



Identifying the communication challenges and innovative public relations in sports in Iran

Mohammadreza Karbalaee Mirza¹, Shiva Azadfada¹, Hamid Ghasemi² Ali Asghar Doroudian¹

1. Department of Physical Education, NT.C. Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: 17/03/2026, **Accepted:** 23/05/2026, **Published:** 23/09/2026

* Corresponding Author: Shiva Azadfada, E-mail: azadfada@iau.ac.ir

How to Cite: Karbalaee Mirza, M., Azadfada, S., Ghasemi, H. & Doroudian, A. A. (2026). Identification of Communication and Innovation Challenges in Sports Public Relations in Iran. *Sport Management Studies*, 18(98), 98-118. [In Persian]. <https://doi.org/10.22089/smrj.2026.19035.4240>

Extended Abstract

Background and Purpose

Public relations have become an indispensable part of management teams, playing a crucial role in achieving organizational goals. In communication theory, public relations are recognized as an applied science and a management discipline (Thurlow et al., 2018), engaging in all interactions between organizations and the public (Jakopović, 2020). In the realm of sports, public relations extend beyond mere information dissemination and news management; they act as the backbone for maintaining social capital, attracting financial sponsors, and ensuring the legitimacy of sports institutions within society. Sports public relations can be defined as the creation, development, and maintenance of healthy, accurate, and trustworthy relationships with individuals or organizations, fostering positive public perceptions, and integrating with society (Göksel & Serarslan, 2015). In essence, sports public relations focus on media relations, media rights, promotional and informational activities, sponsorship, event management, and fan engagement (Serbanica & Constantinescu, 2016). A strong understanding of sports public relations is essential to identify potential risks and challenges to the client's reputation and to adopt appropriate measures to mitigate the negative effects. In an ever-evolving sports public relations landscape, researchers, coaches, and practitioners find themselves at the crossroads of opportunities and challenges. The dynamic interaction among media, fans, organizations, and institutions creates a complex picture. Despite the abundance of unknown challenges, sports public relations has the potential to shape the future of the sports industry and the public relations field itself (Tafa, 2025). Given the special position of Iranian sports in culture and society, as well as the distinctive management structure of sports institutions, this field faces a range of different communication and innovative challenges that can undermine the success of communication strategies. As Zare and colleagues (1403) stated in their study, one of the biggest



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

challenges in sports public relations in Iran is cultural and social issues. Iranian audiences have different expectations regarding sports and sports organizations. For example, transparency in information dissemination and accountability in response to sensitive sports matters are highly valued. Given the pivotal role of public relations in the success of sports organizations and its direct influence on public opinion management, garnering fan support, attracting sponsors, and enhancing organizational branding, it is critical to identify the existing communication and innovative challenges. Accordingly, the primary question of this research is: What are the communication and innovative challenges of sports public relations in Iran?

Methods

The present study adopts a qualitative research approach utilizing thematic analysis. In the qualitative phase, Brown and Clarke's (2006) six-step approach (familiarizing with data, generating initial codes, searching for selective codes, forming organized themes, defining and naming global themes, and creating a model) was employed to identify the challenges of sports public relations in Iran. The statistical population consisted of experts, university professors, senior managers, and experienced specialists in the fields of public relations and sports management in Iran. In this study, the views of 13 elites and experts were gathered through semi-structured interviews, which concluded when theoretical saturation was reached. Consequently, qualitative interviews with experts were used for data collection. To assess the validity of the qualitative phase, triangulation and four-level trustworthiness criteria were employed. The reliability coefficient obtained across two coding stages was 82.9%. Data analysis was conducted based on open, axial, and selective coding using the thematic analysis method rooted in Braun and Clarke's six steps.

Results

Following the coding of all interview transcripts, a total of 56 initial codes were generated regarding the communicative and innovative challenges of sports public relations in Iran. After coding all data and constructing numerous initial codes or concepts, the second phase of data coding, known as axial coding, commenced. In this stage, the researcher discarded incomplete, irrelevant, and duplicate codes to arrive at the selective codes. Consequently, codes were eliminated, leaving 44 remaining codes. These 44 codes were identified within the framework of 8 organizing themes. Based on the results, the themes of infrastructure and strategic integration challenges of public relations, communication and messaging challenges, human resources and capabilities challenges, structural and discursive barriers in the organizational legitimization process, external and technological challenges, and challenges arising from the adoption of artificial intelligence were identified as the global themes representing the final challenges of sports public relations in Iran. Overall, the findings of this study indicate that, to effectively address the communication and technological challenges of public relations in the era of artificial intelligence, it is necessary to shift the perspective from traditional public relations to creative, data-driven, and interactive public relations. This change not only helps improve the quality of sports communications, but can also lead to greater soft power, sports diplomacy, and a more positive international image of Iran.

Conclusion

Based on the findings of the thematic analysis, eight organizing themes were formulated from 42 open codes, structured within three overarching themes: "Communication and Messaging Challenges," "External-Technological Challenges," and "Challenges Arising from the Adoption of Artificial Intelligence." The results are congruent with the studies conducted by Khomaroo (2019), Bay-Salameh et al. (2023), Kumar Khare et al. (2023), Madumere (2025), and Al Hadeed et al. (2024).

Specifically, Kumar Khare et al. (2023) asserted in their research that organizations should engage in proficient public relations initiatives to foster improvement and growth, establish robust communications with stakeholders, and adopt a strategic orientation toward public relations activities to amplify their growth opportunities. They further underscored the pivotal role of communication strategies and the integration of public relations with marketing to enhance brand profitability—a conclusion that aligns with the present study. At the organizational and operational level, public relations departments within sports clubs and federations must progress toward enhancing human resource capabilities in digital and data-centric literacy. This will enable them to harness the potential of data analytics, natural language processing, and AI-generated content in their media engagements.

Keywords: Public Relations, Sport, Communication Challenges, Thematic Analysis

Article Message

The results indicate that sports public relations, in addition to facing traditional challenges in human and organizational communication, is encountering fundamental transformations driven by emerging technologies, particularly artificial intelligence. These transformations have altered the nature of the roles, functions, and skills required of public relations specialists. The present study conveys a message to managers, policymakers, and practitioners in the field of sports public relations to reinvent the role and structure of public relations within the context of modern digital technologies by adopting a strategic and futuristic approach.

Ethical Considerations

Prior to the commencement of the sessions, ethical considerations, including the research objectives, confidentiality, and the protection of individuals' privacy, were outlined.

Authors' Contributions

All authors contributed to the conduct of this research.

Conflict of Interest

According to the authors, this article has no conflict of interest.

Acknowledgments

The researchers wish to express their sincere gratitude to all participants who took part in this study.



شناسایی چالش‌های ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی ورزشی در ایران

محمدرضا کربلائی میرزا^۱، شیوا آزادفدا^۱، حمید قاسمی^۲، علی اصغر درودیان^۱

۱. گروه تربیت بدنی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۲۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۲، تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

*نویسنده مسئول: شیوا آزادفدا، E-mail: azadfada@iaau.ac.ir

How to Cite: Karbalaee Mirza, M., Azadfada, S., Ghasemi, H. & Doroudian, A. A. (2026). Identification of Communication and Innovation Challenges in Sports Public Relations in Iran. *Sport Management Studies*, 18(98), 98-118. [In Persian]. <https://doi.org/10.22089/smrj.2026.19035.4240>

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی ورزشی در ایران انجام شد. این پژوهش براساس رویکرد تحقیق، کیفی و از نوع تحلیل مضمون بود. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان، اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد و کارشناسان با تجربه در حوزه روابط عمومی و مدیریت ورزشی در ایران بود که سیزده نفر به‌عنوان نمونه براساس روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. روایی پژوهش براساس سه‌سویه‌سازی در روش تحلیل مضمون تأیید شد. پایایی نیز مطابق با روش هولستی برابر با ۸۲/۹ گزارش شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی با استفاده از روش تحلیل مضمون مبتنی بر مراحل شش‌گانه کلارک و براون صورت گرفت. با استناد به نتایج تحلیل مضمون از بین ۴۹ کد باز، هشت مضمون سازمان‌دهنده در قالب سه مضمون چالش‌های ارتباطی روابط عمومی ورزشی، چالش‌های نوآورانه: پذیرش و به‌کارگیری فناوری‌های نوین، و چالش‌های ساختاری و محیطی به‌عنوان چالش‌های ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی در ورزش شناسایی و تدوین شدند. نتایج نشان می‌دهد که روابط عمومی در حوزه ورزش، علاوه بر چالش‌های سنتی در حوزه ارتباطات انسانی و سازمانی، با تحولاتی بنیادین ناشی از فناوری‌های نوظهور، به‌ویژه هوش مصنوعی مواجه است. این تحولات موجب تغییر در ماهیت نقش، کارکرد و مهارت‌های مورد نیاز متخصصان روابط عمومی شده است.

واژگان کلیدی: روابط عمومی، ورزش، چالش‌های ارتباطی، تحلیل مضمون.



مقدمه

امروزه روابط عمومی بخش جدایی‌ناپذیری از تیم مدیریت شده است که می‌تواند در دستیابی به اهداف سازمانی، کمک شایانی کند و در نظریه ارتباطات، به عنوان یک علم کاربردی و رشته‌ای مدیریتی شناخته شده است (تارلو^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین در همه ارتباطات بین یک سازمان و افراد جامعه درگیر است (جاکوویچ^۲، ۲۰۲۰)؛ به عبارتی روابط عمومی یک رشته ارتباطات استراتژیک است که بر ایجاد و حفظ تصویر مثبت برای یک سازمان یا فرد تمرکز دارد که شامل تکنیک‌های ارتباطی مختلف از جمله روابط رسانه‌ای، مدیریت رسانه‌های اجتماعی، مدیریت بحران و برنامه ریزی رویداد است (والاچکوویچ^۳، ۲۰۲۳). در این بین، روابط عمومی در عرصه ورزش، فراتر از صرف اطلاع‌رسانی و مدیریت اخبار، ستون فقرات حفظ سرمایه اجتماعی، جذب حامیان مالی و تضمین مشروعیت نهادهای ورزشی در جامعه است. روابط عمومی در ورزش را می‌توان به صورت ایجاد، توسعه، حفظ روابط متقابل سالم، صحیح و قابل اعتماد با افراد یا سازمان‌هایی که با آن‌ها در ارتباط هستند، ایجاد تصاویر مثبت در نظر افکار عمومی و ادغام با جامعه تعریف کرد (گاسگل و سیرارسلان^۴، ۲۰۱۵)؛ به عبارتی روابط عمومی ورزشی بر روابط رسانه‌ای، حقوق رسانه‌ای، کارهای تبلیغاتی و اطلاع‌رسانی، حمایت مالی، مدیریت رویداد و روابط با هواداران تمرکز دارد (سربانیکا و کانستانتینکاس^۵، ۲۰۱۶).

بنابراین می‌توان بیان کرد که در ورزش، روابط عمومی بسیار ضروری است. چالش اصلی پیش روی روابط عمومی در بخش ورزش، ایجاد تصویر مثبت است که ممکن است منجر به دیده شدن بیشتر در فضاهای عمومی شود. یک راه برای فکر کردن به روابط عمومی، مدیریت حرفه‌ای و پیشگیرانه مخاطبان یک سازمان برای حفظ تصویری مطلوب از شرکت است. از این زاویه، ممکن است بتوان تعاریف و کاربردهای عملی‌تری برای روابط عمومی در ورزش استخراج شود. اهداف اصلی روابط عمومی، ترویج همدلی و تصویر مثبت از کسب و کار و محصولات آن است. این امر ممکن است با تقویت برداشت‌های مثبت از فعالیت‌های شرکت و ایجاد شهرت محکم برای شرکت یا سازمان حاصل شود. داشتن درک قوی از روابط عمومی می‌تواند به سازمان در تغییر نگرش‌ها و دیدگاه‌های عمومی کمک کند (داسیچ^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). بسیاری از کارشناسان مدیریت ورزش، عملکرد روابط عمومی را به عنوان عملکردی توصیف کرده‌اند که از بخش بازاریابی پشتیبانی می‌کند؛ بنابراین هدف خاص روابط عمومی در سازمان‌های ورزشی، تقویت روابط بین سازمان و ذی‌نفعان آن است. این هدف به‌ویژه در مدیریت ورزشی اهمیت دارد؛ زیرا بسیاری از نهادهای ورزشی برای دستیابی به موفقیت سازمان به ایجاد پیوند با جامعه و نمایندگی آن نیاز دارند. دامنه وسیع صنعت ورزش، سازوکارهایی را برای سازمان‌دهی فعالیت، پیشبرد و مدیریت آن ایجاد و تحمیل می‌کند. یکی از مسئولیت‌های این سازمان‌ها، توسعه آگاهی ورزشی است که روابط عمومی ابزاری حیاتی برای دستیابی به شناخت است (سربانیکا و کانستانتینکاس، ۲۰۱۶)؛ بنابراین روابط عمومی ورزشی یکی از اجزای حیاتی صنعت ورزش است.

-
1. Thurlow
 2. Jakopović
 3. Vlajković
 4. Göksel & Serarşlan
 5. Serbanica & Constantinescu
 6. Dašić

که بر مدیریت و ارتقای تصویر ورزشکاران، تیم‌ها و سازمان‌های ورزشی تمرکز دارد. این امر شامل ایجاد برنامه‌های ارتباطی استراتژیک، سازمان‌دهی رویدادهای رسانه‌ای و حفظ روابط مثبت با رسانه‌ها و هواداران است. متخصصان روابط عمومی ورزشی به‌عنوان واسطه بین ورزشکاران و عموم مردم عمل کرده و تضمین می‌کنند که مشتریان آن‌ها به بهترین شکل ممکن به تصویر کشیده شوند (والاجکویچ، ۲۰۲۳). درمجموع حوزه روابط عمومی ورزشی، چشم‌انداز پویایی را برای محققان، مربیان و متخصصان ارائه می‌دهد تا در آن کاوش کنند. گسترش ورزش‌های حرفه‌ای و دانشگاهی در سراسر جهان، مجموعه‌ای از فرصت‌ها را برای تعامل و ارتباط با هواداران به ارمغان آورده است. افزایش پوشش رسانه‌ای، به ویژه با تقاضای روزافزون برای اطلاعات ورزشی در بین هواداران، تأثیر درخور توجهی بر جریان‌های درآمدی سازمان‌های ورزشی داشته است (تافا، ۲۰۲۵).

در ایران نیز روابط عمومی ورزشی به‌عنوان بازوی ارتباطی سازمان‌های ورزشی، نقشی کلیدی در ارتقای برندها، افزایش تعاملات اجتماعی و تقویت جایگاه ورزشی کشور دارد و کارکرد روابط عمومی در کمک به تصمیم‌گیری مدیریتی در هر بخش و سازمانی درخور توجه است (طیب‌زاده و قاسمی، ۲۰۱۹)؛ برای مثال، کشورهای پیشرفته مانند ایالات متحده و کره جنوبی از روابط عمومی ورزشی برای بهبود دیپلماسی عمومی و تعاملات بین‌المللی استفاده کردند (کانگ و همکاران، ۲۰۲۱)؛ بنابراین درک قوی از روابط عمومی ورزشی به‌منظور شناسایی خطرات و چالش‌های بالقوه برای شهرت مشتری و اتخاذ تدابیر مناسب برای کاهش اثرات منفی بسیار مهم است. در چشم‌انداز همواره در حال تحول روابط عمومی ورزشی، محققان، مربیان و دست‌اندرکاران در چهارراه فرصت‌ها و چالش‌ها قرار دارند. تعامل پویا بین رسانه‌ها، هواداران، سازمان‌ها و مؤسسات، تصویری پیچیده را ترسیم می‌کند. با وجود انبوهی از چالش‌های ناشناخته، روابط عمومی ورزشی ظرفیت شکل دادن به آینده صنعت ورزش و خود حوزه روابط عمومی را دارد (تافا، ۲۰۲۵).

علاوه بر این، روابط عمومی ورزشی در دهه اخیر با تحولات بنیادینی مواجه شده که ماهیت ارتباطات سازمانی را دگرگون ساخته است: نخست، چالش‌های ارتباطی ناشی از تکرر کانال‌های دیجیتال، افزایش انتظارات مخاطبان برای تعاملات آنی و شخصی‌سازی شده و پیچیدگی مدیریت بحران در فضای رسانه‌های اجتماعی (فیلو و همکاران، ۲۰۱۵)؛ دوم، چالش‌های نوآورانه مرتبط با پذیرش و به‌کارگیری فناوری‌های نوظهور به‌ویژه هوش مصنوعی، یکپارچه‌سازی سیستم‌های ارتباطی و اتوماسیون فرآیندهای روابط عمومی (دیهانش و داتلر، ۲۰۱۹)؛ گالوی و سویتک (۲۰۱۸)؛ از این‌رو تحول دیجیتال، روابط عمومی ورزشی را از مدل یک‌سویه سنتی به سمت ارتباطات دوسویه متقارن سوق داده است (گرونیک، ۲۰۰۹)؛ لذا سازمان‌های ورزشی امروز باید هم‌زمان در پلتفرم‌های متعدد (توییتر، اینستاگرام، تیک‌تاک، لینکدین) حضور فعال داشته باشند و پیام‌های متناسب با ویژگی‌های هر کانال تولید کنند (آبیزا و همکاران، ۲۰۲۰). این تکرر کانال‌ها، چالش یکپارچگی

-
1. Tafà
 2. Kang
 3. Filo
 4. Dhanesh & Duthler
 5. Galloway & Swiatek
 6. Grunig
 7. Abeza

پیام و هماهنگی ارتباطات (پدرسن^۱ و همکاران، ۲۰۲۱) شخصی‌سازی ارتباطات (استاوروس^۲ و همکاران، ۲۰۱۴) و... شده است. پژوهش‌های متعددی به چالش‌های روابط عمومی ورزشی در کشورهای توسعه‌یافته پرداخته‌اند، اما مطالعات محدودی به چالش‌های ارتباطی و نوآورانه در بافت ایران توجه کرده‌اند. ویژگی‌های منحصربه‌فرد محیط ورزش ایران از جمله محدودیت‌های زیرساختی، تفاوت‌های فرهنگی در الگوهای ارتباطی، سطح پذیرش فناوری، و چارچوب‌های نظارتی، ضرورت مطالعه مستقل این چالش‌ها را دوچندان می‌کند.

با توجه به جایگاه ویژه ورزش ایران در فرهنگ و اجتماع و همچنین ساختار مدیریتی خاص نهادهای ورزشی، این حوزه با مجموعه‌ای از چالش‌های ارتباطی و نوآورانه مختلفی روبه‌روست که موفقیت استراتژی‌های ارتباطی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد؛ به طوری که زارع و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود بیان کردند که یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در روابط عمومی ورزشی ایران، مسائل فرهنگی و اجتماعی است و مخاطبان ایرانی انتظارات متفاوتی از ورزش و سازمان‌های ورزشی دارند؛ به عنوان نمونه، شفافیت در اطلاع‌رسانی و پاسخ‌گویی در قبال مسائل حساس ورزشی بسیار مدنظر است. بای سلامی و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که روابط عمومی ورزشی در ایران با کمبود متخصصان حرفه‌ای مواجه است و بسیاری از کارکنان روابط عمومی، فاقد آموزش کافی در زمینه رسانه، مدیریت بحران، و استراتژی‌های ارتباطی مدرن هستند. این مسئله می‌تواند منجر به ضعف در عملکرد و کاهش اعتماد مخاطبان شود. نوروزی حسینی (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان داد که تخریب وجهه و اعتبار سازمان، فقدان آینده‌نگری و شفافیت، پاسخ سنجیده و فعالانه به بحران، سنجش بهنگام امور و گزینشگری اقدامات و ابهام اطلاعاتی و لایه‌ای شدن منافع ذی‌نفعان، از جمله معانی تجربه زیسته مدیران روابط عمومی از بحران‌های رسانه‌ای ورزشی شناسایی شد. سیدمحسنی و همکاران (۲۰۲۲) چهار بُعد ساختاری، عملکردی، رفتاری و شناختی را از چالش‌های روابط عمومی بیان کردند. کئوربر^۳ (۲۰۱۹) نتیجه گرفت که تجربه و دانش هواداران چالش‌هایی را برای متخصصان روابط عمومی ایجاد می‌کند. علاوه بر این، برخی محققان به نقش عوامل انسانی و آموزش (اشتون^۴، ۲۰۱۱)، فرهنگ و کنشگری اجتماعی (استانوویچ^۵ و همکاران، ۲۰۲۰)، عوامل ارتباطی و راهبردی (والاچکویچ، ۲۰۲۳)، فناوری و هوش مصنوعی (بنی‌یاسین^۶، ۲۰۲۴؛ اوزکین و سیدام^۷، ۲۰۲۲)، اعتماد، اعتبار و مشارکت ذی‌نفعان (مادومیری^۸، ۲۰۲۵) در بهبود روابط عمومی ورزشی تأکید داشتند. تنیسون و رایان^۹ (۲۰۱۸) نیز عقیده داشتند که سازمان‌های ورزشی هنگام تدوین برنامه ارتباطی باید اهداف و مقاصد خود را تعیین کنند، مخاطبان هدف را مشخص نمایند، پیام موردنظر را ایجاد کنند، استراتژی ارتباطی و یک برنامه اقدام مؤثر تدوین کنند و سپس نتایج آن را ارزیابی کنند تا بتوانند موانع موجود در مسیر ارتباطات را کاهش دهند. همچنین بسیاری از

-
1. Pedersen
 2. Stavros
 3. Koerber
 4. Ashton
 5. Stojanović
 6. Bani Yassen
 7. Özgen & Saydam
 8. Madumere
 9. Tennyson & Ryan

پژوهش‌های حوزه مدیریت و ارتباطات ورزشی در ایران بر این نکته تأکید دارند که ضعف در استراتژی‌های منسجم بلندمدت، تخصیص نیافتن منابع کافی به دپارتمان‌های روابط عمومی و تداخل نقش‌ها و اختیارات میان بخش‌های مختلف مدیریتی، از موانع اصلی محسوب می‌شوند (خمارلو، ۲۰۱۹). علاوه بر این، ماهیت خبری و هیجانی ورزش، سازمان‌ها را در معرض فشار رسانه‌ای لحظه‌ای قرار می‌دهد؛ در حالی که بسیاری از مجموعه‌های ورزشی فاقد ابزارها و آموزش‌های لازم برای مدیریت بحران‌های رسانه‌ای پیچیده هستند. فقدان شفافیت مالی و مدیریتی نیز به طور مستقیم بر اعتماد عمومی تأثیر منفی می‌گذارد و کارکرد اصلی روابط عمومی یعنی ایجاد و حفظ این اعتماد را دشوار می‌کند. با توجه به نقش کلیدی روابط عمومی در موفقیت سازمان‌های ورزشی و تأثیر مستقیم آن بر مدیریت افکار عمومی، جلب حمایت هواداران، جذب اسپانسر و ارتقای برند سازمان، شناسایی دقیق چالش‌های ارتباطی و نوآورانه موجود ضرورت دارد؛ به همین دلیل، مسئله اصلی این پژوهش آن است که چالش‌های ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی ورزشی در ایران کدام‌اند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس رویکرد تحقیق، کیفی و از نوع تحلیل مضمون بود. با روش تحلیل مضمون در بخش کیفی، رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) (آشنایی با داده‌ها، استخراج کدهای اولیه، جست‌وجوی کدهای گزینشی، شکل‌گیری مضامین سازمان‌یافته، تعریف و نام‌گذاری مضامین فراگیر، ایجاد مدل)، به شناسایی چالش‌های روابط عمومی ورزشی در ایران پرداخته شد. جامعه آماری شامل خبرگان، اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد و کارشناسان باتجربه در حوزه روابط عمومی و مدیریت ورزشی در ایران بود. خبرگان پژوهش افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در این زمینه برجسته باشند و اینکه بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند؛ به طوری که در حوزه روابط عمومی، کتاب، مقاله و نظراتی مرتبط با آن ارائه کرده باشند، دارای سابقه تدریس طولانی در این حوزه داشته باشند، مدرسان در مقاطع تحصیلی دکتری باشند، فعالیت آموزشی و پژوهشی در این حوزه داشته باشند و یا دارای مسئولیت شغلی در حیطه روابط عمومی در سازمان‌های ورزشی و یا به‌عنوان مدیران عالی رتبه و یا معاونت ورزشی فدراسیون‌ها، کمیته ملی المپیک یا سازمان‌های ورزشی باشند. با توجه به جامعه آماری پژوهش، از این مجموعه تا جایی که نسبت به موضوع پژوهش اشباع نظری حاصل شود، افراد برای انجام مصاحبه و کسب اطلاعات لازم در ارتباط با موضوع مدنظر، به صورت هدفمند^۱ و گلوله‌برفی انتخاب شدند؛ از این‌رو در پژوهش حاضر نظرات سیزده نفر از افراد نخبه و صاحب‌نظر در طی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته دریافت شد و زمانی که موضوع در طی مصاحبه به حد اشباع نظری رسید، مصاحبه‌ها پایان یافت؛ لذا در فرایند جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های کیفی^۲ با صاحب‌نظران و خبرگان استفاده شد. در این باره با شرکت‌کنندگان بالقوه برای انجام مصاحبه به صورت حضوری هماهنگ شد و کسانی که به شرکت در مصاحبه تمایل داشتند، در زمان و مکان انتخاب‌شده، با آن‌ها مصاحبه‌ها صورت گرفت. در این راستا، ابتدا راهنمای مصاحبه برای افراد ارسال شد که دربرگیرنده عنوان، اهداف و سؤال‌های کلی مصاحبه بود تا مصاحبه‌شونده‌ها با موضوع کلی مصاحبه آشنا شوند. سؤالات اولیه مصاحبه با توجه به پیشینه تحقیق و اهداف مدنظر تدوین شد که در بین

1. Goal-Oriented

2. Qualitative Interviews

اعضای نمونه با توالی متفاوتی ارائه شد. برخی از سؤالات اولیه تحقیق عبارت بود از: مهم‌ترین چالش‌های روابط عمومی ورزشی در ایران کدام‌اند؟ در ادامه مصاحبه، سؤالات مرتبط با چالش‌های ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی ورزشی در ایران پرسیده شد. مصاحبه‌ها طی فرایندی دوماهه، با مدت‌زمان مصاحبه بین ۲۵ تا ۳۵ دقیقه انجام گرفت. محقق بعد از سیزده مصاحبه با نخبگان به نقطه اشباع نظری رسید. در این پژوهش، پژوهشگر به‌منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، به یادداشت رئوس مطالب، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده اقدام کرد. قبل از شروع جلسات، ملاحظات اخلاقی ازجمله اهداف پژوهش، رازداری، حفظ حریم افراد بیان شد. در این پژوهش از روش سه‌سویه‌سازی برای بررسی روایی مرحله کیفی استفاده شد (گال و همکاران، ۲۰۱۴). برای افزایش روایی این پژوهش، همه منابع مرتبط شامل کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات و اسناد سازمانی بررسی شدند و اسناد جدیدتر همواره ارجاعات متعددی به اسناد قبلی داشتند و بخش‌هایی از مطالب خود را بر پایه مطالب مندرج در اسناد قبلی تدوین و بسط داده بودند؛ بدین ترتیب در عین توسعه مباحث مربوط، انسجام بین اسناد نیز مشهود بود. از سوی دیگر، داده‌های به‌دست‌آمده از اسناد در قالب مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تنظیم شدند و با خبرگان مصاحبه شد. همچنین علاوه بر اتفاق نظر پژوهشگر، استاد راهنما و مشاور درخصوص کدگذاری‌ها، مضامین و مدل مفهومی، همه مراحل و اطلاعات کدگذاری، مضامین و مدل فرایندی در قالب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تنظیم شد و با ده نفر از صاحب‌نظران و خبرگان در دانشگاه مصاحبه شد. پس از مصاحبه، کدها، مضامین و مدل فرایندی اصلاح شد.

همچنین در تحقیق کنونی از پایایی به روش هولستی که یکی از روش‌های پیشنهادی نئوندورف (۲۰۰۲) است، استفاده شد. در این روش، کدگذاری باید دو مرتبه انجام شود. فرمول آن عبارت است از:

$$PAO = \frac{2M}{N1+N2}$$

$$PAO = 2 \times 573 / (596 + 786) \times 100 = 82/9$$

بر این اساس، ضریب پایایی به‌دست‌آمده طی دو مرحله کدگذاری ۸۲/۹ درصد بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی با استفاده از روش تحلیل مضمون مبتنی بر مراحل شش‌گانه کلارک و براون صورت گرفت.

نتایج

در بخش کیفی تحقیق، سؤال اصلی مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل یا چالش‌های اصلی ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی در ورزش بود. در ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول (۱) گزارش شده است.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1- The demographic information of participants

متغیر Variable	دسته Category	تعداد Number
سن	20-30	3
	30-40	4
	40-50	4
	50 و بیشتر	2
تحصیلات	کارشناسی ارشد	3
	دکتری	10
رشته تحصیلی	علوم ورزشی	9
	غیر علوم ورزشی	4

در این پژوهش از مراحل شش‌گانه کلارک و براون استفاده شد. در این بخش از پژوهش، محقق تلاش کرد تا با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود؛ بنابراین بعد از انجام هر مصاحبه و ضبط گفتگوها، متن مصاحبه‌ها پیاده شد و بازخوانی مکرر داده‌ها و مصاحبه‌ها به صورت فعال برای جست‌وجوی معانی و الگوها انجام شد. براساس رویه‌های مطرح‌شده در قسمت روش‌شناسی و طبقه‌بندی‌ها، مفاهیم، مضامین فرعی و اصلی در جدول (۲) گزارش شده است.

جدول ۲- مفاهیم، مضامین فرعی و اصلی

Table 2- Concepts, secondary and main themes

مفاهیم Concepts	مضامین فرعی Secondary Themes	مضامین اصلی Main Themes
ارتباط ضعیف روابط عمومی سازمان‌های ورزشی با رسانه‌ها	ضعف در مدیریت ارتباطات دوسویه و تعاملی	چالش‌های ارتباطی روابط عمومی ورزشی
نگاه تبلیغاتی و یک‌سویه به‌جای ارتباطات دوسویه متقارن		
نبود ارتباط مستمر و تعاملی با مخاطبان و هواداران ورزشی		
ضعف در تعامل با دیگر ارگان‌ها، خبرنگاران و ذی‌نفعان		
فردمحوری در ارتباطات به‌جای سیستم‌محوری		
ضعف در مدیریت بحران رسانه‌ای در فضای دیجیتال	ضعف در مدیریت بحران دیجیتال و پاسخ‌دهی آنی	
بیشتر فعالیت‌ها واکنشی و مقطعی است تا برنامه‌ریزی‌شده		
مدیریت مقطعی در مواجهه با بحران به جای پایش لحظه‌ای		
نبود پروتکل واکنش سریع به بحران‌های رسانه‌های اجتماعی		
نبود استراتژی قوی برای پیام‌رسانی برند و کمبود داستان‌پردازی رسانه‌ای	فقدان استراتژی یکپارچه پیام‌رسانی در کانال‌های متعدد	
متفاوت بودن یا متناقض بودن پیام‌ها در کانال‌های مختلف (روایت‌های متناقض)		

چالش‌های نوآورانه: پذیرش و به‌کارگیری فناوری‌های نوین	نبود هماهنگی کانال‌های مختلف ارتباطی (رسانه اجتماعی، بیانیه مطبوعاتی، مطالب بازاریابی ورزشی و...)
	اهداف روابط عمومی سازمان به‌صورت مکتوب و همسو با اهداف کلان ورزشی وجود ندارد
	هدف قرار دادن اینفلوئنسرهای نامناسب برای انتقال پیام برند
	نبود شفافیت اطلاعاتی و فساد در روابط عمومی
	ضعف در شفافیت اطلاعاتی و اعتمادسازی
	بحران اصالت و اعتماد عمومی در روابط عمومی سازمان ورزشی
	شکاف اعتماد بین رسانه‌ها و سازمان‌ها
	ضعف در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی، اتوماسیون، تحلیل داده)
	ضعف در پذیرش و یکپارچه‌سازی فناوری‌های دیجیتال
	کمبود زیرساخت دیجیتال و تجهیزات مدرن
	استفاده از روش‌های سنتی ارتباطی به‌جای فناوری‌های نوپهور
	نبود زیرساخت‌های لازم و ضروری فناوری ارتباطی
	ناآشنایی با فناوری‌های روز اطلاع‌رسانی و ابزارهای دیجیتال
	شکاف مهارتی کارکنان روابط عمومی در استفاده از فناوری‌های نوین
	چالش‌های مهارتی و مقاومت در برابر نوآوری
چالش‌های نوآورانه: پذیرش و به‌کارگیری فناوری‌های نوین	مقاومت در برابر تغییر و ترس از جایگزینی با سیستم‌های خودکار
	کاهش مهارت‌های انسانی کلیدی در اثر اتکای بیش‌ازحد به فناوری
	نبود برنامه‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های دیجیتال
	ضعف در تولید و تحلیل محتوای دیجیتال
	ضعف در تولید و مدیریت محتوای دیجیتال نوآورانه
	نداشتن استراتژی در رسانه‌های اجتماعی
	نبود نوآوری در تولید محتوا (استفاده از واقعیت مجازی، محتوای تعاملی، داستان‌سرایی دیجیتال)
	فقدان بانک اطلاعاتی مخاطبان برای شخصی‌سازی محتوا
	ایجاد محتوای یکنواخت و فاقد عمق
	مسائل حریم خصوصی داده‌ها در جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مخاطبان
	چالش‌های اخلاقی و اعتمادسازی در استفاده از هوش مصنوعی
	سوگیری الگوریتمی و شفافیت داده‌ها و صحت اطلاعات
	ریسک در مدیریت بحران با استفاده از سیستم‌های خودکار
	نگرانی از کاهش تعامل انسانی و اصالت در ارتباطات
	هزینه بالای پیاده‌سازی و نگهداری سیستم‌های هوش مصنوعی
چالش‌های عملیاتی و استراتژیک در پیاده‌سازی نوآوری	چالش‌های عملیاتی و استراتژیک در پیاده‌سازی نوآوری
	نبود استراتژی بلندمدت برای یکپارچه‌سازی فناوری با فرآیندهای روابط عمومی
ناهماهنگی بین سیستم‌های فناوری موجود و ابزارهای نوین	

چالش‌های ساختاری و محیطی (بافت ایران)	بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌های محلی و دانشگاهی به‌درستی انجام نمی‌شود	ضعف در هماهنگی بین‌سازمانی و ارتباطات برون‌نهادی
	پیام‌های رسانه‌ای سازمان‌های ورزشی گاهی متناقض یا نامتجانس هستند	
	فقدان سازوکار مشترک برای مدیریت رویدادهای ورزشی در سطح ملی	
	ناهماهنگی بین فدراسیون‌ها و وزارت ورزش و دیگر ارگان‌ها	
	مداخلات سیاسی در اطلاع‌رسانی	چالش‌های سیاسی و نهادی
	سیاست‌زدگی در تصمیمات اطلاع‌رسانی	
	سانسور و نبود آزادی بیان	
	فشار نهادهای بالادستی و بیرونی بر اطلاع‌رسانی	
	کنترل بیرونی بر محتوای رسانه‌ای	
	تغییر مداوم سیاست‌های ارتباطی با تغییر دولت‌ها	
	کنترل بیش‌ازحد مدیران بر خروجی رسانه‌ای	

براساس نتایج، مضامین ضعف در مدیریت ارتباطات دوسویه و تعاملی، ضعف در مدیریت ارتباطات دوسویه و تعاملی، فقدان استراتژی یکپارچه پیام‌رسانی در کانال‌های متعدد، ضعف در شفافیت اطلاعاتی و اعتمادسازی، ضعف در پذیرش و یکپارچه‌سازی فناوری‌های دیجیتال، چالش‌های مهارتی و مقاومت در برابر نوآوری، ضعف در تولید و مدیریت محتوای دیجیتال نوآورانه، چالش‌های اخلاقی و اعتمادسازی در استفاده از هوش مصنوعی، چالش‌های عملیاتی و استراتژیک در پیاده‌سازی نوآوری، ضعف در هماهنگی بین‌سازمانی و ارتباطات برون‌نهادی، چالش‌های سیاسی و نهادی در قالب مضامین فراگیر چالش‌های ساختاری و محیطی؛ چالش‌های نوآورانه: پذیرش و به‌کارگیری فناوری‌های نوین و چالش‌های ارتباطی روابط عمومی ورزشی شناسایی شدند. براساس نتایج، مضمون فراگیر اول چالش‌های ارتباطی روابط عمومی ورزشی نام‌گذاری شد تا تمرکز بر چالش‌های ویژه ارتباطی (دوسویه‌سازی، مدیریت بحران دیجیتال، یکپارچگی پیام در کانال‌های متعدد) روشن شود. مضمون فراگیر دوم، چالش‌های نوآورانه: پذیرش و به‌کارگیری فناوری‌های نوین است تا بر چالش‌های مرتبط با نوآوری (پذیرش هوش مصنوعی، یکپارچه‌سازی فناوری، اتوماسیون، تولید محتوای نوآورانه) تأکید کند. مضمون فراگیر سوم چالش‌های ساختاری و محیطی (بافت ایران) است تا چالش‌های خاص بافت ایران (هماهنگی بین‌سازمانی، مداخلات سیاسی) را از چالش‌های ارتباطی و نوآورانه متمایز کند. بعد از مشخص شدن و گروه‌بندی تصویر شماتیک به صورت شکل (۱) ترسیم شد.



شکل ۱- تفسیر شماتیک

Figure 1- Schematic interpretation

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی ورزشی در ایران انجام شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چالش‌های ارتباطی روابط عمومی ورزشی به‌عنوان اولین مانع اساسی در چالش ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی ورزش شناسایی شده است. این چالش در مضامین ضعف در مدیریت ارتباطات دوسویه و تعاملی، ضعف در مدیریت بحران دیجیتال و پاسخ‌دهی آن‌ی، فقدان استراتژی یکپارچه پیام‌رسانی در کانال‌های متعدد، ضعف در شفافیت اطلاعاتی و اعتمادسازی نمود پیدا کرده است. نتایج پژوهش با پژوهش‌های خمارلو (۲۰۱۹)، بای سلامی و همکاران (۲۰۲۳)، کومار خاری و همکاران (۲۰۲۴)، مادومیری (۲۰۲۵)، آل حدید و همکاران (۲۰۲۴) و استولدت و همکاران (۲۰۲۱) همسوست. در همین راستا، آل حدید و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش مهم مخاطب و ارتباطات در روابط عمومی اشاره کردند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که روابط عمومی سازمان‌های ورزشی در ایران با چالش‌های جدی در حوزه ارتباطات دوسویه، مدیریت بحران دیجیتال،

یکپارچگی پیام‌رسانی و شفافیت اطلاعاتی مواجه است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های استولدت^۱ و همکاران (۲۰۲۱) همسوست که نشان دادند روابط عمومی ورزشی در عصر دیجیتال باید از مدل یک‌سویه تبلیغاتی به سمت ارتباطات دوسویه متقارن حرکت کند. همچنین ساندرسون و هامبریک (۲۰۲۰) تأکید کردند که رسانه‌های اجتماعی فرصتی برای تعامل مستقیم با مخاطبان فراهم می‌کنند، اما بسیاری از سازمان‌های ورزشی هنوز از این ظرفیت به‌درستی استفاده نمی‌کنند. ضعف در مدیریت بحران دیجیتال و پاسخ‌دهی آنی که در یافته‌های این پژوهش شناسایی شد، با پژوهش کامبوز^۲ (۲۰۱۹) مطابقت دارد که بر اهمیت پایش لحظه‌ای و پروتکل‌های واکنش سریع در مدیریت بحران رسانه‌های اجتماعی تأکید کرده است. در بافت ایران، این چالش با توجه به گستردگی استفاده از پیام‌رسان‌های داخلی و فضای مجازی، اهمیت دوچندانی می‌یابد. فقدان استراتژی یکپارچه پیام‌رسانی در کانال‌های متعدد که به‌عنوان یکی از چالش‌های کلیدی شناسایی شد، با یافته‌های پژوهش پدرس^۳ و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد که نشان دادند سازمان‌های ورزشی موفق، استراتژی‌های یکپارچه‌ای برای مدیریت روایت برند در پلتفرم‌های مختلف دارند. در ایران، این چالش با نبود اهداف مکتوب و همسو با اهداف کلان ورزشی تشدید می‌شود. شفافیت اطلاعاتی و اعتمادسازی نیز به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی شناسایی شد. این یافته با پژوهش هان و گرونیک^۴ (۱۹۹۹) که بر اهمیت اعتماد و شفافیت در روابط عمومی تأکید کردند، همسوست. در بافت ایران، بحران اعتماد عمومی و شکاف بین رسانه‌ها و سازمان‌های ورزشی، این چالش را پیچیده‌تر می‌کند.

براساس یافته‌های پژوهش، چالش‌های نوآورانه: پذیرش و به‌کارگیری فناوری‌های نوین، به‌عنوان دومین چالش اساسی ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی در ورزش شناسایی شده است. این چالش شامل ضعف در پذیرش و یکپارچه‌سازی فناوری‌های دیجیتال، چالش‌های مهارتی و مقاومت در برابر نوآوری، ضعف در تولید و مدیریت محتوای دیجیتال نوآورانه، چالش‌های اخلاقی و اعتمادسازی در استفاده از هوش مصنوعی و چالش‌های عملیاتی و استراتژیک در پیاده‌سازی نوآوری است. نتایج پژوهش با پژوهش‌های زارع (۲۰۲۴)، گاکسل و سیراسلان (۲۰۱۵)، سندر و همکاران (۲۰۲۳) و والاکویچ (۲۰۲۳) همسوست. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که روابط عمومی ورزشی در ایران با چالش‌های عمده‌ای در پذیرش و یکپارچه‌سازی فناوری‌های نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی، مواجه است. این یافته با نظریه پذیرش فناوری دیویس (۱۹۸۹) همخوانی دارد که سهولت استفاده و سودمندی درک‌شده را به‌عنوان عوامل کلیدی پذیرش فناوری معرفی کرد. کمبود زیرساخت دیجیتال و ناآشنایی با فناوری‌های روز که در این پژوهش شناسایی شد، موانع اصلی پذیرش فناوری در بافت ایران هستند. شکاف مهارتی کارکنان و مقاومت در برابر نوآوری که به‌عنوان یکی از چالش‌های کلیدی شناسایی شد، با یافته‌های پژوهش گالوی و سویتک (۲۰۱۸) مطابقت دارد که نشان دادند متخصصان روابط عمومی ورزشی نیازمند مهارت‌های جدیدی در حوزه تحلیل داده، اتوماسیون و هوش مصنوعی هستند. همچنین مقاومت در برابر تغییر و ترس از جایگزینی با سیستم‌های خودکار، با پژوهش وینکاتش^۵ و همکاران (۲۰۰۳) همسوست که بر اهمیت عوامل روانی-اجتماعی در پذیرش فناوری تأکید کردند. با توجه به ضعف در تولید و مدیریت محتوای دیجیتال نوآورانه که در یافته‌های این پژوهش برجسته شد، می‌توان بیان کرد سازمان‌های ورزشی باید از فناوری‌های نوظهور مانند واقعیت مجازی، محتوای تعاملی و داستان‌سرایی دیجیتال برای

-
1. Stoldt
 2. Coombs
 3. Pedersen
 4. Hon & Grunig
 5. Venkatesh

جذب مخاطبان استفاده کنند. چالش‌های اخلاقی و اعتمادسازی در استفاده از هوش مصنوعی که در این پژوهش شناسایی شد، با پژوهش کالیسکا و دیاکوپولوس^۱ (۲۰۱۷) همسوست. آن‌ها بر اهمیت شفافیت، حریم خصوصی و سوگیری الگوریتمی در استفاده از هوش مصنوعی در ارتباطات تأکید کردند. نگرانی از کاهش تعامل انسانی و اصالت در ارتباطات که در یافته‌های این پژوهش برجسته شد، با پژوهش گرونیک (۲۰۰۹) که بر اهمیت ارتباطات انسانی و اصیل در روابط عمومی تأکید کرد، همخوانی دارد. چالش‌های عملیاتی و استراتژیک در پیاده‌سازی نوآوری ازجمله هزینه بالای پیاده‌سازی و نبود استراتژی بلندمدت که در این پژوهش شناسایی شد، با یافته‌های پژوهش راجرز^۲ (۲۰۰۳) در نظریه انتشار نوآوری همسوست. او بر اهمیت عوامل سازمانی، منابع و برنامه‌ریزی استراتژیک در پذیرش نوآوری تأکید کرد.

براساس نتایج، مضمون چالش‌های ساختاری و محیطی بافت ایران در قالب چالش‌های سیاسی و نهادی و ضعف در هماهنگی بین‌سازمانی و ارتباطات برون‌نهادی، به‌عنوان سومین چالش ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی در ورزش شناسایی شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که روابط عمومی ورزشی در ایران با چالش‌های ساختاری و محیطی خاصی چالش‌های سیاسی و نهادی مواجه است که ریشه در بافت سیاسی، نهادی و سازمانی کشور دارد. نتایج پژوهش با پژوهش‌های زارع و همکاران (۲۰۲۴)، گاکسل و سیراسلان (۲۰۱۵)، ماتسوا و جاجدوسوا (۲۲۰۵)، دارماستوتی و همکاران (۲۰۲۴) و پاندا و همکاران (۲۰۱۹) همسوست. ماتسوا و جاجدوسوا (۲۲۰۵) بیان کردند که توسعه هوش مصنوعی بر نحوه کار روابط عمومی تأثیر می‌گذارد. بنی‌یاسین (۲۰۲۴) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفت که هوش مصنوعی پتانسیل زیادی برای بهبود شیوه‌های روابط عمومی دارد، اما چالش‌های جدیدی مانند نیاز فزاینده به امنیت داده‌ها و حریم خصوصی را نیز ایجاد می‌کند. ضعف در هماهنگی بین‌سازمانی و ارتباطات برون‌نهادی که در این پژوهش شناسایی شد، با پژوهش نوروزی خشک‌ناب (۲۰۲۱) همخوانی دارد که نشان دادند طراحی ساختار سازمانی روابط عمومی در هر سازمان باید ویژگی‌های خاص آن سازمان را لحاظ کرد. نحوه طراحی تشکیلات روابط عمومی در اکثر سازمان‌ها بیانگر ناهمگونی در عنوان‌های شغلی، واحدهای سازمانی و نحوه نگرش به فعالیت‌های روابط عمومی است. همچنین این یافته‌ها با نظریه سیستم‌های رسانه‌ای هالین و مانچینی (۲۰۰۴) همخوانی دارد که بر تأثیر ساختارهای سیاسی و نهادی بر عملکرد رسانه‌ها و ارتباطات تأکید می‌کند.

همچنین ضعف راهبرد ارتباطی منسجم نشان می‌دهد که روابط عمومی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند فاقد برنامه‌ریزی ارتباطی روشن، ساختاریافته و مبتنی بر تحلیل باشد. این ناهماهنگی باعث می‌شود ارتباطات سازمان به صورت پراکنده، واکنشی و فاقد انسجام راهبردی انجام شود. در چنین شرایطی، روابط عمومی ورزشی قادر نیست پیام‌های هدفمند، مخاطب‌محور و هماهنگ با اهداف کلان سازمان را طراحی و منتشر کند. این مسئله به‌ویژه در فضای ورزشی که با سرعت زیاد، حساسیت اجتماعی و پوشش رسانه‌ای گسترده همراه است، اثرات منفی بیشتری برجای می‌گذارد. مطالعات نیز تأکید می‌کنند که نبود استراتژی ارتباطی منسجم، عملکرد روابط عمومی را محدود کرده و سازمان را در برابر بحران‌های رسانه‌ای آسیب‌پذیر می‌کند (کورنیلسن^۳، ۲۰۲۰). در حوزه ورزش نیز پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که ارتباطات استراتژیک عامل کلیدی در ارتقای تعاملات رسانه‌ای و بهبود مدیریت تصویر برند ورزشی است (فیلو و همکاران، ۲۰۲۲)؛ دوم، فقدان پیام‌رسانی منسجم برند به‌عنوان بُعد دیگر این چالش، بیانگر آن است که سازمان‌های ورزشی نتوانسته‌اند تصویر ذهنی یکپارچه‌ای از برند خود در رسانه‌ها و میان مخاطبان ایجاد کنند. مطابق نظریه‌های برندسازی، انسجام پیام‌رسانی یکی از اصول بنیادی ساخت

1. Koliska & Diakopoulos

2. Rogers

3. Cornelissen

برند است (آکر، ۲۰۱۲). همچنین پژوهش‌های ورزشی نشان داده‌اند که پیام‌رسانی قوی و یکپارچه، اثربخشی ارتباطات ورزشی را افزایش می‌دهد و رابطه برند-هوادر را تقویت می‌کند (گلادن و فونک، ۲۰۰۲). نبود الگوی مشخص در بیان هویت برند، شعارهای ناهماهنگ، روایت‌های متناقض و کمبود داستان‌پردازی رسانه‌ای موجب شده است که برندهای ورزشی نتوانند مزیت رقابتی پایدار و هویت ارتباطی واضحی در ذهن مخاطبان شکل دهند. این کاستی، هم در تعامل با هواداران و جامعه ورزش و هم در روابط با اسپانسرها، حامیان مالی و رسانه‌ها اثر مستقیم دارد. کومارخاری^۳ همکاران (۲۰۲۳) نیز در پژوهش خود بیان کردند که سازمان‌های مختلف در جهت بهبود و رشد در تلاش‌های روابط عمومی ماهرانه مشارکت کنند، ارتباطات قوی با ذی‌نفعان برقرار نمایند و رویکردی استراتژیک به فعالیت‌های روابط عمومی اتخاذ کنند تا فرصت‌های رشد خود را افزایش دهند. همچنین آن‌ها بر نقش مهم راهبردهای ارتباطی و تأکید بر ادغام روابط عمومی با بازاریابی در جهت سوددهی بیشتر برندها تأکید کردند که با پژوهش حاضر همخوانی دارد.

ضعف در هماهنگی بین‌سازمانی و ارتباطات برون‌نهادی نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی در تعامل با نهادهای مرتبط از جمله رسانه‌ها، فدراسیون‌ها، حامیان مالی، نهادهای دولتی و بخش خصوصی، با کاستی‌های درخور توجهی مواجه‌اند. نبود سازوکارهای همکاری منسجم، تعارض منافع، موازی‌کاری و نبود ارتباطات رسمی و کارآمد موجب کاهش اثربخشی روابط عمومی می‌شود. در چنین شرایطی، روابط عمومی نمی‌تواند شبکه تعاملات خود را گسترش دهد و از ظرفیت‌های بیرونی برای ارتقای تصویر سازمان و مدیریت پیام‌ها استفاده کند. والاکجویچ (۲۰۲۳) در پژوهش خود به نقش مهم روابط عمومی در ورزش اشاره و بیان کرد که ایجاد ارتباط و مدیریت روابط پایدار با ورزشکاران، هواداران، حامیان مالی و جامعه، میزان اثربخشی عملیات روابط عمومی در ورزش را بهبود می‌بخشد؛ دوم، چالش‌های سیاسی و نهادی بیانگر تأثیرگذاری متغیرهای بیرونی همچون دخالت‌های سیاسی، تصمیم‌های غیرکارشناسی، تغییرات مدیریتی مکرر و فشارهای نهادی بر عملکرد روابط عمومی ورزش است. این عوامل موجب ایجاد بی‌ثباتی ارتباطی، پیام‌های چندگانه و نبود هماهنگی پیام‌ها با منافع بلندمدت سازمان می‌شود. در همین راستا، گالیلی^۴ و همکاران (۲۰۱۵) به اهمیت سیاست در روابط عمومی تأکید کردند؛ سوم، چالش‌های فناوری و دیجیتال نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌های ورزشی با سرعت تحول تکنولوژی و تغییرات محیط رسانه‌ای هماهنگ نشده‌اند. بنی‌یاسین (۲۰۲۴) نیز به نقش فناوری در روابط عمومی تأکید کرده است. علاوه بر این، اوزکین و سیدام^۵ (۲۰۲۲) بیان کردند که اجتناب از تغییرات در دنیای جهانی‌شده و درحال توسعه از نظر فناوری و سازگاری با آن‌ها، برای روابط عمومی اجتناب‌ناپذیر بوده است و روش‌های انجام فعالیت‌های روابط عمومی با توسعه ابزارهای فناوری، تفاوت درخور توجهی با یک دهه پیش دارد؛ بنابراین ضعف در استفاده از ابزارهای دیجیتال، نبود مهارت‌های رسانه‌های نوین، کمبود زیرساخت‌های فناوری و ضعف در تحلیل داده‌های رسانه‌ای، از جمله موانعی هستند که مانع ایفای نقش مؤثر روابط عمومی در فضای دیجیتال می‌شوند.

براساس نتایج، همچنین این خطر وجود دارد که هوش مصنوعی به صورت غیراخلاقی به کار گرفته شود که با پژوهش حاضر همسوست. می‌توان تبیین کرد روندهای فعلی در روابط عمومی نیازمند شایستگی‌های جدیدی از سوی متخصصان، به‌ویژه

1. Aaker
2. Gladden & Funk
3. Kumar Khare
4. Galily
5. Özgen & Saydam

سواد دیجیتال، مهارت‌های تحلیلی، تسلط بر ارتباطات بحران و رویکردی خلاقانه به برندسازی کارفرما است. متخصصان روابط عمومی ورزشی باید آماده باشند تا به سرعت به تغییرات پویا پاسخ دهند و به طور مداوم خود را در زمینه‌های جدید آموزش دهند تا بتوانند به طور مؤثر به خواسته‌های بازار پاسخ دهند. با ظهور دوران هوش مصنوعی، روابط عمومی ورزشی به طور فزاینده‌ای داده‌محور و دقیق می‌شود و از هوش مصنوعی و کلان‌داده برای ایجاد ارتباطات هدفمندتر و تأثیرگذارتر استفاده می‌کند؛ با این حال، چالش‌هایی مانند کیفیت داده‌ها، هزینه و نگرانی‌های اخلاقی از جمله حریم خصوصی و تعصب (رحمانی و همکاران، ۲۰۲۴) نیز وجود دارد. ادغام هوش مصنوعی در شیوه‌های روابط عمومی، این حوزه را علمی‌تر می‌کند، اما حفظ اصالت و استانداردهای اخلاقی همچنان حیاتی است؛ به طوری که متخصصان روابط عمومی آینده با چالش ایجاد تعادل بین مزایای فناوری پیشرفته با نیاز به تعاملات شفاف، همدلانه و واقعی با مخاطبان خود روبه‌رو خواهند شد (دارماستوتی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴)؛ از این رو پیامدهای گسترده‌تر فناوری، اقتصادی و اجتماعی و اخلاقی هوش مصنوعی برای روابط عمومی ورزشی، توجه انتقادی بیشتری را می‌طلبد؛ به همین ترتیب، مطالعات فناوری تأکید می‌کنند که نبود استراتژی مشخص، یکی از اصلی‌ترین موانع اثربخشی پروژه‌های هوش مصنوعی است (باقین^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). این چالش‌ها نشان می‌دهند که پذیرش هوش مصنوعی تنها تغییری تکنولوژیک نیست، بلکه نوعی گذار استراتژیک است که ساختار مدیریتی، فرایندهای تصمیم‌گیری و مدل‌های ارتباطی سازمان‌های ورزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که چارچوب‌های اخلاقی و استانداردهای شفافیت برای افزایش اعتماد مخاطبان تدوین شود. پیشنهاد می‌شود که مدیران، سیاست‌گذاران و فعالان حوزه روابط عمومی ورزشی با اتخاذ رویکردی راهبردی و آینده‌نگرانه، به بازآفرینی نقش و ساختار روابط عمومی در بستر فناوری‌های نوین دیجیتال بپردازند؛ به‌ویژه در سطح سیاست‌گذاری کلان، تدوین سیاست‌های حمایتی برای توسعه زیرساخت‌های هوش مصنوعی در ارتباطات ورزشی و تضمین ملاحظات اخلاقی، شفافیت و اعتماد عمومی در بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمند ضروری است. همچنین در سطح سازمانی و اجرایی، روابط عمومی باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی باید به سمت توانمندسازی نیروی انسانی در حوزه سواد دیجیتال و داده‌محور حرکت کنند تا بتوانند از ظرفیت تحلیل داده، پردازش زبان طبیعی و تولید محتوای هوش‌محور در تعاملات رسانه‌ای بهره ببرند. در سطح فرهنگی و اجتماعی، لازم است با برگزاری کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی، پذیرش فرهنگی و شناخت مزایای هوش مصنوعی در جامعه ورزشی تقویت شود تا مقاومت‌های احتمالی در برابر تغییر کاهش یابد. در سطح پژوهشی پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده به تدوین مدل بومی دیپلماسی ارتباطی و رسانه‌ای مبتنی بر هوش مصنوعی در ورزش ایران بپردازند تا نقشه راهی علمی برای سیاست‌گذاران ورزشی فراهم آید. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که برای مقابله مؤثر با چالش‌های ارتباطی و نوآورانه روابط عمومی در عصر هوش مصنوعی، لازم است نگاه از روابط عمومی سنتی به روابط عمومی خلاق، داده‌محور و تعاملی تغییر یابد. این تغییر نه تنها به ارتقای کیفیت ارتباطات ورزشی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به افزایش قدرت نرم، دیپلماسی ورزشی و تصویر بین‌المللی ایران نیز منجر شود.

پیام مقاله

1. Darmastuti
2. Bughin

نتایج نشان می‌دهد که روابط عمومی در حوزه ورزش، علاوه بر چالش‌های سنتی در حوزه ارتباطات انسانی و سازمانی، با تحولاتی بنیادین ناشی از فناوری‌های نوظهور، به‌ویژه هوش مصنوعی، مواجه است. این تحولات موجب تغییر در ماهیت نقش، کارکرد و مهارت‌های موردنیاز متخصصان روابط عمومی شده است. پژوهش حاضر این پیام را به مدیران، سیاست‌گذاران و فعالان حوزه روابط عمومی ورزشی می‌دهد که با اتخاذ رویکردی راهبردی و آینده‌نگرانه، به بازآفرینی نقش و ساختار روابط عمومی در بستر فناوری‌های نوین دیجیتال بپردازند.

ملاحظات اخلاقی

قبل از شروع جلسات ملاحظات اخلاقی از جمله اهداف پژوهش، رازداری، حفظ حریم افراد بیان شد.

مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان در انجام این پژوهش مشارکت داشتند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

از همه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

- Aaker, D. A. (2012). Building strong brands. Free Press.
- Abeza, G., O'Reilly, N., Séguin, B., & Nzindukiyimana, O. (2020). Social media scholarship in sport management research: A critical review. *Journal of Sport Management*, 34(6), 601-618. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0296>
- Al Hadeed, A. Y., Maysari, I., Aldroubi, M. M., Attar, R. W., Al Olaimat, F., & Habes, M. (2024). Role of public relations practices in content management: The mediating role of new media platforms. *Front. Sociol*, 8, 1273371. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1273371>
- Amendola, K. B. (2004). Identification and measurement of two factors affecting the long-term outcomes of public relations programs: Public image and public trust (Master's thesis). University of South Florida, Tampa, FL.
- Ashton, D. (2011). Media work and the creative industries: identity work, professionalism and employability. *Education + Training*, 53(6), 546-560. <https://doi.org/10.1108/00400911111159494>
- Babiak, K., & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117-143. <https://doi.org/10.1177/0899764008316054>
- Bani Yassen, S. (2024). Public relations in the age of artificial intelligence: Public relations meets artificial intelligence: Opportunities, challenges, and the future. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 11311-11319. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5729>
- Bashir, M., & Aldaihani, A. (2017). Public relations in an online environment: discourse description of social media in Kuwaiti organizations. *Public Relat. Rev.* 43, 777-787. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.004>

- By Salmi, M., Sadeghati, S., Ferdowsi, M. H., & Nouzari, V. (2023). Designing a Model for the Role of Self-Management Skills on Media Inertia in Sports Organizations. *Communication Management in Sports Media*. Online Publication. [In Persian].
- Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2019). AI adoption advances, but foundational barriers remain. McKinsey Global Institute.
- Çelebi, E. (2021). The effect of organization-public relations on sports fan loyalty, *Journal of Human Sciences*, 18(1), 94-103. <https://doi.org/10.14687/jhs.v18i1.6080>
- Chanda Subhrajit, H.S., & Kingshu, S. (2021). Removing barriers in the 21st century of world politics through the medium of strategic communication and sports law. *RIGEO*, 11(10).
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.
- Darmastuti, S., Winarso, E., Christianto, S., & Klangrit, Mayopu R. G. (2024). The meta-analysis in public relations theory in the era 1.0, 2.0, 3.0, 4.0, and artificial intelligence. *Jurnal Komunikasi Malaysia (JKM)*, 16(2), 128–145. <https://doi.org/10.18196/jkm.24396>
- Dašić, D., & Ratković, M. (2022) Safety at sports events as a condition for the implementation of marketing potential. In: Dašić, D. (ed) *International Thematic Monograph Security aspects of modern society-implications and possibilities*, Faculty of Law, Security and Management Nis, Serbia Faculty of Security Banja Luka, Belgrade Institute for the Humanities and Social Inquiry (BIHSI), Serbia, 495-512.
- 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>
- Dhanesh, G. S., & Duthler, G. (2019). Relationship management through social media influencers: Effects of followers' awareness of paid endorsement. *Public Relations Review*, 45(3), 101765. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.002>
- Diakopoulos, N., & Koliska, M. (2017). Algorithmic transparency in the news media. *Digital Journalism*, 5(7), 809-828. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1208053>
- Edwards, L., & Pieczka, M. (2018). Public relations and 'its' media: exploring the role of trade media in the enactment of public relations' professional project. *Public Relations Inq.* 2, 5–25. <https://doi.org/10.1177/2046147X12464204>
- Ertürk, K. Ö. (2019). Corporate governance as a communication policy in two-way symmetrical public relations model. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, 61–73.
- 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>
- Galily, Y., Tamir, I., & Limor, Y. (2015). Sports: Faster, higher, stronger, and public relations. *Human Affairs*, 25(1), 93-109. <https://doi.org/10.1515/humaff-2015-0008>
- Galloway, C., & Swiatek, L. (2018). Public relations and artificial intelligence: It's not (just) about robots. *Public Relations Review*, 44(5), 734-740. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.008>
- Gimaliev, V. G., Prokopyev, A. I., Vershinin, V. P., Ivanova, M. E., Erkibaeva, G. G., Aytuganova, J. I., et al. (2020). Public relations in organizations in student view: accumulator of management tools or formation of partnership and friendly relations. *J. Environ. Treat. Tech*, 8, 1326–1330. [https://doi.org/10.47277/JETT/8\(4\)1230](https://doi.org/10.47277/JETT/8(4)1230)
- Gladden, J., & Funk, D. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54–81. <https://doi.org/10.1123/jsm.16.1.54>
- Göksel, A. G., & Serarslan, M. Z. (2015) Public relations in sports clubs: New media as a strategic corporate communication instrument. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 2(2), 275-283.

- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), 1-19.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations. In *Public Relations: Theory and Practice*.
- Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: Three models of media and politics*. Cambridge University Press.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Institute for Public Relations
- Jakopović, H. (2020). Public relations ethics in information management. *Journal of Education Culture and Society*, 4(1), 20-29. <https://doi.org/10.15503/jecs20131.20.29>
- Kang, Y., & Houlihan, B. (2021). Sport as a diplomatic resource: The case of South Korea, 1970–2017. *Int. J. Sport Policy*, 13, 45–63. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1877169>
- Komarlou, M. (2019). *Designing a model for the competencies required by public relations managers of general departments of sports and youth (Master's thesis)*. Evanki University. [In Persian].
- Kumar Khare, V., Raghuwanshi, S., & Vashisht, A. (2023). Identifying the factors of public relations activities & its impact on the growth of SSIS in India. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*, 8(6)1-19. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2112>
- Madumere, R. (2025). The role of public relation in building trust, reputation, and stakeholders engagement in corporate communication. *MRS Journal of Arts, Humanities and Literature* Abbreviate Title- *MRS J Arts humanit Liter*, 2(7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15824015>
- Matúšová, J., & Gajdošová, M. (2025). Challenges of public relations nowadays. *International Journal of Environmental Sciences*. 11 (13s). <https://doi.org/10.64252/7xzqez09>
- Norouzi Seyed Hosseini, R. (2020). Understanding the lived experience of sports public relations managers from media crises (a phenomenological approach). *Communication Management in Sports Media*, 7(2), 13-26. [In Persian].
- Özgen, E., & Saydam, Ş. (2022). Challenges and opportunities in the new era of communication: digitalization and public relations. *International Academic Social Resources Journal*, 7(42), 1121-1132. <https://doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.64766>
- Pedersen, P. M., Miloch, K. S. & Pamela, C. L., (2021). *Strategic sport communication* (3rd ed.), Human Kinetics.
- Rahmani, M., Majedi, N., Hemmatinejad, M., & Jamshidi, A. (2024). Application of artificial intelligence in the sports industry: A review article. *AI and Tech in Behavioral and Social Sciences*, 2(2), 20-27. <https://doi.org/10.61838/kman.aitech.2.2.4>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Serbanica, D., Constantinescu, M. (2016). Using public relations in sports. *Romanian Journal of Marketing*, 11(2), 30-35
- Seyed Mohseni, S. Sh., Dadgaran, S. M., & Afkhami, H. (2022). Communication challenges of public relations and mass media (case study: ministries and national newspapers). *Media*, 33(3), 297-317. [In Persian].
- Stavros, C., Meng, M. D., Westberg, K., & Farrelly, F. (2014). Understanding fan motivation for interacting on social media. *Sport Management Review*, 17(4), 455-469. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.11.004>
- Stoldt, G. C., Dittmore, S. W., & Bravold, S. E. (2021). *Sport public relations: Managing stakeholder communication* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Stojanović, E., Vlahović, M., Nikolić, M., Mitić, S., & Jovanović, Z. (2020). The relationship between organizational culture and public relations in business organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 21(6), 1628-1645. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13377>
- Thurlow, A., Sévigny, A., & Dottori, M. (2018). Global capabilities in public relations. *Public Relations Journal*, 11(3), 1-25.

- 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>
- Vlajković M., (2023). The role of public relations in the organization of sports events, sport media and business, 9(2), 159-168. <https://doi.org/10.58984/smb2302159v>
- Zare, A., Hakkakzadeh, M., & Miryousefi, J. (2024). Designing a Process Model for Media Performance Management of the Iran School Sports Federation. *Communication Management in Sports Media*, 12(1), 59-73. [In Persian].