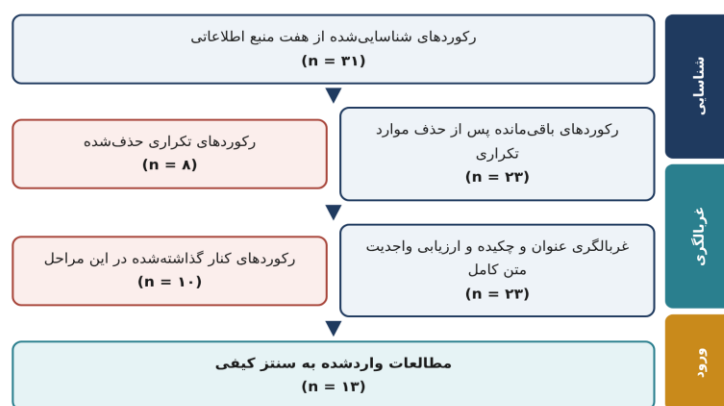
مؤلفه	شرح
منابع اطلاعاتی	Google Scholar, Scopus, Web of Science, ScienceDirect, PubMed, ERIC, ResearchGate
زمان و بازه	جست‌وجو در مرداد ۱۴۰۵؛ مطالعات سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۵ (۲۰۲۰ تا ۲۰۲۶)
راهبرد جست‌وجو	ترکیب کلیدواژه‌های فارسی و انگلیسی با عملگرهای بولی: هوش مصنوعی، مدیریت ورزشی، سازمان ورزشی، تصمیم‌گیری مدیریتی، آینده‌پژوهی؛ Artificial Intelligence, Sports Management, Sports Organization, Strategic Decision-Making, Machine Learning, Generative AI
معیار ورود	انتشار در بازه زمانی؛ ارتباط با هوش مصنوعی در مدیریت، سازمان، صنعت یا خدمات ورزشی؛ پرداختن به دست‌کم یکی از موضوعات کاربرد مدیریتی، تصمیم‌گیری، راهبرد، حکمرانی، منابع انسانی، خدمات، رسانه، فرصت‌ها، چالش‌ها یا آینده؛ اطلاعات کافی برای تشخیص ارتباط
معیار خروج	موارد تکراری؛ مطالعات نامرتبط با ورزش یا هوش مصنوعی؛ مطالعات صرفاً فنی یا جسمانی بدون بعد مدیریتی؛ منابع با اطلاعات ناکافی
استخراج و تحلیل	فرم استخراج داده؛ تحلیل محتوای جهت‌دار و سنتز موضوعی؛ نرم‌افزار MAXQDA

از آنجا که پژوهش حاضر مرور سیستماتیک است، جامعه پژوهش آن مجموعه مطالعات منتشرشده درباره هوش مصنوعی در مدیریت ورزشی ایران در بازه جست‌وجو است، نه افراد. در جست‌وجوی اولیه ۳۱ مدرک شناسایی شد. پس از حذف ۸ مورد تکراری، ۲۳ رکورد بر اساس عنوان و چکیده غربال و متن کامل آن‌ها ارزیابی شد؛ ۱۰ رکورد به‌دلیل نداشتن بعد مدیریتی (صرفاً فنی یا عملکرد جسمانی)، نامرتبط‌بودن با ورزش یا هوش مصنوعی و نبود اطلاعات کافی برای تحلیل کنار گذاشته شد و ۱۳ مطالعه به سنتز کیفی راه یافت (شکل ۲). نمونه‌هایی به‌صورت هدفمند

1. Page

2. Turnfield

و بر پایه معیارهای ورود و خروج تعیین شد و واحد تحلیل، یافته‌های هر مطالعه بود. حجم نمونه مطالعات اولیه خود (شرکت‌کنندگان انسانی) در بخش یافته‌ها گزارش شده است.



شکل ۲. نمودار جریان انتخاب مطالعات بر اساس بیانیه PRISMA ۲۰۲۰

از هر مطالعه نام نویسندگان، سال، هدف، نوع مطالعه، روش و نمونه، حوزه کاربرد، یافته‌های اصلی، فرصت‌ها، چالش‌ها، الزامات سازمانی و پیشنهادها، پژوهشی استخراج شد. میان نتیجه گزارش‌شده در مطالعه و تفسیر حاصل از سنتز تمایز گذاشته شد و فرصت یا کاربرد پیشنهادی بدون شواهد تجربی کافی، پیامد اثبات‌شده تلقی نشد. واحد تحلیل، گزاره یا بخش معنادار یافته‌ها و بحث هر مطالعه بود. فرایند تحلیل در شش گام انجام شد (جدول ۳)؛ منطق آن با شبکه مضامین آتراید_استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) و راهنمای تحلیل مضمون براون و کلارک^۲ (۲۰۰۶) هم‌خوان است و تحلیل محتوای جهت‌دار هسیه و شانون^۳ (۲۰۰۵) و سنتز موضوعی توماس و هاردن^۴ (۲۰۰۸) به‌کار رفت. روش ترکیب بر اساس راهنمای سنتز روایی پویی^۵ و همکاران (۲۰۰۶) به‌صورت توصیفی و مضمونی بود. کدگذاری با نرم‌افزار MAXQDA انجام شد؛ کدها و مقوله‌ها در چند دور بازبینی شدند و اختلاف‌های تفسیری با بحث و توافق میان نویسندگان حل شد.

1. Atreide-Sterling
2. Braun & Clarke
3. Hsieh & Shannon
4. Thomas & Harden
5. Poppi

جدول ۳. گام‌های کدگذاری و سنتز موضوعی

گام	اقدام تحلیلی	خروجی
۱. استخراج داده	ثبت ویژگی‌ها، روش‌ها، یافته‌ها، فرصت‌ها و چالش‌ها	فرم استخراج داده
۲. واحد معنایی	تعیین گزاره‌های مرتبط با پرسش‌ها	فهرست واحدهای معنایی
۳. کدگذاری اولیه	کدگذاری بر پایه پرسش‌ها و ثبت کدهای نوظهور	فهرست کدها
۴. تشکیل مقوله	مقایسه، ادغام و دسته‌بندی کدهای هم‌معنا (۱۳ مقوله)	مقوله‌های مفهومی
۵. بازبینی و حل اختلاف	بررسی انسجام و تمایز مقوله‌ها؛ حل اختلاف‌های تفسیری با بحث و توافق	مقوله‌های بازبینی شده
۶. سنتز نهایی	نسبت‌دادن هر مقوله به یکی از چهار لایه	چارچوب چهارلایه

یافته‌های پژوهش

ابتدا ویژگی‌های مطالعات واردشده بیان می‌شود. از ۳۱ مدرک اولیه ۱۳ مطالعه وارد سنتز شد. جدول ۴ حوزه، روش و نتیجه کلیدی هر مطالعه را نشان می‌دهد. هفت مطالعه با مشارکت‌کنندگان انسانی (از ۱۴ تا ۳۸۰ نفر) انجام شده‌اند، یک مطالعه ۱۴۳ مقاله Web of Science را تحلیل کرده و پنج مطالعه دیگر نمونه انسانی قابل‌گزارش نداشته یا حجم آن را بیان نکرده‌اند (شکل ۴). در هشت مطالعه فناوری به‌صورت کلی «هوش مصنوعی» معرفی شده و تنها یک مطالعه ابزارهای مولد مشخص (Gemini , DeepSeek , ChatGPT و Sider) را نام برده است؛ پس ادبیات داخلی بیش از نوع فناوری به بعد سازمانی و مدیریتی توجه دارد.

جدول ۴. ویژگی‌های مطالعات واردشده به مرور

ردیف	مطالعه	حوزه	رویکرد پژوهش	یافته اصلی
۱	شکری و همکاران (۱۴۰۴)	خدمات ورزشی	کمی	پذیرش هوش مصنوعی با مدیریت منابع و کیفیت خدمات پیوند دارد.
۲	شمس و غلامی (در حال چاپ)	ساختار باشگاهی	کیفی	هوش مصنوعی می‌تواند مبنای بازسازی سازمانی باشد.
۳	پیری عطایی و همکاران (۱۴۰۳)	مدیریت استراتژیک	کیفی	هوش مصنوعی در کل چرخه مدیریت راهبردی قابل استفاده است.

ردیف	مطالعه	حوزه	رویکرد پژوهش	یافته اصلی
۴	میرصفیان و همکاران (۱۴۰۵)	حکمرانی پژوهش	کیفی	مدیریت ریسک هوش مصنوعی در پژوهش چندبعدی است.
۵	قاسمی هرسینی و همکاران (۱۴۰۵)	منابع انسانی	کمی	هوش مصنوعی باید مکمل مدیریت استعداد باشد.
۶	میرصفیان و همکاران (در حال چاپ)	توسعه فناوری	کیفی	توسعه هوش مصنوعی در ورزش ایران نیازمند چارچوب بومی است.
۷	اوجاقلو و همکاران (۱۴۰۵)	حقوق و حکمرانی	کیفی	حکمرانی مسئولانه پیش‌شرط توسعه است.
۸	راشکی و همکاران (۱۴۰۴)	استارت‌آپ ورزشی	آمیخته	هوش مصنوعی برای استارت‌آپ‌های ورزشی ظرفیت بالایی دارد.
۹	گل‌محمدی و پاشایی (۱۴۰۴)	رشد علم و فناوری	کیفی	رشد علمی هوش مصنوعی در ورزش صعودی است.
۱۰	صدر (۱۴۰۴)	تصمیم‌گیری بحرانی	آمیخته	همکاری انسان-هوش مصنوعی مسیر مطلوب است.
۱۱	سلطان‌پور و همکاران (۱۴۰۳)	رسانه ورزشی	کیفی	پیاده‌سازی هوش مصنوعی در رسانه ماهیتی اکوسیستمی دارد.
۱۲	داخته و همکاران (۱۴۰۴)	آینده‌پژوهی	کمی	آینده هوش مصنوعی در ورزش ایران چندعاملی است.
۱۳	سالاری (۱۴۰۳)	مدیریت تیم	کیفی	هوش مصنوعی باید مکمل قضاوت انسانی مدیر باشد.

برای آنکه مسیر رسیدن از مطالعات اولیه به چارچوب نهایی قابل بازسازی باشد، فرایند تحلیل در سه گام ثبت شد. در گام نخست، یافته‌های هر مطالعه (فرصت‌ها، چالش‌ها و پیشنهادها) استخراج و به‌صورت کدهای اولیه ثبت شد (دو تا چهار کد برای هر مطالعه). در گام دوم، کدهای هم‌معنا در ۱۳ مقوله ادغام شدند. در گام سوم، هر مقوله بر اساس پرسشی که پاسخ می‌دهد به یکی از چهار لایه نسبت داده شد: لایه کاربرد به پرسش «هوش مصنوعی چه کاری می‌تواند انجام دهد»، لایه پذیرش و قابلیت سازمانی به پرسش «چه شرایطی برای پذیرش لازم است»، لایه تصمیم و راهبرد به پرسش «هوش مصنوعی چگونه وارد هسته تصمیم و راهبرد می‌شود» و لایه حکمرانی و بازطراحی

به پرسش «با چه اخلاق، مقررات و ساختاری باید اداره شود» پاسخ می‌دهد. وقتی مطالعه‌ای چند لایه را پوشش می‌داد، لایه بر اساس تمرکز اصلی آن تعیین شد. جدول ۵ این مسیر را برای تک‌تک مطالعات و جدول ۶ نتیجه نهایی را نشان می‌دهد.

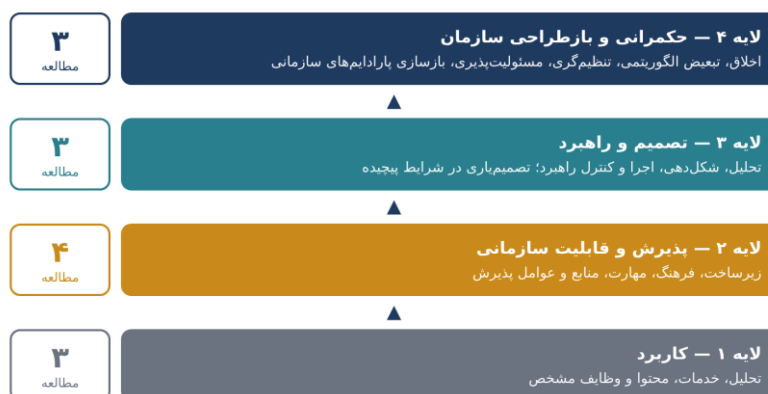
جدول ۵. مسیر ردیابی از مطالعه تا کد، مقوله و لایه

ردیف	مطالعه	کدهای اولیه	مقوله	لایه
۱	شکری و همکاران (۱۴۰۴)	پیوند پذیرش و کیفیت خدمات؛ مدیریت زمان و منابع؛ آمادگی سازمانی	پذیرش و آمادگی سازمانی	۲
۲	شمس و غلامی (در حال چاپ)	بازطراحی سازمان؛ موانع فرهنگی و مالی؛ آموزش	بازسازی پارادایم‌های سازمانی	۴
۳	پیری عطایی و همکاران (۱۴۰۳)	چرخه راهبرد؛ بستر پذیرش	هوش مصنوعی در چرخه مدیریت راهبردی	۳
۴	میرصفیان و همکاران (۱۴۰۵)	ریسک اخلاقی و حقوقی؛ نظارت انسانی	مدیریت ریسک و حکمرانی	۴
۵	قاسمی هرسینی و همکاران (۱۴۰۵)	توسعه استعداد؛ شایستگی؛ مکمل بودن	مدیریت استعداد و ظرفیت انسانی	۲
۶	میرصفیان و همکاران (در حال چاپ)	نقشه راه بومی؛ داده و زیرساخت	زیرساخت و توسعه بومی فناوری	۲
۷	اوجاقلو و همکاران (۱۴۰۵)	تبعیض الگوریتمی؛ خلأ مقرراتی؛ نظارت انسانی	حکمرانی و تنظیم‌گری	۴
۸	راشکی و همکاران (۱۴۰۴)	کارکردهای کسب‌وکار؛ آموزش کارآفرینان	نوآوری و کارآفرینی	۱
۹	گل محمدی و پاشایی (۱۴۰۴)	رشد علمی؛ بهینه‌سازی؛ خلأ پیامد	روند علمی و کاربردهای تحلیلی	۱
۱۰	صدر (۱۴۰۴)	دقت تصمیم؛ فشار شناختی؛ همکاری انسان-هوش مصنوعی	تصمیم‌یار و تصمیم‌گیری بحرانی	۳
۱۱	سلطان‌پور و همکاران (۱۴۰۳)	تولید محتوا؛ زیرساخت و فرهنگ؛ پیاده‌سازی اکوسیستمی	رسانه و تجربه هوادار	۱
۱۲	داخته و همکاران (۱۴۰۴)	پذیرش؛ عوامل بازدارنده؛ زیرساخت	عوامل مؤثر بر آینده و پذیرش	۲
۱۳	سالاری (۱۴۰۳)	پیش‌بینی؛ حریم خصوصی؛ مکمل قضاوت مدیر	تصمیم‌گیری در مدیریت تیم	۳

جدول ۶. خلاصه لایه‌ها، مقوله‌ها و مطالعات

شمار	مطالعات (ردیف)	مقوله‌ها	لایه
۳	۸ و ۹ و ۱۱	نوآوری و کارآفرینی؛ روند علمی و کاربردهای تحلیلی؛ رسانه و تجربه هوادار	۱. کاربرد
۴	۵ و ۶ و ۱۲	پذیرش و آمادگی سازمانی؛ مدیریت استعداد؛ زیرساخت و توسعه بومی؛ عوامل مؤثر بر آینده	۲. پذیرش و قابلیت سازمانی
۳	۳ و ۱۰ و ۱۳	چرخه مدیریت راهبردی؛ تصمیم‌یار؛ تصمیم‌گیری در مدیریت تیم	۳. تصمیم و استراتژی
۳	۲ و ۴ و ۷	بازسازی پارادایم‌های سازمانی؛ مدیریت ریسک؛ حکمرانی و تنظیم‌گری	۴. حکمرانی و بازطراحی سازمان

تحلیل محتوا نشان می‌دهد پژوهش‌ها در چهار لایه سازمان می‌یابند (شکل ۴): «کاربرد» (تحلیل، خدمات، محتوا و وظایف مشخص)، «پذیرش و قابلیت سازمانی» (زیرساخت، فرهنگ، مهارت و منابع)، «تصمیم و راهبرد» (ورود هوش مصنوعی به تحلیل، شکل‌دهی، اجرا و کنترل راهبرد) و «حکمرانی و بازطراحی سازمان» (اخلاق، تبعیض الگوریتمی، تنظیم‌گری و مسئولیت‌پذیری). توزیع مطالعات میان لایه‌ها نسبتاً متوازن است (۳، ۴، ۳ و ۳)، و این نشان می‌دهد پژوهش داخلی هم‌زمان در هر چهار سطح در حال شکل‌گیری است و هوش مصنوعی در این ادبیات از «فناوری بیرونی» به «قابلیت درونی سازمان» نزدیک می‌شود. این لایه‌ها صرفاً ابزاری برای سازمان‌دهی شواهدند و ترتیب زمانی انتشار مطالعات را نشان نمی‌دهند.



شکل ۳. چارچوب چهارلایه روند پژوهش هوش مصنوعی در مدیریت ورزشی ایران و تعداد مطالعات هر لایه

فرصت‌های اصلی شامل تصمیم‌گیری داده‌محور و تصمیم‌یار، مدیریت راهبردی، مدیریت استعداد، بهینه‌سازی منابع و خدمات، نوآوری و کارآفرینی، رسانه و تجربه‌هوادار و آینده‌نگاری بود. چالش‌های اصلی شامل کیفیت و دسترس‌پذیری داده، زیرساخت و شکاف فناورانه، مهارت انسانی و خطر وابستگی، سوگیری و تبعیض و عدم شفافیت، حریم خصوصی و امنیت، مقاومت فرهنگی و سازمانی، ابهام در مسئولیت و پاسخگویی و فاصله پژوهش و عمل بود. جدول ۷ این مقوله‌ها را در چهار گروه مضمونی دسته‌بندی کرده است؛ این گروه‌بندی سازمان‌دهی نویسندگان است و تعداد دفعات گزارش را نشان نمی‌دهد.

جدول ۷. دسته‌بندی فرصت‌ها و چالش‌های گزارش‌شده در مطالعات

گروه مضمونی	فرصت‌ها	چالش‌ها
داده و تصمیم	تصمیم‌گیری داده‌محور و تصمیم‌یار؛ مدیریت راهبردی؛ آینده‌نگاری	کیفیت و دسترس‌پذیری داده؛ ابهام در مسئولیت و پاسخگویی
منابع انسانی و خدمات	مدیریت استعداد؛ بهینه‌سازی منابع و خدمات	مهارت انسانی و خطر وابستگی؛ مقاومت فرهنگی و سازمانی
بازار و نوآوری	نوآوری و کارآفرینی؛ رسانه و تجربه‌هوادار	زیرساخت و شکاف فناورانه؛ فاصله پژوهش و عمل
حکمرانی و اعتماد	—	سوگیری، تبعیض و عدم شفافیت؛ حریم خصوصی و امنیت

در ایران، فرصت هوش مصنوعی باید در چارچوب محدودیت‌های نهادی و زیرساختی تفسیر شود. فرصت بزرگ، ساخت یک سامانه مدیریت ورزشی هوشمند است که به‌جای اتکا به گزارش‌های دیرنگام، از داشبوردهای پیش‌بینی، تحلیل منابع انسانی، مدیریت عملکرد، پایش خدمات و سناریوهای راهبردی استفاده کند. این فرصت زمانی بالفعل می‌شود که سازمان‌های ورزشی از «پروژه‌های جزیره‌ای» به معماری داده و فناوری مشترک حرکت کنند. مدل‌سازی داختر و همکاران (۱۴۰۴) نیز نشان می‌دهد پذیرش فناوری و عوامل اقتصادی، اجتماعی، زیرساختی، آموزشی و مدیریتی اثر مثبت و عوامل سیاسی بازدارنده اثر منفی بر آینده هوش مصنوعی در ورزش ایران دارند. بنابراین راهبرد ایران نباید صرفاً خرید نرم‌افزار یا آموزش ابزار باشد؛ بلکه باید بر ایجاد ظرفیت

سازمانی، استاندارد داده، آموزش مدیران، همکاری دانشگاه-صنعت، سازوکار ارزیابی الگوریتم و چارچوب مسئولیت‌پذیری تمرکز کند. افزون بر فرصت‌ها و چالش‌ها، چهار شکاف پژوهشی شناسایی شد. شکاف نخست «شکاف پیامد» است: مطالعات بسیاری قابلیت‌ها و عوامل پذیرش را توصیف کرده‌اند، اما کمتر مطالعه‌ای نشان داده است هوش مصنوعی در شرایط واقعی چه میزان بهره‌وری، دقت تصمیم، سرعت واکنش یا کیفیت خدمات را افزایش داده است. شکاف دوم «شکاف حکمرانی» است: اخلاق، تبعیض و حقوق هوش مصنوعی تازه وارد ادبیات ورزشی ایران می‌شود، در حالی که استقرار فناوری می‌تواند از توسعه مقررات جلو بزند. شکاف سوم «شکاف آینده‌پژوهی کاربردی» است: اتصال نظام‌مند ابزارهای آینده‌پژوهی با سناریوهای مشخص پذیرش و تحول هوش مصنوعی هنوز محدود است. شکاف چهارم «شکاف انسان-ماشین» است: هنوز مشخص نیست کدام تصمیم‌ها باید کاملاً انسانی، کدام تصمیم‌یار و کدام خودکار باشند.

بر مبنای سنتز مطالعات و شکاف‌های شناسایی شده پنج اولویت استخراج شد (جدول ۸). این اولویت‌ها استنباط‌هایی از شواهد موجودند، نه پیش‌بینی قطعی آینده.

جدول ۸. اولویت‌های پژوهشی و سیاستی استخراج‌شده

ردیف	اولویت	مضمون و پیامد
۱	از امکان کاربرد به سنجش اثر	بیشتر شواهد اکتشافی، کیفی و پیمایشی‌اند؛ مطالعات طولی برای سنجش دقت تصمیم، هزینه، بهره‌وری و رضایت لازم است
۲	روشن کردن حدود استفاده	پیش از گسترش کاربردهای حساس استعدادیابی و ارزیابی کارکنان، حدود اختیار الگوریتم و نقاط کنترل انسانی تعیین شود
۳	استاندارد داده و معماری مشترک	کیفیت و دسترس‌پذیری داده از چالش‌های تکرارشونده است؛ سیاست داده شامل مالکیت، دسترسی و امنیت لازم است
۴	شایستگی دیجیتال مدیران	مدیر باید پرسش مناسب طراحی کند، کیفیت داده را بسنجد، خروجی را نقد کند و مسئولیت تصمیم را بپذیرد
۵	اتصال سناریوپردازی به پذیرش	سناریوهای آینده هوش مصنوعی با روش مشخص و مبنای شواهد به پذیرش و تحول سازمانی پیوند داده شوند

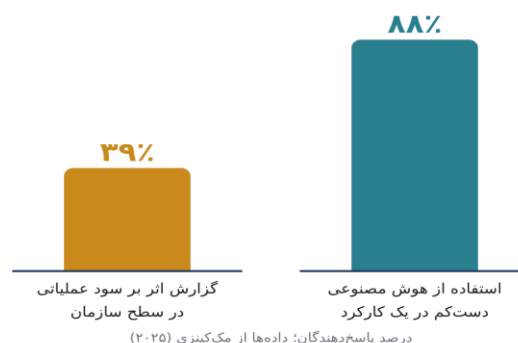
یافته‌ها نشان می‌دهد پژوهش داخلی از پرسش «این فناوری چه می‌تواند بکند» به پرسش «سازمان چگونه باید برای آن آماده و پاسخگو باشد» حرکت کرده است. این جابه‌جایی به‌ویژه در سه نشانه دیده می‌شود: توزیع نسبتاً متوازن مطالعات در چهار لایه، تکرار موضوع‌هایی مانند زیرساخت، آموزش مدیران و نظارت انسانی در مطالعات با طرح‌ها و نمونه‌های مختلف، و ورود موضوع حکمرانی و تنظیم‌گری به ادبیات. با این حال، سه ویژگی از احتیاط در تفسیر حکایت دارد: بخش بزرگی از مطالعات فناوری را به‌صورت کلی «هوش مصنوعی» معرفی می‌کنند، هیچ مطالعه طولی یا مداخله‌ای شناسایی نشد و بیشتر مطالعات بر ادراک خبرگان یا مدیران تکیه دارند. بنابراین «گذار از ابزار به قابلیت» الگویی استنباط‌شده از ادبیات است، نه تحولی اثبات‌شده در سازمان‌های ورزشی.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی روندها، فرصت‌ها و چالش‌ها آینده مدیریت ورزشی ایران با وجود هوش مصنوعی انجام شد. بررسی‌ها نشان داد متون نظری و پژوهشی هوش مصنوعی در مدیریت ورزشی ایران از کاربردهای ابزاری به‌سوی قابلیت راهبردی سازمانی حرکت کرده است؛ با این حال، شواهد موجود عمدتاً اکتشافی است. بهره‌گیری مؤثر از هوش مصنوعی به آمادگی سازمانی، کیفیت داده، زیرساخت، مهارت نیروی انسانی و حکمرانی مسئولانه وابسته است. این روند با مطالعات بین‌المللی هم‌خوان است؛ بالسینهاس-دیاس و همکاران (۲۰۲۶) نیز پذیرش را به قابلیت‌های سازمانی و حکمرانی وابسته می‌دانند. تفاوت مهم آن است که مطالعات واردشده بیش از عملکرد ورزشی و فناوری‌های مشخص، بر ظرفیت سازمانی، راهبرد و حکمرانی متمرکزند، در حالی که بخش بزرگی از مرورهای بین‌المللی (از جمله Muñoz-Macho et al., 2024; Vec et al., 2024) بر عملکرد و فناوری تمرکز دارند. این تفاوت می‌تواند دو معنا داشته باشد: یا پژوهشگران داخلی مسئله را بیشتر مدیریتی می‌بینند، یا دسترسی محدود به داده‌های عملکردی و زیرساخت‌های فنی پژوهش‌های فنی را محدود کرده است؛ شواهد این مرور میان این دو تبیین داوری نمی‌کند. همچنین

غلبه ارجاع کلی به «هوش مصنوعی» می‌تواند به معنای فاصله ادبیات داخلی با تحولات اخیر هوش مصنوعی مولد و عامل‌محور باشد (Kim & Ford, 2025).

«شکاف پیامد» در یافته‌ها با تصویر کلان‌تر هم‌خوان است. بر اساس پیمایش شرکت مک‌کینزی (۲۰۲۵)، ۸۸ درصد از زمان‌ها دست‌کم در یک کارکرد از هوش مصنوعی استفاده می‌کنند، اما تنها ۳۹ درصد اثری بر سود عملیاتی در سطح سازمان گزارش کرده‌اند (شکل ۵). نسخه ۲۰۲۶ همین گزارش نیز نشان می‌دهد حدود ۳۷ درصد پاسخ‌دهندگان دست‌کم بخشی از اثر بر سود عملیاتی را به هوش مصنوعی نسبت می‌دهند و این سهم تقریباً مشابه سال پیش است (McKinsey Company, 2026). این الگو نشان می‌دهد مسئله اصلی دسترسی به فناوری نیست و تبدیل آن به قابلیت سازمانی است. چون این آمار مربوط به سازمان‌های غیر ورزشی است، تنها به‌عنوان زمینه تفسیر به کار رفته است.



شکل ۵. شکاف میان استفاده از هوش مصنوعی و اثر گزارش‌شده بر سود عملیاتی (McKinsey Company, 2025)

محدودیت‌هایی مانند تعداد اندک مطالعات، نبود ارزیابی رسمی کیفیت و کمبود شواهد تجربی، تعمیم نتایج را محدود می‌کند. بنابراین، انجام پژوهش‌های طولی و آینده‌پژوهانه، توسعه سواد داده و الگوریتمی مدیران، تدوین سیاست‌های داده و ایجاد سازوکارهای نظارت انسانی و ارزیابی سوگیری پیشنهاد می‌شود. در مجموع، موفقیت سازمان‌های ورزشی نه صرفاً در دسترسی به ابزارهای هوش مصنوعی، بلکه در توانایی تبدیل آن‌ها به قابلیت سازمانی پایدار و مسئولانه نهفته است.

منابع

- اوجاقلو، امیرحسین، تجاری، فرشاد، دیوکان، بهزاد، رضائیان قیاباشی، احد و عابد، محمد (۱۴۰۵). حکمرانی هوش مصنوعی در ورزش: واکاوی چالش تبعیض الگوریتمی و ارائه الگویی برای تنظیم‌گری در حقوق ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۸ (۹۸)، ۱۷-۳۹.
https://smrj.ssrc.ac.ir/article_5110.html
- پیری عطایی، احسان، سیدعامری، میرحسن، بهنام، محسن و فراهانی، ابوالفضل (۱۴۰۳). تعامل هوش مصنوعی و مدیریت استراتژیک در آینده صنعت ورزش ایران. *مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی*.
<https://doi.org/10.30473/jsm.2024.72081.1898>
- داخته، محمودرضا، محمدپور یقینی، حبیب، نجف‌زاده، محمدرحیم و برقی‌مقدم، جعفر (۱۴۰۴). مدل‌سازی عوامل مؤثر بر آینده هوش مصنوعی در ورزش ایران. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۱۴ (۲)، ۱۵۹-۱۷۲.
<https://doi.org/10.30473/arsm.2025.72860.3931>
- راشکی، حمید، غلامیان، جواد، چراغ بیرجندی، کاظم و کشتی‌دار، محمد (۱۴۰۴). مدل‌سازی کارکردهای هوش مصنوعی در شرکت‌های نوپای ورزشی ایران. *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*، ۱۷ (۳)، ۱۶۳-۱۸۲.
<https://doi.org/10.22034/spmi.2025.494089.2690>
- سالاری، حامد (۱۴۰۳). واکاوی تأثیر مدیریت در تیم‌های ورزشی با بهره‌گیری از هوش مصنوعی. *مطالعات تربیت بدنی و علوم ورزشی*، ۹ (۱)، ۹-۱.
- سلطان‌پور، امیرمحمد، اسماعیل‌زاده قندهاری، محمدرضا و فهیم‌دوین، حسن (۱۴۰۳). چارچوب مفهومی کاربرد فناوری نوین در رسانه‌ها (مطالعه موردی: هوش مصنوعی در مطبوعات ورزشی). *نشریه مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی*، ۱۱ (۴۵)، ۱۱۷-۱۳۴.
https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article_9967.html
- شکری، ولی، شریفی‌فر، فریدون، و آفرینش خاکی، اکبر (۱۴۰۴). مدل‌سازی پذیرش هوش مصنوعی در خدمات ورزشی. *مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۲ (۱)، ۱۶۱-۱۷۱.
<https://doi.org/10.61838/medda.2.1.11>
- شمس، فرحناز و غلامی، ناصر (در حال چاپ). مدل بازسازی پارادایم‌های سازمانی در باشگاه‌های ورزشی مبتنی بر هوش مصنوعی. *مدیریت ورزشی*.
<https://doi.org/10.22059/jsm.2025.391827.3457>
- صدر، محمدمحسن (۱۴۰۴). بهینه‌سازی تصمیم‌گیری بحرانی در سازمان‌های ورزشی نخبه: چارچوب ترکیبی

هوش مصنوعی-انسان برای محیط‌های پویا. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۴(۳)، ۱۹-

۳۲. <https://doi.org/10.30473/arism.2025.74332.3960>

قاسمی هرسینی، الهام، یوسفی، بهرام، و فروغی‌پور، حمید (۱۴۰۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد بر اساس تجارب زیسته مدیران سازمان‌های ورزشی با تأکید بر هوش مصنوعی.

یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۱(۱)، ۱۹-۱.

گل‌محمدی، حامد، و پاشایی، سجاد (۱۴۰۴). تحول هوش مصنوعی در ورزش. دانش مدیریت ورزشی، ۲(۲)،

۱-۱۳. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2025.66054.1093>

میرصفیان، حمیدرضا، لباف، امیرحسین و افشاری، مصطفی (۱۴۰۵). تدوین الگوی مدیریت آسیب‌های هوش مصنوعی در فرایند پژوهش‌های حوزه ورزش و ارائه راهکارهای مرتبط. پژوهش‌های کاربردی در

مدیریت ورزشی، ۴(۱۴)، ۶۴-۴۷. <https://doi.org/10.30473/arism.2026.75142.3976>

میرصفیان، حمیدرضا، افشاری، مصطفی و نادریان، فاطمه (در حال چاپ). ارائه چارچوب سلسله‌مراتبی بومی توسعه هوش مصنوعی در مدیریت ورزش ایران. نشریه مدیریت ورزشی،

<https://doi.org/10.22059/jsm.2025.399578.3525>

Alsinhas-Dias, M. L., S. Martelo-Landroguez, and J. García-Fernández. 2026. "The Adoption of Artificial Intelligence in Sport Management: A Systematic Review." *Managing Sport and Leisure*. <https://doi.org/10.1080/23750472.2026.2700572>.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Davenport, T. H. & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>

Dietvorst, B. J., Simmons, J. P. & Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(1), 114–126. <https://doi.org/10.1037/xge0000033>

European Parliament & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P. & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-5482-5>

Herold, E., Singh, A., Feodoroff, B. & Breuer, C. (2024). Data-driven message optimization in dynamic sports media: An artificial intelligence approach to predict consumer response.

- Journal of Sport Management Review*, 27(5), 793–816. <https://doi.org/10.1080/14413523.2024.2372122>
- Hsieh, H.F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Jobin, A., Ienca, M. & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Kim, J. W. & Ford, V. (2025). An introduction to the AI special issue and a modern framework for AI in sport management. *Journal of Applied Sport Management*, 17(4). <https://doi.org/10.7290/jasm17LDQV>
- McKinsey Company. (2025). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/the-state-of-ai-2025>
- McKinsey Company. (2026). *The state of AI in 2026: On the road to ROI*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K. & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), Article 115. <https://doi.org/10.1145/3457607>
- Muñoz-Macho, A. A., Domínguez-Morales, M. J. & Sevillano-Ramos, J. L. (2024). Performance and healthcare analysis in elite sports teams using artificial intelligence: A scoping review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6, Article 1383723. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1383723>
- National Institute of Standards and Technology. (2023). Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0) (NIST AI 100-1). <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Explanatory memorandum on the updated OECD definition of an AI system (OECD Artificial Intelligence Papers No. 8). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/623da898-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). Governing with artificial intelligence: The state of play and way forward in core government functions. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S. ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parasuraman, R. & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human Factors*, 39(2), 230–253. <https://doi.org/10.1518/001872097778543886>
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., Roen, K. & Duffy, S. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews: A product from the ESRC Methods Programme*. Lancaster University.
- Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. (2026). *The 2026 AI Index report*. Stanford University. <https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report>
- Thomas, J. & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8, Article 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tornatzky, L. G. & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.

- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- UNESCO. (2022). Recommendation on the ethics of artificial intelligence. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>
- Vec, V., Tomažič, S., Kos, A. & Umek, A. (2024). Trends in real-time artificial intelligence methods in sports: A systematic review. *Journal of Big Data*, 11, Article 148. <https://doi.org/10.1186/s40537-024-01026-0>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>