



Developing a Strategic Plan for Football Development in Iraq toward Sustainable Success

Hasan Farhan shnaishel alelia

Ph.D. student of Sport Management, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.

Mehrzaad Hamidi

Full Professor, Sport Management Department, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran.

Amin Dehghan Ghahfarokhi*

Associate Professor, Sport Management Department, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

Football in Iraq, as a national sport and a cultural unifying factor, faces significant managerial, infrastructural, and financial challenges despite considerable human talent. This study aimed to develop a strategic plan for the Iraqi Football Federation based on SWOT analysis and strategic management framework to provide sustainable development strategies at the national level. This applied descriptive-analytical study employed a mixed-methods approach (qualitative-quantitative). The participants included managers, experts, national coaches, international referees, elite players, and university professors. In the qualitative phase, 20 experts were interviewed using purposive sampling, and in the quantitative phase, 80 key stakeholders completed a researcher-made questionnaire via stratified random sampling. Data were analyzed using thematic analysis for qualitative data and SWOT and strategic planning matrices for quantitative data. Findings indicated that strengths include football talent, passionate fan base, and historical achievements, whereas weaknesses involve managerial instability, financial corruption, inadequate infrastructure, and lack of a systematic talent development program. Opportunities encompass international support,

* Corresponding Author: a_dehghan@ut.ac.ir

How to Cite: Farhan shnaishel alelia, H., Hamidi, M. & Dehghan Ghahfarokhi, A. (2026). Developing a Strategic Plan for Football Development in Iraq toward Sustainable Success. *Journal of Sustainable Development in Sport Management*, 7(16), 1-34

regional sports investment growth, and a young population, while threats include talent migration and political-economic instability. According to findings, it can be said that implementing the proposed strategic plans, including management restructuring, human resource development, infrastructure renovation, investment attraction, and league professionalization, can lead to sustainable football development in Iraq, enhance international presence, and improve federation performance.

Introduction

The aim of this study is to develop a strategic plan for the development of Iraqi football towards sustainable success. Despite previous international successes and significant potential in the field of human resources, fan interest and strategic geographical location, the Iraqi Football Federation faces numerous challenges in the field of management and strategic planning. Some of these challenges include weaknesses in the management structure, lack of appropriate sports infrastructure, financial problems and lack of optimal use of existing opportunities. International experiences show that successful football federations have been able to strategically plan their development path and improve the performance of national teams and domestic leagues by using SWOT. This method is considered an effective tool for intelligent decision-making, especially in countries with limited infrastructure and resources. Therefore, the main objective of this study is to provide an operational and scientific framework to identify internal strengths and weaknesses, external opportunities and threats, and develop development strategies for the Iraqi Football Federation for sustainable success.

Methods and Material

The present study was applied in terms of purpose and descriptive-analytical in nature and method with a mixed (qualitative-quantitative) approach. The statistical population of the study included all managers and experts of the Iraqi Football Federation, national team coaches, international referees, elite players of the Premier League, and university professors specializing in sports management and Iraqi football. In the qualitative section, purposive sampling was used and 20 experts participated in the interviews. In the quantitative section, 80

people were selected as a sample using stratified random sampling. The research tool in the qualitative section was a semi-structured interview until theoretical saturation was reached, and in the quantitative section, a researcher-made questionnaire based on the interviews. Qualitative data were analyzed using the content analysis method of Brown and Clark (2006), and quantitative data were analyzed based on strategic planning tables.

Results and Discussion

Regarding the development of the strategic plan of the Iraqi Football Federation, 5 strengths, 7 weaknesses, 7 opportunities and 4 threats were identified. Also, after weighting the internal and external factors using the average scores from the quantitative section questionnaire, the final score of internal factors (IFE) was equal to 1.76 and external factors (EFE) was equal to 2.23. Therefore, based on the strategic position model, the Iraqi Football Federation is in the fifth (V) region of the matrix (stabilization and selective growth strategies). This position shows that the federation is in a good position in terms of environmental opportunities, but has structural weaknesses in exploiting internal capacities. Therefore, the combined strategies of WO (improvement of weaknesses using opportunities) and to some extent SO (exploitation of strengths for development) were identified as the most appropriate strategic path. Next, using the comparative matrix (SWOT Matrix), a set of macro strategies was extracted, the most important of which are:

SO strategies: including the use of football talents and a popular league to attract regional sponsorship and foreign investment;

WO strategies: including the development of the academy system, talent search and training of domestic coaches with the support of AFC and FIFA;

ST strategies: including increasing the quality of the domestic league to retain talents and reduce the migration of footballers;

WT strategies: including reforming the federation's management and financial structure by creating digital transparency and systemic monitoring.

Conclusion

The final analysis shows that the development of Iraqi football requires a focus on reforming the development and management infrastructure. The findings indicate that the implementation of the national talent program and grassroots academies will be the foundation for rebuilding the technical structure of Iraqi football. Management and financial transparency are also a prerequisite for public trust and attracting domestic and foreign capital. Regional and media investment can be the driving force for sustainable revenue generation for the Iraqi league. Finally, improving the quality of the domestic league and the welfare of players will be the key to preventing talent migration and maintaining the competitiveness of Iraqi national football at the Asian level. Overall, the implementation of these policies can lead to the formation of a coherent, accountable and efficient system in Iraqi football, in which evidence-based decision-making and data analysis replace arbitrary management. This transformation will not only ensure the technical and economic development of Iraqi football, but can also be a model for other federations in the region.

Keywords: Iraq Football, Strategic Planning, SWOT Analysis, QSPM Matrix, Sports Federations.



تدوین برنامه راهبردی توسعه فوتبال عراق در جهت موفقیت پایدار

حسن فرحان شنیشل
العلیا ID

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مهرداد حمیدی ID

استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

امین دهقان
قهفرخی ID *

دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

فوتبال در عراق، به عنوان ورزش ملی و عاملی فرهنگی و وحدت بخش، با وجود استعدادهای انسانی قابل توجه، با چالش های مدیریتی، زیرساختی و مالی مواجه است و موفقیت هایی مقطعی داشته است. پژوهش حاضر با هدف تدوین برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال عراق براساس تحلیل SWOT و چارچوب مدیریت راهبردی انجام شد تا راهبردهای موفقیت پایدار این ورزش در سطح ملی ارائه شود. این مطالعه از نوع کاربردی و توصیفی-تحلیلی با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) بود. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان، مربیان ملی، داوران بین المللی، بازیکنان نخبه و استادان دانشگاهی بود. در بخش کیفی، ۲۰ نفر از این افراد با روش نمونه گیری هدفمند برای مصاحبه انتخاب شدند و در بخش کمی، ۸۰ نفر از ذی نفعان کلیدی با روش تصادفی طبقه ای، پرسشنامه محقق ساخته را تکمیل کردند. داده ها با تحلیل مضمون در بخش کیفی و تحلیل SWOT و ماتریس های برنامه ریزی راهبردی در بخش کمی بررسی شدند. نتایج نشان داد که نقاط قوت شامل استعدادهای فوتبالی، حضور هواداران پرشور و سابقه تاریخی موفق است در حالی که ضعف ها شامل بی ثباتی مدیریتی، فساد مالی، زیرساخت های ناکافی و نبود سیستم استعدادیابی بود. فرصت ها شامل حمایت بین المللی، رشد سرمایه گذاری منطقه ای و جمعیت جوان کشور و تهدیدها شامل مهاجرت استعدادها و بی ثباتی سیاسی-اقتصادی هستند. بنابراین، با توجه به یافته ها می توان بیان داشت که اجرای برنامه های راهبردی پیشنهادی شامل

* نویسنده مسئول: a_dehghan@ut.ac.ir

اصلاح ساختار مدیریت، توسعه منابع انسانی، نوسازی زیرساخت‌ها، جذب سرمایه و حرفه‌ای‌سازی لیگ، می‌تواند موجب توسعه فوتبال عراق، افزایش حضور بین‌المللی و بهبود عملکرد فدراسیون گردد.

کلیدواژه‌ها: برنامه راهبردی، فوتبال عراق، تحلیل SWOT، ماتریس QSPM، فدراسیون‌های ورزشی.

آماده انتشار

مقدمه

فوتبال از دیرباز یکی از پرطرفدارترین ورزش‌ها در کشور عراق بوده و ریشه‌های عمیقی در جامعه عراق دارد. با این حال، بی‌ثباتی سیاسی، درگیری‌ها و مشکلات اقتصادی که عراق در چند دهه گذشته متحمل شده است، توسعه صنعت فوتبال این کشور را به شدت مختل کرده است. صنعت فوتبال عراق مانند بسیاری دیگر در مناطق در حال توسعه، با چالش‌های متعدد و پیچیده‌ای مواجه است که مانع رشد و توسعه آن می‌شود. این چالش‌ها چندوجهی هستند و مسائل مدیریتی، مالی، فنی و اجتماعی را دربر می‌گیرند. برای نمونه، شیوه‌های مدیریت ناکارآمد می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری و تخصیص منابع ضعیف شود در حالی که محدودیت‌های مالی ممکن است توانایی باشگاه را برای سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های لازم یا جذب استعدادها برتر محدود کند. علاوه بر این، زمینه اجتماعی-سیاسی گسترده‌تر در عراق موانع بیشتری مانند نگرانی‌های امنیتی و بی‌ثباتی اقتصادی ایجاد می‌کند که مستقیماً بر عملکرد فوتبال تأثیر می‌گذارد.

فدراسیون‌های فوتبال در منطقه خاورمیانه، با چالش‌های متعددی در مسیر توسعه و حرفه‌ای‌سازی مواجه هستند. این چالش‌ها، شامل محدودیت‌های مالی، کمبود زیرساخت‌های مناسب، ضعف در برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت و فقدان مسیرهای شغلی متصل برای استعدادهای ورزشی است. به عنوان مثال، در برخی کشورهای خاورمیانه، فدراسیون‌های ورزشی فاقد استراتژی‌های منسجم و بلندمدت هستند که منجر به رشد نامتوازن مشارکت، ساختارهای رقابتی نابالغ و نبود مسیرهای شغلی متصل می‌شود (آی اسپورت کانکت^۱، ۲۰۲۳). علاوه بر این، بسیاری از فدراسیون‌های فوتبال در این منطقه، با چالش‌های حکمرانی مواجه هستند که شامل مشکلات مالی، ضعف در ساختارهای مدیریتی و عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌شود. این مشکلات، می‌تواند منجر به کاهش کارایی و اثربخشی فدراسیون‌ها در تحقق اهداف توسعه‌ای و حرفه‌ای‌شان گردد.

¹. iSport Connect

(کانسالتنسی.ام.ای.ی.^۱، ۲۰۲۲). با این حال، در کنار این چالش‌ها، فرصت‌هایی نیز برای توسعه و بهبود وجود دارد. کشورهایی مانند عربستان سعودی، امارات متحده عربی و قطر با سرمایه‌گذاری‌های کلان در زیرساخت‌های ورزشی، میزبانی رویدادهای بین‌المللی، و جذب بازیکنان و مربیان بین‌المللی، در تلاش هستند تا جایگاه خود را در عرصه جهانی ارتقا دهند. این اقدامات، می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر کشورها در منطقه باشد تا با برنامه‌ریزی راهبردی و استفاده بهینه از منابع، به توسعه فوتبال و ورزش حرفه‌ای در کشورشان بپردازند (آی اسپورت کانکت، ۲۰۲۳).

در حال حاضر، صنعت فوتبال عراق از کمبود برنامه رنج می‌برد و مدل‌های حکمرانی نامناسب در بخش‌های مختلف، منجر به مشکلات پایدار می‌شود. این موضوعات از سوءمدیریت و فساد گرفته تا فقدان چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک را شامل می‌شود. فقدان ساختارهای مؤثر حکومتی نه تنها بر عملکرد باشگاه‌های منفرد تأثیر می‌گذارد بلکه پیامدهای گسترده‌تری برای کل صنعت فوتبال در عراق دارد. بنابراین، توسعه و اجرای یک برنامه بومی متناسب با شرایط عراق برای پایداری و موفقیت بلندمدت فوتبال در این کشور حیاتی است.

در این خصوص، برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی، به عنوان یک فرآیند سیستماتیک برای تعیین اهداف بلندمدت، شناسایی منابع و مدیریت مسیر توسعه سازمان شناخته می‌شود. این نوع برنامه‌ریزی، به مدیران ورزشی کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌ای برای رشد و بهبود عملکرد تیم‌ها، لیگ‌ها و فدراسیون‌ها اتخاذ کنند (شیلبری و فرکینز^۲، ۲۰۱۱). اهداف برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش شامل موارد زیر است:

¹ Consultancy-me.com

² Shilbury & Ferkins

۱) تعیین مسیر توسعه سازمانی که در آن چشم‌انداز و اهداف کلان سازمان، مشخص می‌شوند.

۲) بهینه‌سازی منابع و سرمایه‌گذاری‌ها که در آن منابع مالی و انسانی به فعالیت‌های دارای بیشترین تأثیر اختصاص می‌یابد.

۳) بهبود عملکرد تیم‌ها و سازمان که منجر به افزایش کارایی در زمینه‌های فنی، مدیریتی و عملیاتی می‌شود.

۴) مدیریت ریسک و تغییرات محیطی به واسطه شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها و برنامه‌ریزی برای مواجهه با آنها است.

بنابراین، ضرورت برنامه‌ریزی مبتنی بر تحلیل دقیق وضعیت داخلی و خارجی به‌ویژه در فدراسیون‌های ورزشی کشورهای در حال توسعه مانند عراق، اهمیت بالایی دارد. تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی خارجی، به مدیران این امکان را می‌دهد که استراتژی‌هایی واقع‌بینانه و کاربردی تدوین کنند و از منابع محدود به شکل بهینه استفاده نمایند (پیتز^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). با این رویکرد، فدراسیون فوتبال عراق می‌تواند با تعیین اهداف واقع‌بینانه، شناسایی نیازهای توسعه زیرساخت‌ها و برنامه‌ریزی برای مواجهه با تهدیدها، مسیر رشد پایدار و بهبود عملکرد خود را تضمین کند.

در این راستا، روش SWOT یکی از ابزارهای تحلیلی قدرتمند در برنامه‌ریزی راهبردی است که برای شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابزار، به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا تصویر روشنی از وضعیت داخلی و محیط خارجی سازمان خود داشته باشند و براساس آن، استراتژی‌های مؤثری تدوین کنند (گورل و ت^۲، ۲۰۱۷). در حوزه ورزش، استفاده از تحلیل

¹ Pitts

² Gurel & Tat

SWOT به فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که با شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های موجود، برنامه‌های توسعه‌ای و ارتقای عملکرد خود را بهینه ساخته و هم‌زمان با مدیریت نقاط ضعف و تهدیدهای خارجی، ریسک‌های احتمالی را کاهش دهند (فرکینز و شیلبری، ۲۰۱۲). تجارب بین‌المللی نشان می‌دهد که فدراسیون‌های موفق فوتبال با بهره‌گیری از SWOT توانسته‌اند مسیر توسعه خود را به‌صورت استراتژیک برنامه‌ریزی کرده و عملکرد تیم‌های ملی و لیگ‌های داخلی را ارتقا دهند. این روش، به‌ویژه در کشورهایی که زیرساخت‌ها و منابع محدودی دارند، ابزاری مؤثر برای تصمیم‌گیری هوشمندانه محسوب می‌شود (فرکینز و شیلبری، ۲۰۱۴).

فدراسیون فوتبال عراق، با وجود پتانسیل‌های قابل توجه در زمینه منابع انسانی، علاقه‌مندی هواداران و موقعیت جغرافیایی استراتژیک، با چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی مواجه است. بعضی از این چالش‌ها، شامل ضعف در ساختار مدیریتی، کمبود زیرساخت‌های ورزشی مناسب، مشکلات مالی و عدم بهره‌برداری بهینه از فرصت‌های موجود می‌باشد. با این وجود، فوتبال عراق موفقیت‌هایی به‌صورت مقطعی و با فواصل زمانی داشته است که می‌توان به قهرمانی آسیا ۲۰۰۷، مدال برنز المپیک ۲۰۰۴ و نایب‌قهرمانی جهان در رده جوانان ۲۰۱۳ اشاره کرد.

لذا هدف اصلی این پژوهش، ارائه یک چارچوب عملیاتی و علمی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و تدوین استراتژی‌های توسعه‌ای فدراسیون فوتبال عراق با رویکرد موفقیت پایدار می‌باشد به گونه‌ای که کشور عراق بتواند در ادوار آتی جام جهانی حضور یابد، در جام ملت‌های آسیا همواره جز ۸ مدعی نهایی باشد، در لیگ نخبگان آسیا حداکثر نمایندگان ممکن را داشته باشد، بازیکنان لژیونر بیشتری با تأکید بر لیگ‌های معتبر فوتبال داشته باشد، استادیوم‌ها و زیرساخت‌هایی مطابق با معیارهای بین‌المللی داشته باشد. با انجام این پژوهش، نه تنها خلأ موجود در مدیریت و برنامه‌ریزی فدراسیون

فوتبال عراق پُر می‌شود بلکه می‌تواند الگویی برای سایر فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی کشورهای در حال توسعه باشد و راهنمایی علمی برای اتخاذ تصمیمات راهبردی ارائه دهد.

پیشینه پژوهش

تحقیقات موجود نشان می‌دهند که بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی در کشورهای در حال توسعه از جمله عراق، در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی با مشکلاتی مواجه هستند.

مناف و تابت^۱ (۲۰۲۰)، در پژوهشی بر روی فدراسیون‌های ورزشی عراق، به این نتیجه رسیدند که فدراسیون‌های ورزشی این کشور فاقد برنامه‌ریزی راهبردی منسجم بوده و این امر منجر به کاهش کارایی و اثربخشی آن‌ها شده است. در این راستا، استفاده از روش تحلیل SWOT می‌تواند به فدراسیون فوتبال عراق کمک کند تا با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، استراتژی‌های مناسبی برای توسعه و بهبود عملکرد خود تدوین نماید. این روش، در مطالعات مختلفی در حوزه ورزش و مدیریت ورزشی مورد استفاده قرار گرفته و نتایج مثبتی به همراه داشته است.

رضایی^۲ و همکاران (۱۳۹۹) با طراحی استراتژی‌های توسعه فوتسال در استان سلیمانیه عراق براساس تحلیل SWOT، بیان داشتند که تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۸ نقطه قوت، ۱۳ نقطه ضعف، ۸ فرصت، ۵ تهدید و ۲۱ استراتژی (۷ استراتژی SO، ۷ استراتژی WO، ۴ استراتژی ST و ۳ استراتژی WT) گردید. همچنین، براساس ماتریس عوامل درونی (۲/۴۳) و عوامل بیرونی (۲/۵۵)، وضعیت راهبردی فوتسال استان سلیمانیه کشور عراق، در منطقه WO قرار دارد.

^۱ Manaf & Thabet

^۲ Rezaee

راشید و نیف^۱ (۲۰۲۱) نیز با بررسی برنامه‌ریزی راهبردی و رابطه آن با عملکرد اجرایی فدراسیون فوتبال عراق، بیان داشتند که برنامه‌ریزی راهبردی موفق برای تمامی نهادهای ورزشی، باید با استفاده از تجزیه و تحلیل در ارتباط باشد.

حمادی^۲ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «آینده‌نگاری توسعه لیگ برتر فوتبال عراق مبتنی بر سناریو در افق ۱۴۵۴ هجری قمری» به راهکارهایی شامل تنظیم قوانین حمایتی تماشاگران و هواداران، وجود باشگاه‌های رشد و آموزش، وجود مراکز استعدادیابی، وجود فضاهای با پتانسیل برگزاری مسابقات، تنظیم قوانین تجاری و حمایتی حامیان مالی، ایجاد بازار به‌منظور فروش کالاهای لیگ، تنظیم قوانین یکپارچه استفاده از استادیوم‌های مجهز به باشگاه‌ها، تدوین برنامه بازاریابی برای قیمت‌گذاری بلیت مسابقات، بهره‌گیری از فضای مجازی برای ایجاد ارزش ویژه برند و شناسایی موقعیت‌های مکانی و زمانی برندینگ اشاره کردند.

حسن^۳ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «توسعه چارچوب پارادایمی توسعه عملکرد صنعت فوتبال عراق» به بررسی تأثیر زیرساخت‌های ضعیف ورزشی، فقدان برنامه‌ریزی راهبردی و تأثیر تحریم‌های بین‌المللی بر صنعت فوتبال عراق پرداختند. این مطالعه با ارائه یک مدل جامع برای بهبود عملکرد باشگاه‌های فوتبال عراق، بر اهمیت حکمرانی خوب، سرمایه‌گذاری راهبردی در زیرساخت‌ها و تقویت همکاری‌های بین‌المللی تأکید دارد.

با بررسی مطالعات قبلی مشخص می‌شود که فدراسیون فوتبال عراق فاقد برنامه‌ریزی راهبردی منسجم و سیستماتیک است. این خلأ باعث شده است که در تخصیص منابع، توسعه زیرساخت‌ها، ارتقای عملکرد تیم‌ها و مدیریت فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، دچار محدودیت شود. فدراسیون فوتبال عراق از تحلیل دقیق نقاط قوت و ضعف داخلی و

¹. Rasheed & Naif

²

³ Hasan

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی بی‌بهره است. تصمیمات مدیریتی و برنامه‌ریزی توسعه‌ای در بسیاری از موارد مبتنی بر داده و شواهد علمی نیست و نتیجه آن کاهش اثربخشی سازمان است. روش‌های علمی و سیستماتیک مانند تحلیل SWOT تاکنون به شکل گسترده در تدوین برنامه‌های راهبردی فدراسیون فوتبال عراق به کار گرفته نشده‌اند. این پژوهش با هدف تدوین یک برنامه راهبردی جامع برای فدراسیون فوتبال عراق طراحی شده است.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-تحلیلی با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) بود. هدف اصلی پژوهش، تدوین برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال عراق با بهره‌گیری از چارچوب مدیریت استراتژیک و تحلیل SWOT بود (وانی و فریدی^۱، ۲۰۲۰). در این راستا، ابتدا داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با خبرگان گردآوری و سپس داده‌های کمی با پرسشنامه محقق‌ساخته تحلیل گردید تا مجموعه‌ای از راهبردهای اجرایی برای توسعه فوتبال عراق استخراج شود.

جامعه آماری پژوهش شامل همه مدیران و کارشناسان فدراسیون فوتبال عراق، مربیان تیم‌های ملی، داوران بین‌المللی، بازیکنان نخبه لیگ‌های معتبر و استادان دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت ورزشی و فوتبال عراق بود که تعداد آن‌ها حدود ۲۰۰ نفر بود. در بخش کیفی، از روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس استفاده شد و معیار انتخاب خبرگان، داشتن حداقل پنج سال سابقه مدیریتی (حداقل در سطح استانی)، فنی (در سطح بین‌المللی) یا پژوهشی (حداقل سه مقاله مرتبط) در فوتبال عراق و آشنایی با مباحث برنامه‌ریزی راهبردی بود. در نهایت، ۲۰ نفر از خبرگان با رضایت آگاهانه در مصاحبه‌ها تا حد رسیدن به اشباع نظری شرکت کردند به گونه‌ای که در پنج مصاحبه آخر کد جدیدی به دست نیامد. در بخش کمی، جامعه شامل ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون (مدیران فدراسیون، مربیان لیگ برتر، نمایندگان باشگاه‌ها و کارشناسان رسانه‌ای ورزشی) بود که تعداد آن‌ها حدود ۲۰۰ نفر بود.

¹ Wani & Faridi

و با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند؛ سعی شد طبقات متنوع از ذینفعان در پر کردن پرسشنامه‌ها لحاظ شوند.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته حضوری با خبرنگاران تا حد رسیدن به اشباع نظری (تا حدی که در پنج مصاحبه آخر کد جدیدی کشف نشد) و بررسی اسناد و مدارک رسمی بود که از جمله آن‌ها می‌توان به قوانین و مقررات فدراسیون فوتبال عراق، برنامه‌های توسعه وزارت ورزش و جوانان عراق، گزارش‌های رسمی AFC و FIFA و گزارش‌های رسانه‌ای معتبر اشاره کرد. در بخش کمی، ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی و چارچوب SWOT بود. پرسشنامه شامل چهار بخش (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید) و در مجموع ۲۳ گویه بود که براساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تنظیم شد. روایی محتوایی پرسشنامه با نظر هشت نفر از استادان و متخصصان مدیریت ورزشی و راهبردی، با استفاده از تکنیک دلفی بررسی و تأیید شد به گونه‌ای که از نظر ویرایشی، املائی، منطقی بودن، واضح بودن، متناسب بودن، جذاب بودن، مختصر بودن و جامعیت مورد بررسی قرار گرفتند. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن ۰/۸۲ به دست آمد که نشانگر پایایی مناسب ابزار بود.

جدول ۱. پایایی ابزار پژوهش

عامل	ضریب پایایی
قوت‌ها	۰/۷۹
ضعف‌ها	۰/۸۴
فرصت‌ها	۰/۷۶
تهدیدها	۰/۷۸
پایایی کل	۰/۸۲

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی، برای دستیابی به معیار قابلیت اعتماد از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ گزارش شده است.

$$\text{درصد} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{۱۰۰ \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۲. توافقات بین دو کدگذار

مصاحبه‌شونده	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
P6	۱۶	۷	۲	۰/۸۷
P10	۲۱	۹	۳	۰/۸۵
کل	۳۷	۱۶	۵	۰/۸۶

مأخذ: یافته‌های پژوهش

داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) تحلیل شدند که شامل شش بخش آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بررسی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و نوشتن نتایج می‌باشد. در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (جداول فراوانی و میانگین) در نرم‌افزار SPSS 24 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. مراحل تحلیل راهبردی، شامل تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE)، تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون در ماتریس IE، استخراج استراتژی‌ها از ماتریس SWOT و درنهایت، اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) بود. وزن‌دهی عوامل و نمره‌دهی جذابیت استراتژی‌ها براساس میانگین نظرات خبرگان انجام شد. از نظر ملاحظات اخلاقی، تمامی

¹ Braun & Clarke

مشارکت کنندگان با رضایت آگاهانه در پژوهش شرکت کردند، هویت آنان محرمانه باقی ماند و اطلاعات گردآوری شده صرفاً برای اهداف علمی و در جهت توسعه مدیریت فوتبال عراق مورد استفاده قرار گرفت.

یافته‌ها

در ابتدا، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است (جدول ۳).

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کُد مصاحبه‌شونده	سمت / مسئولیت	جنسیت	سن (سال)	مدرک تحصیلی	مدت مصاحبه
P1	دبیر فدراسیون	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	۴۵ دقیقه
P2	رئیس کمیته آموزش فدراسیون	مرد	۴۲	دکتری تخصصی	۵۵ دقیقه
P3	مربی تیم ملی جوانان	مرد	۴۷	کارشناسی	۴۰ دقیقه
P4	استاد دانشگاه بغداد	مرد	۴۱	دکتری تخصصی	۴۵ دقیقه
P5	مدیرعامل باشگاه الزورا	مرد	۳۸	کارشناسی	۶۰ دقیقه
P6	بازیکن نخبه	زن	۲۶	کارشناسی ارشد	۴۰ دقیقه
P7	نماینده اسپانسر فدراسیون	مرد	۴۶	کارشناسی	۴۵ دقیقه
P8	مربی تیم ملی نوجوانان	مرد	۳۵	کارشناسی ارشد	۳۵ دقیقه
P9	مسئول کمیته استعدادیابی فدراسیون	مرد	۴۸	کارشناسی	۵۵ دقیقه
P10	استاد دانشگاه میسان	زن	۵۳	دکتری تخصصی	۶۰ دقیقه
P11	کارمند بخش مالی فدراسیون	زن	۲۹	کارشناسی	۶۰ دقیقه
P12	استاد دانشگاه بغداد	مرد	۴۷	دکتری تخصصی	۳۸ دقیقه
P13	رئیس هیئت فوتبال ناصریه	مرد	۲۸	کارشناسی ارشد	۵۰ دقیقه
P14	مدیر باشگاه پلیس	مرد	۳۶	دیپلم	۴۰ دقیقه
P15	مربی پایه باشگاه الشباب	زن	۳۹	کارشناسی	۴۵ دقیقه
P16	داور بین‌المللی	مرد	۳۵	دکتری تخصصی	۳۵ دقیقه
P17	کارشناس رسانه	مرد	۳۷	کارشناسی ارشد	۴۵ دقیقه
P18	بازیکن نخبه	مرد	۳۰	دیپلم	۶۰ دقیقه
P19	مسئول کمیته مسابقات	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	۵۰ دقیقه

مأخذ: یافته‌های پژوهش

براساس جدول ۳، جنسیت افراد، ۱۶ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند. براساس سن، حداقل ۲۶ سال و حداکثر سن شرکت کنندگان ۵۳ سال بود. براساس مدرک تحصیلی نیز، از میان ۲۰ مصاحبه‌شونده، ۲ نفر دارای مدرک دیپلم، ۶ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۶ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۶ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی بودند. مدت زمان مصاحبه‌ها نیز از ۳۵ الی ۶۰ دقیقه متغیر بود.

در ادامه، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه بخش کمی پژوهش ارائه شده است (جدول ۴).

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه بخش کمی

گروه ذینفع	تعداد	جنسیت (مرد-زن)	میانگین سن	سطح تحصیلات
مدیران فدراسیون	۱۵	۱۲-۳	۴۲	کارشناسی ارشد / دکتری
مربیان لیگ برتر	۲۰	۱۸-۲	۳۶	دیپلم / کارشناسی / کارشناسی ارشد
نمایندگان باشگاه‌ها	۲۵	۲۰-۵	۳۸	کارشناسی / کارشناسی ارشد
کارشناسان رسانه‌ای	۱۰	۷-۳	۳۴	کارشناسی ارشد / دکتری تخصصی
بازیکنان نخبه	۱۰	۶-۴	۲۷	دیپلم / کارشناسی / کارشناسی ارشد

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، شرکت کنندگان بخش کمی شامل ۵ بخش مدیران فدراسیون، مربیان لیگ برتر، نمایندگان باشگاه‌ها، کارشناسان رسانه‌ای و بازیکنان نخبه بودند. براساس تعداد بین ۱۰ الی ۲۵ نفر متغیر بود. براساس جنسیت مجموعاً از ۸۰ نفر

این بخش ۶۳ نفر مرد و ۱۷ نفر زن بودند. براساس میانگین سنی بین ۲۷ الی ۴۲ سال متغیر بود. براساس سطح تحصیلات نیز بین دیپلم تا دکتری تخصصی متغیر بود.

در ادامه، داده‌های مستخرج از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان به‌دست آمد که پس از گدگذاری باز و محوری داده‌ها، منجر به شناسایی چهار دسته اصلی نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها شد. در ادامه، ماتریس تحلیل محیط داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و محیط خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) فدراسیون فوتبال عراق، ارائه شده است (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس تحلیل محیط داخلی و خارجی فدراسیون فوتبال عراق

عامل	ردیف	گویه	اهمیت (وزن)	امتیاز (از ۱ تا ۴)	نمره نهایی
۳)	S1	استعداد فوتبالی طبیعی و بازیکنان با انگیزه بالا، کشور عراق دارای منابع انسانی با استعداد ذاتی در فوتبال است که از دوران نوجوانی در محلات و مدارس رشد می‌کنند.	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	S2	مشارکت عمومی گسترده، فوتبال پرطرفدارترین ورزش کشور بوده و مشارکت در آن در میان اقشار مختلف جامعه بالاست.	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	S3	تجربه بازیکنان در لیگ‌های خارجی، حضور فوتبال‌بست‌های عراقی در لیگ‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، عاملی برای انتقال تجربه و ارتقای استانداردهای بازی است.	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S4	وجود لیگ برتر پرطرفدار، رقابت سستی میان باشگاه‌های بزرگ (نظیر الزوراء، نیرو هوایی و الشرطه) و حضور هواداران پرشور.	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	S5	افتخارات تاریخی، ازجمله قهرمانی در جام ملت‌های آسیا ۲۰۰۷ و کسب مدال برنز المپیک ۲۰۰۴ که موجب افزایش هویت و غرور ملی شده است.	۰/۰۹	۳	۰/۲۷

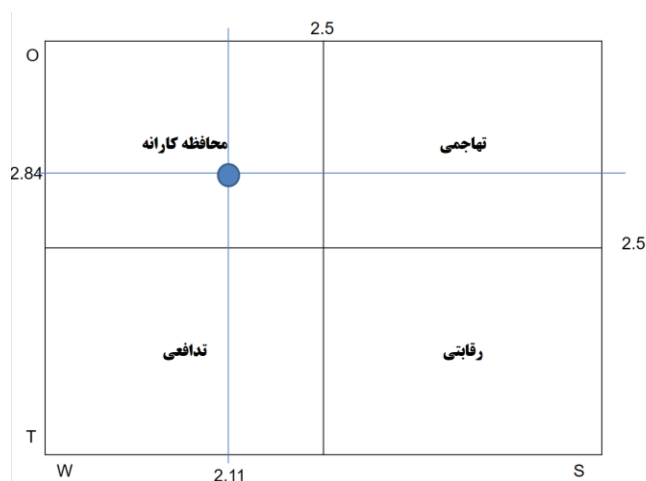
عامل	ردیف	گویه	اهمیت (وزن)	امتیاز (از ۱ تا ۴)	نمره نهایی
۳.۱	W1	نبود سیستم استعدادیابی و توسعه بازیکنان، فقدان برنامه‌های بلندمدت و آکادمی‌های ملی استاندارد.	۰/۰۹	۲	۰/۱۸
	W2	کمبود زیرساخت‌های استاندارد، نبود استادیوم‌های مدرن، امکانات تمرینی فرسوده و ضعف زیرساختی گسترده.	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
	W3	بی‌ثباتی مدیریتی و فساد اداری، تغییرات مکرر در ساختار مدیریتی فدراسیون و مشکلات شفافیت مالی.	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
	W4	بی‌ثباتی فنی، تغییرات مداوم در کادر مربیگری و وابستگی شدید به مربیان خارجی.	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	W5	ضعف لیگ داخلی که از نظر سازماندهی، بازاریابی و حرفه‌ای‌سازی در مقایسه با لیگ‌های منطقه‌ای عقب‌تر است.	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	W6	نبود منبع ملی پایدار، نبود حق پخش تلویزیونی، اسپانسرهای بزرگ و مدل‌های درآمدزایی غیردولتی.	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
	W7	ضعف در فرهنگ حرفه‌ای، مشکلات رفتاری و انضباطی در میان برخی بازیکنان و مدیران باشگاهی.	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
جمع		-	۱	-	۲/۱۱
۳.۲	O1	ثبات نسبی سیاسی - اجتماعی در سال‌های اخیر، فراهم شدن زمینه برای برنامه‌ریزی بلندمدت توسعه فوتبال.	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
	O2	حمایت نهادهای بین‌المللی، حمایت فنی و مالی فیفا و AFC از پروژه‌های توسعه فوتبال در عراق.	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	O3	گسترش سرمایه‌گذاری منطقه‌ای، فرصت همکاری و انتقال دانش با کشورهای ثروتمند حوزه خلیج فارس.	۰/۰۹	۳	۰/۲۷
	O4	رشد بازار دیجیتال و رسانه‌ای، ظرفیت بالای فضای مجازی برای تبلیغ، بازاریابی و هواداری.	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
	O5	جمعیت جوان و پرشور، بیش از نیمی از جمعیت عراق زیر ۳۰ سال بوده و به فوتبال علاقه‌مندند.	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	O6	نقش فرهنگی فوتبال، فوتبال عاملی برای همبستگی و وحدت ملی میان اقوام و گروه‌های مختلف.	۰/۰۸	۳	۰/۲۴

عامل	ردیف	گویه	اهمیت (وزن)	امتیاز (از ۱ تا ۴)	نمره نهایی
جدول ۳	O7	بهبود شرایط میزبانی، امکان برگزاری مسابقات بین‌المللی در خاک عراق پس از سال‌ها محرومیت.	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
	T1	مهاجرت استعدادها، خروج بازیکنان مستعد به کشورهای دیگر به دلیل کمبود امکانات و حمایت داخلی.	۰/۱۰	۲	۰/۲۰
	T2	ناپایداری سیاسی و امنیتی، تهدید تداوم توسعه فوتبال به دلیل احتمال بروز بحران‌ها و تنش‌های منطقه‌ای و تحریم‌های سیاسی و اقتصادی.	۰/۱۱	۲	۰/۲۲
	T3	وابستگی اقتصادی فوتبال به دولت، هرگونه تغییر در سیاست‌های مالی یا کاهش حمایت دولتی، می‌تواند توسعه را با مشکل مواجه کند.	۰/۰۹	۲	۰/۱۸
	T4	رقابت فزاینده منطقه‌ای، رشد سریع فوتبال در کشورهای همسایه (ایران، عربستان، قطر) که می‌تواند موقعیت منطقه‌ای عراق را تضعیف کند.	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
جمع			-	-	۲/۸۴

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، در خصوص تدوین برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال عراق، ۵ نقطه قوت، ۷ نقطه ضعف، ۷ فرصت و ۴ تهدید شناسایی شد. همچنین، پس از وزن‌دهی به عوامل داخلی و خارجی با استفاده از میانگین نمرات حاصل از پرسشنامه بخش کمی، امتیاز نهایی عوامل داخلی (IFE) برابر با ۲/۱۱ و عوامل خارجی (EFE)، برابر با ۲/۸۴ به دست آمد.

شکل ۱. موقعیت راهبردی فدراسیون فوتبال عراق



مأخذ: یافته‌های پژوهش

لذا، براساس مدل موقعیت راهبردی^۱، فدراسیون فوتبال عراق در منطقه WO (محافظة کارانه) قرار دارد. این موقعیت، نشان می‌دهد فدراسیون از نظر فرصت‌های محیطی، وضعیت مناسبی دارد اما در بهره‌برداری از ظرفیت‌های داخلی دچار ضعف ساختاری است. از این رو، راهبردهای ترکیبی WO (بهبود نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌ها) مناسب‌ترین مسیر راهبردی تشخیص داده شدند.

در ادامه، با استفاده از ماتریس تطبیقی^۲، مجموعه‌ای از راهبردهای کلان استخراج گردید که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

الف) راهبردهای SO: شامل بهره‌گیری از استعدادهای فوتبالی و لیگ پرتعداد برای جذب اسپانسرینگ منطقه‌ای و سرمایه‌گذاری خارجی؛

^۱ IE Matrix

^۲ SWOT Matrix

ب) راهبردهای WO: شامل توسعه نظام آکادمی‌ها، استعدادیابی و آموزش مربیان داخلی با حمایت AFC و FIFA؛

ج) راهبردهای ST: شامل افزایش کیفیت لیگ داخلی برای حفظ استعدادها و کاهش مهاجرت فوتبالیست‌ها؛

د) راهبردهای WT: شامل اصلاح ساختار مدیریتی و مالی فدراسیون با ایجاد شفافیت دیجیتال و نظارت سیستمی.

در ادامه، برای اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌ها، از ماتریس QSPM استفاده شد. وزن‌دهی عوامل داخلی و خارجی و نمره‌دهی جذابیت استراتژی‌ها توسط خبرگان صورت گرفت (جدول ۵).

جدول ۵. اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس QSPM براساس نظر خبرگان

استراتژی	نمره جذابیت کل (TAS)	رتبه
توسعه آکادمی‌ها و نظام ملی استعدادیابی (WO1)	۲/۹۱	اول
اصلاح ساختار مدیریتی و مالی با شفافیت دیجیتال (WT1)	۲/۸۵	دوم
جذب سرمایه‌گذاری و اسپانسرینگ منطقه‌ای (SO1)	۲/۷۴	سوم
حفظ استعدادها و کاهش مهاجرت بازیکنان (ST1)	۲/۶۸	چهارم

مأخذ: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس QSPM براساس نظر خبرگان، نشان می‌دهد که توسعه آکادمی‌ها و نظام ملی استعدادیابی با نمره جذابیت کل ۲/۹۱ در رتبه اول، اصلاح ساختار مدیریتی و مالی با شفافیت دیجیتال با نمره کل ۲/۸۵ در رتبه دوم، جذب سرمایه‌گذاری و اسپانسرینگ

منطقه‌ای با نمره کل ۲/۷۴ در رتبه سوم و حفظ استعدادها و کاهش مهاجرت بازیکنان با نمره کل ۲/۶۸ در رتبه چهارم قرار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر با بررسی و تحلیل محیط داخلی و خارجی فدراسیون فوتبال عراق، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای آن مشخص شد و در ادامه با تطبیق آن‌ها راهبردهایی شناسایی و احصا شد که مشخص می‌کنند منابع محدود فدراسیون فوتبال عراق به کدام فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند تا شاهد موفقیت پایدار این سازمان باشیم.

در بعد نقاط قوت، یافته‌ها نشان داد که کشور عراق از نظر منابع انسانی ورزشی، در وضعیت مطلوبی قرار دارد. وجود بازیکنان با استعداد طبیعی، شور و انگیزه بالا برای موفقیت و پیشینه تاریخی درخشان مانند قهرمانی در جام ملت‌های آسیا ۲۰۰۷ و مدال برنز المپیک ۲۰۰۴، از عوامل کلیدی موفقیت محسوب می‌شوند. همچنین، فرهنگ فوتبالی قوی و هواداران پرشور، مزیتی بی‌بدیل برای توسعه فوتبال حرفه‌ای در این کشور به‌شمار می‌آید. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌هایی مشابه در زمینه نقش سرمایه انسانی و میراث فرهنگی در موفقیت فوتبال ملی (یاپاناس^۱ و همکاران، ۲۰۲۲؛ شیلبری و همکاران، ۲۰۱۴) همسو می‌باشد. از سوی دیگر، نتایج این پژوهش از نظر شناسایی نقش فرهنگ فوتبالی و شور هواداران، با یافته‌های یاپاناس و همکاران (۲۰۲۲) و دالس^۲ (۲۰۱۳) مطابقت دارد. این پژوهش‌ها بر اهمیت استفاده از سرمایه اجتماعی و هواداری در توسعه برند فوتبال ملی تأکید دارند. همان‌طور که نتایج نشان داد، در عراق نیز فوتبال نه تنها یک ورزش بلکه عامل وحدت اجتماعی و هویت ملی است؛ ظرفیتی که می‌تواند در تدوین راهبردهای بازاریابی و ارتباطات فدراسیون به‌صورت مؤثر مورد استفاده قرار گیرد.

¹ Yiapanas

² Dolles

در مقابل، در بُعد نقاط ضعف، کمبود زیرساخت‌های ورزشی، استادیوم‌های غیراستاندارد، و ضعف در نظام استعدادیابی و توسعه مربیان داخلی، از موانع جدی پیشرفت فوتبال عراق شناخته شدند. علاوه بر این، یافته‌ها ضعف در شفافیت مالی، بی‌ثباتی مدیریتی و وابستگی شدید باشگاه‌ها به منابع دولتی را از چالش‌های اصلی معرفی کردند؛ وضعیتی که مشابه آن در مطالعات مربوط به کشورهای در حال توسعه نیز مشاهده شده است (بیل و رابینسون^۱، ۲۰۰۸؛ اسمیت و استوارت^۲، ۲۰۱۰). مطالعاتی همچون پژوهش بیل و مادلا^۳ (۲۰۰۲) و کریمادیس و تیاکو^۴ (۲۰۰۷) نشان داده‌اند که چالش‌های عمده فدراسیون‌های ورزشی در کشورهای در حال توسعه، شامل ضعف در ساختار مدیریتی، کمبود منابع مالی پایدار و نبود نظام ارزیابی عملکرد است. یافته‌های پژوهش حاضر نیز این مؤلفه‌ها را به عنوان نقاط ضعف اصلی فدراسیون فوتبال عراق تأیید می‌کند، به ویژه در زمینه فساد مالی، بی‌ثباتی مدیریتی و ضعف در بازاریابی ورزشی. در مقایسه با مطالعات مربوط به فوتبال، نتایج این پژوهش با یافته‌های همیل و چدویک^۵ (۲۰۰۹) در زمینه «وابستگی باشگاه‌های عربی به حمایت دولت و چالش در جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی» هم‌راستا است. این مسئله، نشان می‌دهد که در کشورهای منطقه، اقتصاد فوتبال هنوز به صورت کامل وارد مرحله تجاری‌سازی نشده است. در عین حال، در مقایسه با تجربه کشورهای پیشرفته‌تر فوتبالی مانند ژاپن و کره جنوبی، پژوهش‌هایی نظیر و همیل و چدویک (۲۰۰۹) نشان می‌دهند که موفقیت این کشورها در توسعه فوتبال، نتیجه تمرکز بر آموزش مربیان بومی، شفافیت مالی و استفاده از مدل‌های مشارکت بخش خصوصی بوده است؛ عناصری که در کشور عراق هنوز در سطح مطلوبی پیاده‌سازی نشده‌اند.

¹ Bayle & Robinson

² Smith & Stewart

³ Bayle & Madella

⁴ Kriemadis & Theakou

⁵ Hamil & Chadwick

همچنین در بُعد فرصت‌ها، ثبات نسبی سیاسی و افزایش حمایت‌های نهادهای بین‌المللی مانند فیفا و AFC، به‌ویژه در زمینه توسعه زیرساخت و آموزش، فرصت مناسبی برای بازسازی ساختار فوتبال عراق فراهم کرده است. همچنین، رشد بازار رسانه‌ای و دیجیتال در خاورمیانه و افزایش سرمایه‌گذاری ورزشی کشورهای همسایه، امکان همکاری و جذب سرمایه برای فدراسیون عراق را فراهم می‌سازد (همیل و چدویک، ۲۰۰۹).

در نهایت، در بخش تهدیدها، نتایج نشان داد که بی‌ثباتی سیاسی و امنیتی، احتمال مهاجرت استعدادهای فوتبالی و رقابت منطقه‌ای فزاینده از سوی کشورهای مانند عربستان، قطر و امارات، می‌تواند مانع تحقق اهداف توسعه‌ای فوتبال عراق شود. این تهدیدها در پژوهش‌های پیشین درباره مدیریت ریسک در فوتبال نیز گزارش شده است (جنووارد^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). به‌طور کلی، یافته‌ها بیانگر آن است که فوتبال عراق برای دستیابی به توسعه پایدار، نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر واقعیت‌های درونی و فرصت‌های بیرونی است؛ برنامه‌ای که با تکیه بر سرمایه انسانی جوان، اصلاح ساختار مدیریتی و جذب حمایت‌های بین‌المللی، مسیر پایداری را برای رشد ترسیم کند.

در ادامه، یافته‌های حاصل از تحلیل SWOT نشان داد که فدراسیون فوتبال عراق در موقعیتی قرار دارد که می‌توان آن را در ماتریس راهبردی (WO) طبقه‌بندی کرد؛ بدین معنا که اگرچه فدراسیون فوتبال عراق دارای ضعف‌های قابل توجهی است اما فرصت‌های بیرونی متعدد، به‌ویژه در سطح بین‌المللی، امکان جبران این ضعف‌ها را فراهم می‌کند.

اصلاح ساختار مدیریتی و مالی فدراسیون با ایجاد شفافیت دیجیتال و نظارت سیستمی یکی از راهبردهای احصاشده برای فدراسیون فوتبال عراق بود. ضعف در ساختار تصمیم‌گیری و بی‌ثباتی مدیریتی، موجب از دست رفتن اعتماد عمومی و ناکارآمدی برنامه‌ها شده است.

¹ Genovard

مطالعاتی همچون هوی و کاسکلی^۱ (۲۰۰۷) و پرنس و هوی^۲ (۲۰۱۸) تأکید دارند که استقرار اصول حکمرانی مطلوب در فدراسیون‌های ورزشی، شامل شفافیت مالی، پاسخ‌گویی و مشارکت ذی‌نفعان، پیش‌شرط موفقیت در مدیریت کلان ورزش ملی است. لازم است فدراسیون فوتبال عراق با الگوبرداری از چارچوب «حکمرانی خوب در ورزش»، پیشنهادی IOC و FIFA، نظام مدیریتی خود را بازسازی کند. این نظام باید شامل الف) ایجاد هیئت‌های نظارتی مستقل برای ارزیابی عملکرد مدیران، ب) تدوین گد‌های اخلاقی شفاف در قراردادهای ج) برقراری فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی با حضور نمایندگان باشگاه‌ها و بازیکنان باشد.

توسعه نظام آکادمی‌ها، استعدادیابی و آموزش مریان داخلی با حمایت AFC و FIFA دیگر راهبرد شناسایی شده بود. با توجه به کمبود استادیوم‌های استاندارد و ضعف در آکادمی‌های فوتبال، اجرای برنامه ملی توسعه زیرساخت‌های ورزشی ضروری است. این موضوع با یافته‌های گریکس^۳ و همکاران (۲۰۲۵)، در زمینه ارتباط مستقیم میان زیرساخت و توسعه عملکرد بازیکنان همسو است. همچنین، ایجاد مراکز منطقه‌ای استعدادیابی، به‌ویژه در مناطق کمتر توسعه‌یافته، می‌تواند یکی از محورهای کلیدی در راهبردهای فدراسیون باشد. کمبود استادیوم‌های استاندارد و امکانات تمرینی، از موانع رشد فوتبال عراق است. پیشنهاد می‌شود برنامه‌ای پنج‌ساله برای بازسازی و ساخت استادیوم‌های جدید با همکاری وزارت ورزش و حمایت سرمایه‌گذاران خصوصی تدوین شود. همچنین، فدراسیون می‌تواند از طرح‌های بین‌المللی مانند FIFA Forward Program برای دریافت کمک مالی و فنی بهره‌مند گردد (الدوساری^۴، ۲۰۲۱).

¹ Hoyer & Cuskelly

² Parent & Hoyer

³ Grix

⁴ Al-Dosari

یکی از گام‌های کلیدی در توسعه پایدار فوتبال عراق، خودکفایی فنی از طریق آموزش سیستماتیک مربیان و داوران داخلی است. پیشنهاد می‌شود این فدراسیون با همکاری AFC و فیفا، «آکادمی ملی مربیان فوتبال عراق» را تأسیس کند که هدف آن آموزش براساس مدل‌های مدرن همچون UEFA Pro License و AFC Elite Coaching Pathway باشد. پژوهش‌های کوشن^۱ و همکاران (۲۰۱۵) و گیلبرت و کوته^۲ (۲۰۱۳) نشان می‌دهند که چنین مراکزی نه تنها توان فنی کشور را افزایش می‌دهند بلکه در بلندمدت هزینه‌های ارزی جذب مربیان خارجی را کاهش می‌دهند.

بهره‌گیری از استعدادهای فوتبالی و لیگ پرطرفدار برای جذب اسپانسرینگ منطقه‌ای و سرمایه‌گذاری خارجی دیگر استراتژی احصاشده در این پژوهش بود. برای دستیابی به ثبات مالی، فدراسیون باید مدل‌های درآمدزایی متنوعی را توسعه دهد از جمله: فروش حق پخش تلویزیونی داخلی و دیجیتال، جذب اسپانسرهای تجاری منطقه‌ای، سرمایه‌گذاری در برندینگ لیگ برتر و فروش بلیت الکترونیکی. تجربه موفق لیگ ژاپن در این زمینه، نشان می‌دهد که تنوع‌بخشی به منابع مالی می‌تواند استقلال باشگاه‌ها از دولت را افزایش دهد (چدویک، ۲۰۰۹).

افزایش کیفیت لیگ داخلی برای حفظ استعدادها و کاهش مهاجرت فوتبالیست‌ها از دیگر راهبردهای شناسایی شده بود. پیشنهاد می‌شود لیگ برتر عراق با هدف حرفه‌ای‌سازی، معیارهای مشخصی در حوزه‌های مالی، بازاریابی، امکانات ورزشی و مدیریت باشگاه‌ها تدوین کند. این اقدام مشابه مدل Club Licensing System کنفدراسیون فوتبال آسیاست که موجب ارتقای کیفیت رقابت‌ها و افزایش جذابیت لیگ در سطح بین‌المللی شده است.

¹ Cushion

² Gilbert & Cote

(ای‌اف‌سی^۱، ۲۰۲۴). ایجاد یک بانک اطلاعاتی ملی برای ردیابی استعدادها از سنین پایه تا تیم ملی، یکی از ابزارهای کلیدی در موفقیت کشورهای موفق فوتبال است.

مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارت بودند از:

۱) دسترسی محدود به منابع داده‌ای معتبر داخلی: یکی از چالش‌های اصلی پژوهش، فقدان داده‌های رسمی و منسجم در مورد عملکرد مالی، ساختاری و فنی فدراسیون فوتبال عراق بود. بسیاری از اطلاعات مورد نیاز، تنها از طریق مصاحبه با خبرگان یا گزارش‌های رسانه‌ای غیررسمی گردآوری شد. این امر، می‌تواند دقت تحلیل‌های SWOT را تا حدی تحت تأثیر قرار دهد.

۲) محدودیت زمانی و مکانی در مصاحبه‌های کیفی: شرایط امنیتی و جغرافیایی برخی مناطق عراق (به‌ویژه در شمال و غرب کشور)، مانع از انجام مصاحبه‌های حضوری با همه خبرگان بالقوه شد و برخی مصاحبه‌ها به‌صورت آنلاین انجام گرفت. این موضوع، ممکن است در عمق داده‌های کیفی تأثیر گذاشته باشد.

۳) چالش در تعمیم‌پذیری یافته‌ها: با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و مربیان سطح ملی بود، نتایج ممکن است به‌صورت کامل قابل تعمیم به سطوح محلی (باشگاه‌های استانی یا مدارس فوتبال) نباشد.

۴) تغییرپذیری بالای محیط سیاسی و اقتصادی عراق: بی‌ثباتی اقتصادی و سیاسی کشور ممکن است در کوتاه‌مدت بر قابلیت اجرای راهبردهای پیشنهادی تأثیر بگذارد. این مسئله، یکی از عوامل متغیر کلیدی در تدوین برنامه‌های بلندمدت استراتژیک در عراق محسوب می‌شود.

¹ AFC

۵) کمبود مطالعات مشابه در زمینه مدیریت ورزشی عراق: نبود پیشینه پژوهشی قوی در حوزه مدیریت ورزشی عراق باعث شد بخش عمده‌ای از مبانی نظری و تطبیقی با اتکا به مطالعات بین‌المللی و کشورهای مشابه منطقه انجام گیرد.

همچنین، در ادامه پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه گردیده است:

۱) مطالعه تطبیقی بین فدراسیون‌های منطقه‌ای: بررسی تطبیقی بین فدراسیون فوتبال عراق و کشورهای موفق منطقه مانند عربستان سعودی، قطر و ایران، می‌تواند به استخراج الگوهای مدیریتی مؤثر در زمینه جذب سرمایه‌گذاری و ارتقای لیگ‌های حرفه‌ای کمک کند.

۲) تحلیل سیاست‌گذاری ورزشی از منظر حکمرانی کلان: پژوهش‌های آینده می‌توانند تأثیر سیاست‌های دولتی، قوانین ورزشی و حمایت‌های مالی دولت را بر عملکرد فدراسیون‌ها با رویکرد حکمرانی ورزشی بررسی کنند.

۳) توسعه مطالعات کمی مبتنی بر شاخص‌های عملکردی (KPI): پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با تدوین شاخص‌های عملکردی کمی مانند رشد بازیکنان پایه، درآمد اسپانسرها یا میزان تماشاگران، تأثیر اجرای راهبردهای تدوین‌شده را به‌صورت تجربی بسنجند.

۴) مطالعه نقش رسانه‌ها و فناوری‌های نوین در فوتبال عراق: با گسترش رسانه‌های دیجیتال، پژوهش‌های آتی می‌توانند نقش فناوری را در ارتقای برند فوتبال ملی، افزایش تعامل هواداران و بهبود شفافیت مدیریتی بررسی نمایند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

از حامیان مادی و معنوی پژوهش تقدیر می‌شود.

ORCID

Hasan Farhan shnaishel alelia  <http://orcid.org/0000-0001-6752-3418>

Mehrzad Hamidi  <http://orcid.org/0000-0001-6545-2434>

Amin Dehghan Ghahfarokhi  <http://orcid.org/0000-0001-8696-0894>

منابع

- AFC. (2024). AFC Club Licensing Regulations. Kuala Lumpur: Asian Football Confederation. <https://www.the-afc.com/en/more/content/afc-club-licensing-regulations-edition-2024.html>
- Al-Dosari, N. (2021). Sport and international relations: Qatari soft power and foreign policy making. *Tajisr*, 3(2), 145-170. <https://doi:10.29117/tis.2021.0073>
- Bayle, E. & Robinson, L. (2008). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 249-268. <https://doi:10.1080/16184740701511037>
- Bayle, E. & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21. <https://doi:10.1080/17461390200072205>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: Sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47, 191-203. <https://doi.org/10.1108/00251740910929786>
- Consultancy-me.com (2022). The governance challenges facing Saudi Pro League football clubs. Retrieved from <https://www.consultancy-me.com/news/5248/the-governance-challenges-facing-saudi-pro-league-football-clubs>
- Cushion, C.J., Nelson, L.J., Armour, K.M., Lyle, J., Jones, R.L., Sandford, R. & O'Callaghan, C. (2015). Coach Learning and Development: A Review of Literature. Routledge. <https://www.researchgate.net/publication/265566741>
- Dolles, H. (2013). The network of value captures in football club management: A framework to develop and analyse competitive

- advantage in professional team sports. In book: *Handbook of Research on Sport and Business*.
<https://doi.org/10.4337/9781781005866.00030>
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: What does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26, 67-80.
<https://doi.org/10.1123/jsm.26.1.67>
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2014). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review*, 18(4), 1-12.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.12.002>
- Football Ground Map. (2025). 8 Reasons Why Football Is the Most Popular Sport in the World. <https://www.footballgroundmap.com/articles/8-reasons-why-football-is-the-most-popular-sport-in-the-world>
- Genovard, F., Muñoz, J., Petchamé, J. & Solanellas, F. (2025). Risk management approaches in sports organisations: a scoping review. *Heliyon*, 11(3), e42270. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42270>
- Gilbert, W. & Cote, J. (2013). Defining Coaching Effectiveness: A Focus on Coaches' Knowledge. In: Potrac, P., Gilbert, W. and Denison, J., Eds., *Routledge Handbook of Sports Coaching*, Routledge, Abingdon, 147-159.
<https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=2378247>
- Grix, J., Brannagan, P.M. & Houlihan, B. (2025). *Comparative Elite Sport Development Systems, Structures and Public Policy*, 2nd ed. Routledge. <https://www.routledge.com/Comparative-Elite-Sport-Development-Systems-Structures-and-Public-Policy/Grix-Brannagan-Houlihan/p/book/9781032044316>
- Gurel, E. & Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10, 994-1006.
<https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=3040380>
- Hamil, S. & Chadwick, S. (2009). *Managing Football: An International Perspective*. Taylor & Francis.
<https://www.sciencedirect.com/book/9781856175449/>
- Hasan, S.G, Zamani Nukaabadi, A., Jawad, A.F. & Jalali, KH. (2025). Development of a paradigmatic framework for enhancing the performance of Iraq's football industry. *Sport Physiology & Management Investigations*, 16(4), 209-223.
- C:\Users\Win\Downloads\Henry, I. P., & Lee, P. C. (2004). *Governance and Ethics in Sport*. Pearson Education.
<https://www.researchgate.net/publication/260865251>
- Hoye, R. & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*, 1st ed. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780080466965>

- ISportConnect. (2023). Unleashing the Power of Sports Federations: Transforming the Middle East's Sporting Landscape. <https://www.isportconnect.com/unleashing-the-power-of-sports-federations-transforming-the-middle-east-s-sporting-landscape/>
- Kriemadis, T. & Theakou, E. (2007). Strategic planning models in public and non-profit sport organizations. *Choregia*, 3(2). <https://www.researchgate.net/publication/26516819>
- Manaf, S.M. & Thabet, M.T. (2020). The reality of strategic planning for the central Iraqi federation by hand from the point of view of the administrative bodies of the clubs. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 1(10), 440-479. <https://www.researchgate.net/publication/366356363>
- Parent, M. & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>
- Pitts, B., Zhang, J.J. & Billings, A.C. (2025). Globalized Sport Management in Diverse Cultural Contexts World Association for Sport Management Series Editors, 1st ed. Routledge. <https://www.researchgate.net/publication/388614796> Globalized Sport Management in Diverse Cultural Contexts World Association for Sport Management series Series Editors
- Rasheed, S.H. & Naif, S.S. (2021). Strategic planning and its relationship to the administrative performance of the Iraqi football association. *Modern Sport*, 20(5). <https://doi.org/10.54702/2708-3454.1812>
- Rezaee, S., Monazami, A. & Khalid Ameen, H. (2020). Designing strategies for the futsal development in Iraq's sulaimaniyah province based on the SWOT analysis and QSPM model. *Contemporary Studies on Sport Management*, 10(19), 17-35. [In Persian]. <https://doi.org/10.22084/smms.2019.20224.2468>
- Shilbury, D. & Perkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108-127. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D.C. & Karg, A. (2014). Strategic Sport Marketing 4th ed. Allen & Unwin. <https://doi.org/10.4324/9781003117483>
- Smith, A.C.T. & Stewart, B. (2010). The special features of sport: a critical revisit. *Sport Management Review*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
- Wani, I.A. & Faridi, M. (2020). Formulation of sport management strategic planning using SWOT analysis. *Parishodh Journal*, 4(3), 5479-5485.

<https://www.researchgate.net/profile/Iftikhar-Wani-2/publication/340255573>

World Economic Forum. (2023). How major sporting events are boosting Middle East economies.
<https://www.weforum.org/stories/2023/03/sports-middle-east/>

Yiapanas, G., Thrassou, A. & Vrontis, D. (2022). A stakeholder framework of the football industry. 15th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. Sustainable Business Concepts and Practices At: Palermo, Italy.
<https://www.researchgate.net/publication/363693548>

اماره انتشار