

Designing a Football Business Development Model in Iran and Iraq with a Focus on Sports Startups

Ahmed Al-Tamimi 

Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences,
Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

Masoumeh Majidiparast* 

Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences,
Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

Masoud Darabi 

Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences,
Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

Abstract

This study aims to design a business development model for football in Iran and Iraq, with a particular focus on sports startups. This study was conducted using a qualitative approach and thematic analysis to identify the key factors influencing the development of football sports startups in Iran and Iraq. The participants included 19 individuals, comprising startup managers, football industry experts, and investors, who were selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed in accordance with the credibility criteria of qualitative research. Furthermore, all stages of the research were carried out in compliance with ethical principles. All research procedures adhered to ethical principles to ensure participants' trust and the credibility of the data. The findings indicate that antecedents, processes, and outcomes significantly affect football business development in Iran and Iraq, particularly in the context of sports startups. According to experts and managers, economic factors such as access to financial resources and investor support, as well as managerial factors including leadership skills, executive experience, and strategic planning, have a substantial impact on startup success. From a technological perspective, the use of digital platforms, online marketing, and IT infrastructure plays a vital role in business growth and development. Cultural factors, including innovation acceptance, entrepreneurial spirit, and social interactions among stakeholders, are also important in both countries, although differences exist in their intensity and mode of influence. The findings further suggest that coordination among investors, managers, and experts, along with the establishment of appropriate technological and cultural infrastructure, enhances the success and sustainable development of sports startups.

Introduction

The global football industry has evolved into a complex and multi-layered economic ecosystem, wherein professional clubs function not merely as sporting entities but as strategic business organizations with extensive social, cultural, and financial impacts (Hammerschmidt et al., 2021). In recent years, the emergence of sports startups has demonstrated that innovation and entrepreneurial activities can create significant opportunities for generating new revenue streams, fostering digital fan engagement, and enhancing the audience experience (Buck & Ifland, 2023). However, Iran and Iraq face a set of structural, economic, and cultural challenges that constrain

* Corresponding Author: m.majidiparast@basu.ac.ir

How to Cite: Al-Tamimi, A., Majidiparast, M. & Darabi, M. (2026). Designing a Football Business Development Model in Iran and Iraq with a Focus on Sports Startups. *Journal of Sustainable Development in Sport Management*, 7(16), 244-261

the growth of sports entrepreneurship and the development of innovative businesses within football. Previous research indicates that sports startups predominantly encounter obstacles such as limited financial resources, restricted managerial capacity, and insufficient access to technology and markets (Parvaz & Eydi, 2023; Shirali, et al., 2024).

Furthermore, the strategic convergence of digital platform utilization, financial investment, and the implementation of innovative business models is recognized as a critical factor for maintaining competitive advantage in football markets (Shokri et al., 2024). Consequently, designing a comprehensive and localized model for football business development, with a specific focus on sports startups, is essential to facilitate sustainable growth and innovation within this sector, tailored to the unique conditions of Iran and Iraq. Furthermore, the high youth unemployment rate, the brain drains of football talent, and the heavy reliance of clubs on government funding have heightened the economic and social risks within the football industry, posing significant challenges to its sustainability.

These circumstances indicate that a sole focus on the traditional management of leagues and clubs is not an effective strategy for football business development. Instead, it is imperative to design a localized and adaptive model that holistically integrates economic, managerial, technological, and cultural factors. By accounting for the institutional and social disparities between the two countries, such a model should offer operational solutions to enhance startup performance, generate employment, attract investment, and elevate the status of football at the regional level. Ultimately, this model can pave the way for the sustainable development of the football industry, serving as a foundation for creating economic value, fostering social interactions, and strengthening sports and cultural identity in Iran and Iraq.

Methods and Material

This qualitative study employed thematic analysis to explore the experiences and perceptions of 22 experts in digital marketing, data analysis, and technology management within sports organizations. Participants were selected via purposive sampling based on professional experience and digital proficiency. Data were collected through semi-structured interviews, lasting 45 to 70 minutes, and subsequently transcribed. The analysis followed Braun and Clarke's six-phase framework. To ensure validity, strategies such as member checking, researcher triangulation, and comprehensive documentation were utilized. The study strictly adhered to ethical guidelines, including informed consent and confidentiality. This methodological design facilitated the extraction of deep, reliable insights regarding the management and development of digital technology in sports organizations.

Results and Discussion

The demographic analysis of the 19 interviewees, selected from startup managers, football industry experts, and investors, reveals a predominantly male sample (14 men and 5 women). The participants are evenly distributed between Iran and Iraq, facilitating a balanced comparative analysis. With an age range of 40 to 60 years and professional experience spanning 10 to 25 years, the sample represents seasoned experts possessing deep insights into management, investment, and sports startup development in both nations.

The identified key factors are categorized into three main dimensions. First, Antecedents—encompassing investment and financial resources, modern technologies, cultural acceptance, and laws and policies—provide the essential infrastructure and foundation for the development of sports startups. Second, Processes, including strategic planning, product development, marketing and customer acquisition, and collaborative mechanisms, define the operational activities and management strategies of these ventures. Finally, Consequences, comprising economic growth, brand strengthening, the expansion of social interaction, and service quality enhancement, represent the outcomes and achievements resulting from startup activities. Based on these variables, the research model for the development of the football business in Iran and Iraq, with a focus on sports startups, is delineated.

Conclusion

This study aimed to design a football business development model in Iran and Iraq, focusing on sports startups. The findings identify antecedents—such as financial resources, modern technology, cultural acceptance, and supportive policies—as the essential foundation for growth. These elements align with studies by Shokri et al. (2024) and Hammerschmidt et al. (2021), highlighting that adequate investment and digital infrastructure are critical for overcoming operational barriers. Furthermore, processes including strategic planning, product development, digital marketing, and collaborative networking shape the operational management of these startups. Finally, the consequences demonstrate that successfully implementing these factors leads to significant economic growth, brand strengthening, expanded social interaction, and enhanced service quality. Ultimately, this research suggests that integrating financial, technological, and cultural drivers with robust operational processes is vital for sustainable development. Practical recommendations include establishing tax incentives, launching specialized football accelerators, and leveraging technologies like AI to ensure the success of sports startups in the region.

Keywords: Financial Investment, Managerial Skills, Technological Innovation, Business Development, Networking.



طراحی الگوی توسعه تجارت فوتبال در ایران و عراق با تمرکز بر استارآپ‌های ورزشی

احمد التمیمی ^{ID}

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

معصومه مجیدی پرست ^{ID} *

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

مسعود دارابی ^{ID}

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

چکیده

این تحقیق با هدف طراحی الگوی توسعه تجارت فوتبال در ایران و عراق با تمرکز بر استارآپ‌های ورزشی انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد تا عوامل کلیدی توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی فوتبال در ایران و عراق شناسایی شود. مشارکت کنندگان پژوهش شامل ۱۹ نفر از مدیران استارت‌آپ‌ها، کارشناسان صنعت فوتبال و سرمایه‌گذاران بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با رعایت معیارهای اعتبارپذیری در پژوهش‌های کیفی تحلیل شدند. همچنین، تمامی مراحل پژوهش با رعایت اصول اخلاقی انجام شد. براساس یافته‌های بخش کیفی پیشایندها، فرآیندها و پیامدها بر توسعه تجارت فوتبال در ایران و عراق با تمرکز بر استارآپ‌های ورزشی مؤثر هستند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی فوتبال در ایران و عراق تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل کلیدی اقتصادی، فناوری، مدیریتی و فرهنگی قرار دارد. از دیدگاه کارشناسان و مدیران، عوامل اقتصادی مانند دسترسی به منابع مالی و حمایت سرمایه‌گذاران و عوامل مدیریتی مانند مهارت‌های رهبری، تجربه اجرایی و برنامه‌ریزی استراتژیک، تأثیر قابل توجهی را بر موفقیت استارت‌آپ‌ها دارند. از نظر فناوری، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، بازاریابی آنلاین و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نقش مهمی در رشد و توسعه کسب‌وکارها ایفا می‌کند. عوامل فرهنگی نیز شامل پذیرش نوآوری، روحیه کارآفرینی و تعاملات اجتماعی میان ذی‌نفعان است که در هر دو کشور اهمیت دارد اما تفاوت‌هایی در شدت و نحوه تأثیر آن‌ها مشاهده شد. یافته‌ها همچنین بیانگر این است که هماهنگی میان سرمایه‌گذاران، مدیران و کارشناسان و ایجاد زیرساخت‌های مناسب فناوری و فرهنگی، موجب افزایش موفقیت و توسعه پایدار استارت‌آپ‌ها خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: سرمایه‌گذاری مالی، مهارت مدیریتی، نوآوری فناوری، توسعه کسب‌وکار، شبکه‌سازی.

مقدمه

صنعت فوتبال در سطح جهانی به یک اکوسیستم اقتصادی پیچیده و چندلایه تبدیل شده است به طوری که باشگاه‌های حرفه‌ای دیگر صرفاً نهادهای ورزشی نیستند بلکه به عنوان سازمان‌های استراتژیک کسب و کار عمل کرده و تأثیرات اجتماعی، فرهنگی و مالی گسترده‌ای دارند (هامرشمیت^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر، ظهور استارت‌آپ‌های ورزشی نشان داده است که نوآوری و فعالیت‌های کارآفرینانه می‌تواند فرصت‌های قابل توجهی برای ایجاد جریان‌های درآمدی جدید، تعامل دیجیتال با هواداران و ارتقای تجربه مخاطبان فراهم کند (باک و ایفلند^۲، ۲۰۲۳). با این حال، کشورهای ایران و عراق با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری، اقتصادی و فرهنگی مواجه هستند که رشد کارآفرینی ورزشی و توسعه کسب و کارهای نوآورانه در فوتبال را محدود می‌کند. تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که استارت‌آپ‌های ورزشی عمدتاً با مشکلاتی نظیر محدودیت منابع مالی، ظرفیت مدیریتی محدود و دسترسی ناکافی به فناوری و بازار مواجه هستند (پرواز و عیدی^۳، ۲۰۲۳؛ شیرالی^۴ و همکاران، ۲۰۲۴).

علاوه بر این، همگرایی استراتژیک بین استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، سرمایه‌گذاری‌های مالی و به کارگیری مدل‌های کسب و کار نوآورانه به عنوان عوامل اصلی برای حفظ مزیت رقابتی در بازارهای فوتبال شناخته شده است (شکری^۵ و همکاران، ۲۰۲۴). بر همین اساس، طراحی یک مدل جامع و بومی شده برای توسعه تجارت فوتبال با تمرکز بر استارت‌آپ‌های ورزشی ضروری است تا بتواند با توجه به شرایط خاص ایران و عراق، مسیر رشد پایدار و نوآوری در این حوزه را تسهیل کند.

فوتبال در دهه‌های اخیر به یک اکوسیستم اقتصادی چندلایه تبدیل شده و استارت‌آپ‌های ورزشی به عنوان محرک‌های اصلی نوآوری در این حوزه مطرح هستند (پارنل^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). این پژوهش با رویکرد تطبیقی میان ایران و عراق، درصدد ارائه مدلی تحول‌آفرین برای توسعه تجارت فوتبال با محوریت استارت‌آپ‌هاست. ایران و عراق هرچند دارای ظرفیت بالای هواداری و جمعیت جوان هستند اما با موانع ساختاری جدی روبرو هستند. در ایران، وابستگی باشگاه‌ها به مدیریت و منابع دولتی و ضعف مشارکت بخش خصوصی مانع شکل‌گیری یک اکوسیستم کارآفرینی پویا شده است (حسین‌زاده^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). در عراق نیز، علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های اخیر، چالش‌هایی نظیر ناامنی، فساد اداری، تأثیر ساختارهای قبیله‌ای و ضعف در جذب سرمایه خارجی همچنان وجود دارد.

استارت‌آپ‌های ورزشی در هر دو کشور با مشکلاتی همچون کمبود سرمایه، نبود مشاوره تخصصی، ضعف زیرساخت‌های فناوری و ناهماهنگی با نهادهای حاکمیتی مواجه هستند (کرامتی‌فرد^۸ و همکاران، ۲۰۲۵). اهمیت

-
1. Hammerschmidt
 2. Buck & Ifland
 3. Parvaz & Eydi
 4. Shirali
 5. Shokri
 6. Parnell
 7. Hosseinzadeh
 8. Keramatifard

این مسئله زمانی آشکار می‌شود که صنعت جهانی فوتبال بیش از ۵۰۰ میلیارد دلار درآمد سالانه دارد اما سهم ایران و عراق از این بازار اندک است. وابستگی شدید به بودجه دولتی، به‌طوری که تنها ۲۰ درصد درآمد باشگاه‌های ایرانی (سیف‌پناهی شعبانی و حمیدی^۱، ۲۰۱۷) از منابع بازار و ۹۵ درصد بودجه فدراسیون فوتبال عراق دولتی است (فن^۲ و همکاران، ۲۰۲۳)، نشان‌دهنده ضعف قابل توجه در درآمدزایی مستقل است در حالی که در کشورهای پیشرفته سهم دولت در بودجه باشگاه‌ها معمولاً زیر ۱۰ درصد است. همچنین مهاجرت سالانه بازیکنان مستعد، کاهش کیفیت لیگ‌ها را به همراه داشته است (تتامانزی^۳ و همکاران، ۲۰۲۴). نرخ بالای بیکاری جوانان (۲۳ درصد در ایران و ۲۷ درصد در عراق) نشان‌دهنده ظرفیت بالای استارت‌آپ‌های ورزشی در ایجاد اشتغال، درآمدزایی دیجیتال و توانمندسازی اقتصادی جوانان است. با توجه به پتانسیل جمعیتی (۶۰ درصد جمعیت زیر ۳۰ سال در ایران و ۴۰ درصد زیر ۱۵ سال در عراق)، تبدیل هواداران به یک پایگاه اقتصادی فعال امکان‌پذیر است، مشروط بر آنکه از فناوری‌های نوین، مدل‌های درآمد دیجیتال و سرمایه‌گذاری کارآفرینانه به‌طور مؤثر بهره‌برداری شود (شاهمرادی و میرکاظمی^۴، ۲۰۱۹).

در حوزه مطالعات تطبیقی ورزش، پژوهش‌های محدودی به مقایسه نظام‌مند ظرفیت‌ها، چالش‌ها و سازوکارهای توسعه‌ای ایران و عراق پرداخته‌اند. برای مثال، کریم محمد^۵ و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای تطبیقی، ابعاد مختلف همگرایی ورزشی میان دو کشور را در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجرایی، علمی و فرهنگی بررسی کرده و نشان دادند که باوجود اشتراکات ساختاری، تفاوت‌های نهادی و اجرایی قابل توجهی میان دو کشور وجود دارد که بر مسیر توسعه ورزش تأثیر می‌گذارد. همچنین، مطالعات انجام‌شده در عراق بر ضرورت اصلاح ساختارهای مدیریتی، ارتقای حرفه‌ای‌سازی و توسعه نظام‌های اجرایی ورزش تأکید کرده‌اند که ازجمله می‌توان به پژوهش فضل‌همادی^۶ و همکاران (۲۰۲۴) درباره سناریوهای توسعه لیگ برتر فوتبال عراق و مطالعه العویدی و سیفری^۷ (۲۰۲۶) درباره حرفه‌ای‌سازی عوامل اجرایی فوتبال اشاره کرد. افزون بر این، پژوهش الزیدآوی^۸ و همکاران (۲۰۲۵) نشان داد که توسعه ورزش در عراق نیازمند بهره‌گیری از رویکردهای نوآورانه، برنامه‌ریزی راهبردی و مشارکت مؤثر ذی‌نفعان است. بااین‌حال، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که مطالعات پیشین عمدتاً بر ابعاد توسعه ورزشی، حرفه‌ای‌سازی یا حکمرانی ورزش متمرکز بوده‌اند و پژوهش جامعی که با رویکرد تطبیقی به توسعه کسب‌وکار فوتبال و نقش استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران و عراق بپردازد، کمتر مشاهده می‌شود.

باوجود رشد چشمگیر صنعت فوتبال در سطح جهانی، کشورهای ایران و عراق همچنان با چالش‌های ساختاری و نهادی جدی مواجه‌اند که مانع بهره‌گیری کامل از ظرفیت‌های بالقوه این صنعت می‌شود. محدودیت‌های سیاسی و اقتصادی، ازجمله تحریم‌های بین‌المللی در ایران و تنش‌های قومیتی و سیاسی در عراق، امکان تعامل مؤثر با بازار

-
1. Seifpanahi Shabani & Hamidi
 2. Fan
 3. Tettamanzi
 4. Shahmoradi & Mirkazemi
 5. Kareem Mohammed
 6. Fazel Hemadi
 7. Al-Awidi & Seifari
 8. AlZaidawi

جهانی و جذب سرمایه خارجی را کاهش داده و محیط کسب و کار را نامطمئن کرده است. همزمان، ضعف زیرساخت‌های فناوریانه، نبود شفافیت قانونی، کمبود حمایت‌های دولتی و خصوصی، و محدودیت منابع مالی، توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی را با موانع جدی مواجه ساخته است.

علاوه بر این، نرخ بالای بیکاری جوانان، فرار استعدادهای فوتبالی و وابستگی شدید باشگاه‌ها به بودجه دولتی، ریسک اقتصادی و اجتماعی صنعت فوتبال را افزایش داده و پایدارسازی این حوزه را با چالش مواجه کرده است. این شرایط نشان می‌دهد که تمرکز صرف بر مدیریت سنتی لیگ‌ها و باشگاه‌ها نمی‌تواند راهکار مؤثری برای توسعه تجارت فوتبال باشد بلکه طراحی یک مدل بومی و تطبیقی که عوامل اقتصادی، مدیریتی، فناوری و فرهنگی را به صورت یکپارچه مدنظر قرار دهد و با توجه به تفاوت‌های نهادی و اجتماعی دو کشور، راهکارهای عملیاتی برای ارتقای عملکرد استارت‌آپ‌ها، ایجاد اشتغال، جذب سرمایه و ارتقای جایگاه فوتبال در سطح منطقه‌ای ارائه دهد، ضروری است. چنین مدلی می‌تواند مسیر توسعه پایدار صنعت فوتبال را هموار ساخته و زمینه‌ساز خلق ارزش اقتصادی، افزایش تعاملات اجتماعی و تقویت هویت ورزشی و فرهنگی در ایران و عراق شود.

پیشینه پژوهش

مطالعات داخلی نشان داده‌اند که توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی تحت تأثیر عوامل چندبعدی است. بیگ‌محمدی^۱ (۲۰۲۲) شش عامل کلیدی شامل بازاریابی، طرح کسب و کار، شبکه‌سازی، آمادگی کارآفرینی، حمایت دولتی و فناوری را به عنوان محرک‌های اصلی رشد معرفی کردند. پرواز و عیدی (۲۰۲۳) سه مانع اصلی یعنی کمبود حمایت مالی، پیچیدگی قوانین و کمبود نیروی انسانی متخصص را شناسایی کردند. ظهرابی^۲ و همکاران (۲۰۲۱) ساختار پیچیده پیاده‌سازی تجارت الکترونیک را در قالب شش مقوله علی تا پیامدها ترسیم کردند. حسونند^۳ و همکاران (۲۰۲۲) نیز شش عامل از جمله ویژگی‌های فردی، فناوری اطلاعات و نوآوری را مؤثر دانستند. گودرزی^۴ و همکاران (۲۰۲۴) هفت مؤلفه شامل برندسازی، فرهنگ، نوآوری و ویژگی‌های فردی مؤسس را گزارش کردند. کیهان^۵ و همکاران (۲۰۲۱) هفت دسته عامل از حقوقی تا فرهنگی-اجتماعی را در توسعه کسب و کارهای ورزشی برجسته کردند و شاهرادی و میرکاظمی (۲۰۱۹) چالش تجارت الکترونیک را ناشی از ضعف مدل درآمدی و نبود زیرساخت دانستند. این پژوهش با پر کردن خلأ مطالعات تطبیقی فوتبال در خاورمیانه، چارچوبی بومی برای تحلیل نقش تحریم‌ها، قبیله‌گرایی و حاکمیت دولتی ارائه می‌دهد که به فهم پیوند سیاست، فرهنگ و نوآوری کمک می‌کند و برای مطالعه سایر کشورهای مشابه نیز ارزشمند است. در بعد کاربردی، نتایج می‌تواند مبنای اصلاحاتی مانند کاهش بوروکراسی، ایجاد صندوق‌های نوآوری، راه‌اندازی شتاب‌دهنده‌های تخصصی و توسعه جریان‌های نوین درآمدی مانند NFT، اشتراک دیجیتال و مسابقات مجازی شود و به استقلال مالی باشگاه‌ها کمک کند (کیهان و همکاران، ۲۰۲۱). شیرالی و همکاران (۲۰۲۴) با استفاده از رویکرد ترکیبی و SEM پنج عامل مؤثر

1. Beig Mohammadi
2. Zohraby
3. Hassanvand
4. Goodarzi
5. Keihan

شامل حمایت، تبلیغات، فناوری، آگاهی از بازار و فرهنگ را شناسایی کردند. دوبینسکی^۱ (۲۰۲۰) ورزش را ابزاری برای برندسازی ملی دانست و پیشنهاد کرد که اسرائیل به عنوان یک کشور فناوری ورزشی معرفی شود. ویورز و ووینیا^۲ (۲۰۲۱) نشان دادند که عناصر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها می‌توانند شایستگی اصلی مدل کسب و کار استارت‌آپ‌های اجتماعی باشند. راتن^۳ (۲۰۱۹) تأکید کرد که توسعه اکوسیستم کارآفرینی ورزشی از سرریز دانش، فرهنگ، امکانات شهری و نگرش‌های اجتماعی تأثیر می‌پذیرد و می‌تواند سیاست‌های کارآفرینی شهری را تقویت کند.

روش

این پژوهش با هدف بررسی و درک عمیق تجربه‌ها، باورها و ادراکات متخصصان فعال در حوزه بازاریابی دیجیتال، تحلیل داده و مدیریت فناوری در سازمان‌های ورزشی، از رویکرد کیفی و تحلیل مضمون بهره گرفت. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل ۱۹ متخصص بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. این افراد براساس معیارهایی همچون سابقه فعالیت حرفه‌ای، تجربه کار با فناوری‌های دیجیتال، مشارکت در پروژه‌های داده‌محور و آشنایی با فرهنگ دیجیتال سازمانی شناسایی شدند تا اطلاعات جامع و قابل اتکایی از فرآیندها و تجربیات آن‌ها به دست آید. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، با طول زمانی بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه و با کسب رضایت آگاهانه، جمع‌آوری گردید و سپس به صورت کامل رونویسی و چندین بار بازخوانی شد تا دقت و صحت داده‌ها تضمین شود. تحلیل داده‌ها براساس شش مرحله براون و کلارک^۴ شامل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، استخراج مضامین، بازبینی و پالایش آن‌ها، نام‌گذاری مضامین و نگارش گزارش انجام شد. برای افزایش اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، راهبردهایی نظیر بازبینی مشارکت‌کنندگان، مثلث‌سازی پژوهشگری، مستندسازی کامل فرآیند تصمیم‌گیری پژوهشی و نمونه‌گیری متنوع به کار گرفته شد. برای اطمینان از قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری، توافق بین کدگذاران برقرار گردید. کدگذار دوم (متخصص بازاریابی ورزشی و روش‌شناسی کیفی) به طور مستقل نمونه‌ای شامل ۴ متن مصاحبه (حدود ۲۰ درصد از کل داده‌ها) را کدگذاری کرد. ضریب توافق بین کدگذاران با استفاده از فرمول پایایی هولستی^۵ محاسبه شد که معادل ۸۵/۲ درصد به دست آمد. این میزان نشان‌دهنده سطح بالا و قابل قبولی از توافق است. بخش روش‌شناسی مقاله بر این اساس اصلاح و این آمار اضافه شد. تمامی مراحل پژوهش با رعایت اصول اخلاقی انجام شد؛ شامل کسب رضایت آگاهانه، تضمین محرمانگی اطلاعات، امکان انصراف در هر زمان و عدم افشای هیچ‌یک از اطلاعات هویتی مشارکت‌کنندگان در گزارش نهایی. این طراحی روش‌شناختی امکان استخراج یافته‌های عمیق، دقیق و قابل اتکا در زمینه مدیریت و توسعه فناوری دیجیتال در سازمان‌های ورزشی را فراهم آورد.

1. Dubinsky
2. Wevers & Voinea
3. Ratten
4. Braun and Clarke
5. Holsti's Coefficient

یافته‌ها

جدول ۱، جدول جمعیت‌شناختی ارائه شده شامل ۱۹ مصاحبه‌شونده است که از سه گروه شغلی مختلف یعنی مدیران استارت‌آپ، کارشناسان صنعت فوتبال و سرمایه‌گذاران انتخاب شده‌اند. از نظر جنسیت، اکثر مصاحبه‌شوندگان مرد (۱۴ نفر) و تعداد زنان ۵ نفر است که نشان‌دهنده حضور پررنگ مردان در این حوزه است. از نظر کشوری، ۱۰ نفر از ایران و ۹ نفر از عراق هستند که تعادل مناسبی برای تحلیل تطبیقی فراهم می‌کند. دامنه سنی افراد بین ۴۰ تا ۶۰ سال قرار دارد و نشان می‌دهد که نمونه شامل افراد باتجربه با پیشینه حرفه‌ای قابل توجه است. همچنین سابقه کاری آن‌ها بین ۱۰ تا ۲۵ سال متغیر است که بیانگر تخصص و آشنایی عمیق مصاحبه‌شوندگان با فضای مدیریتی، سرمایه‌گذاری و توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی در هر دو کشور است. در مورد مشارکت کنندگان عراقی، مصاحبه‌ها به زبان عربی و در فضایی متناسب با راحتی و تسلط زبانی آنان انجام شد. مصاحبه به صورت کامل پیاده‌سازی و سپس برای تحلیل نهایی ترجمه شد. فرآیند ترجمه با بازبینی مجدد متن انجام گرفت تا از دقت مفهومی و معنایی داده‌ها اطمینان حاصل شود. بدین ترتیب، اصالت داده‌های کیفی حفظ شد و احتمال تحریف ناشی از ترجمه به حداقل رسید.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شونده‌ها

ردیف	سابقه کاری (سال)	سن	کشور	گروه شغلی	جنسیت
۱	۱۵	۴۵	ایران	مدیر استارت‌آپ	مرد
۲	۱۲	۴۲	ایران	مدیر استارت‌آپ	مرد
۳	۱۸	۴۸	عراق	مدیر استارت‌آپ	زن
۴	۲۰	۵۰	ایران	کارشناس صنعت فوتبال	مرد
۵	۱۶	۴۶	عراق	کارشناس صنعت فوتبال	زن
۶	۲۲	۵۲	ایران	کارشناس صنعت فوتبال	مرد
۷	۲۵	۵۵	ایران	سرمایه‌گذار	مرد
۸	۱۸	۴۷	عراق	سرمایه‌گذار	مرد
۹	۱۴	۴۴	ایران	مدیر استارت‌آپ	مرد
۱۰	۱۵	۴۶	عراق	مدیر استارت‌آپ	مرد
۱۱	۱۲	۴۳	ایران	کارشناس صنعت فوتبال	زن
۱۲	۲۲	۵۳	عراق	سرمایه‌گذار	مرد
۱۳	۱۱	۴۱	ایران	مدیر استارت‌آپ	مرد
۱۴	۱۷	۶۰	ایران	سرمایه‌گذار	مرد
۱۵	۲۰	۵۰	عراق	کارشناس صنعت فوتبال	مرد
۱۶	۱۳	۴۵	عراق	مدیر استارت‌آپ	مرد
۱۷	۱۰	۴۰	ایران	مدیر استارت‌آپ	زن
۱۸	۲۴	۵۴	ایران	سرمایه‌گذار	مرد
۱۹	۱۵	۵۲	عراق	کارشناس صنعت فوتبال	مرد

مأخذ: یافته‌های پژوهش

به طور کلی، ترکیب جنسیت، گروه شغلی، کشور، سن و سابقه کاری نمونه، یک جامعه آماری مناسب برای تحلیل عوامل کلیدی توسعه استارت آپ های ورزشی در ایران و عراق فراهم می کند.

جدول ۲. دسته بندی عوامل کلیدی در قالب مؤلفه ها و مقوله های اصلی

مقوله	مؤلفه	عامل کلیدی	فراوانی کدها
سرمایه گذاری و منابع مالی		میزان سرمایه دولتی تخصیص یافته به فوتبال	۸
		حمایت مالی فدراسیون فوتبال از استارت آپ ها	۷
		سرمایه گذاری بخش خصوصی در باشگاه ها و استارت آپ ها	۹
		بودجه شتاب دهنده ها و مراکز نوآوری ورزشی	۵
		دسترسی به وام و تسهیلات بانکی	۶
		بودجه تحقیق و توسعه در فناوری های ورزشی	۴
		حمایت مالی برای تیم های توسعه محصول	۵
		باشگاه های مجهز به فناوری های مدیریت تیم	۸
		پلتفرم های آنلاین مدیریت باشگاه و ورزشکار	۷
		سیستم های جمع آوری و تحلیل داده عملکرد بازیکنان	۹
		نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری	۵
پیشاپندها		شبکه های اینترنت و دسترسی به فناوری اطلاعات	۱۱
		میزان علاقه عمومی به فوتبال	۹
		پوشش رسانه ای مسابقات و استارت آپ ها	۸
		مشارکت اجتماعی در فعالیت های ورزشی	۷
		فرهنگ رقابت سالم و اخلاق حرفه ای	۶
		آموزش فوتبال در مدارس و باشگاه ها	۸
		آگاهی از خدمات و محصولات استارت آپ ها	۵
		پذیرش سرمایه گذاری های نوآورانه ورزشی	۴
		حمایت خانواده و جامعه از ورزشکاران و استارت آپ ها	۷
		سیاست های حمایتی دولت از کسب و کارهای ورزشی	۸
		قوانین و مقررات فدراسیون فوتبال	۷
قوانین و سیاست ها		حمایت قانونی از مالکیت فکری استارت آپ ها	۴
		معافیت ها و مشوق های مالیاتی	۵
		استانداردهای ایمنی و تجهیزات ورزشی	۶
		صدور مجوز رسمی برای باشگاه ها و استارت آپ ها	۵
		حمایت از آموزش و توسعه نیروی انسانی ورزشی	۷
		سیاست های توسعه بازار و صادرات محصولات ورزشی	۱۳
		تدوین برنامه کسب و کار و اهداف کوتاه مدت و بلندمدت	۸
		مدیریت منابع مالی، انسانی و زیرساختی	۹
		برنامه ریزی استراتژیک برای توسعه کسب و کار	۸
		مدیریت ریسک های مالی و عملیاتی	۶
		ارزیابی و پایش عملکرد تیم ها و پروژه ها	۷

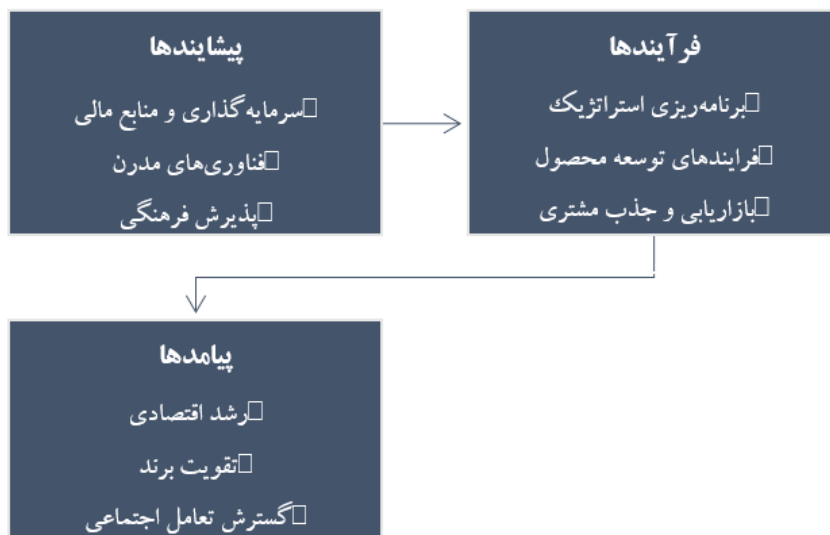
فراوانی کدها	عامل کلیدی	مؤلفه	مقوله		
۵	تنظیم شاخص‌های کلیدی عملکرد	فرآیندهای توسعه محصول			
۸	برنامه‌ریزی توسعه محصول و خدمات				
۴	بازنگری دوره‌ای برنامه‌ها و اهداف				
۹	طراحی و ارائه محصول یا خدمت جدید ورزشی				
۸	توسعه اپلیکیشن‌های موبایل برای فوتبال				
۷	آموزش‌های آنلاین و برنامه‌های مربیگری دیجیتال				
۶	تکنولوژی پوشیدنی برای نظارت عملکرد ورزشکار				
۸	ابزارهای دیجیتال تعامل با هواداران				
۹	تولید محتوای رسانه‌ای جذاب				
۷	بهبود خدمات و تجربه مشتری				
۸	استفاده از تحلیل داده برای بهبود عملکرد	بازاریابی و جذب مشتری			
۹	تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی				
۸	بازاریابی دیجیتال هدفمند				
۵	کمپین‌های محلی و مسابقات ورزشی				
۷	برندینگ و ایجاد هویت بصری				
۴	برنامه‌های وفاداری و تخفیف برای هواداران				
۱۳	فروش آنلاین بلیت و محصولات ورزشی				
۷	تحقیقات بازار و تحلیل رفتار مشتریان				
۶	تبلیغات رسانه‌ای و پوشش اخبار تیم‌ها				
۸	شراکت با باشگاه‌ها و فدراسیون			فرآیندهای مشارکتی	
۷	همکاری با مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها				
۹	شبکه‌سازی با سرمایه‌گذاران و کارآفرینان				
۶	مشارکت در رویدادها و نمایشگاه‌های ورزشی				
۵	ایجاد انجمن‌ها و جوامع ورزشی آنلاین				
۴	تبادل تجربه بین استارت‌آپ‌ها				
۸	همکاری با رسانه‌ها برای تبلیغات				
۵	مشارکت با سازمان‌های محلی و NGOها				
۹	افزایش درآمد استارت‌آپ‌ها	پیامدها	رشد اقتصادی		
۸	سودآوری و بازگشت سرمایه				
۹	جذب سرمایه‌گذاری جدید				
۶	کاهش هزینه‌ها با بهینه‌سازی منابع				
۷	اشتغال‌زایی مستقیم و غیرمستقیم				
۸	توسعه بازار داخلی و خارجی				
۴	افزایش صادرات خدمات ورزشی				
۸	ثبات و پایداری مالی کسب‌وکار				
۹	افزایش ارزش برند			تقویت برند	
۷	شناخت برند در سطح ملی و منطقه‌ای				

فراوانی کدها	عامل کلیدی	مؤلفه	مقوله
۸	افزایش اعتبار اجتماعی و ورزشی		
۹	اعتماد مشتریان و هواداران		
۵	شهرت بین‌المللی و منطقه‌ای		
۸	جایگاه رقابتی بهتر نسبت به رقبا		
۶	تقویت هویت بصری و لوگو		
۷	تبلیغات مثبت رسانه‌ای و بازاریابی محتوا		
۹	افزایش تعداد هواداران و اعضای باشگاه		
۸	جذب ورزشکاران جوان و مستعد		
۶	مشارکت خانواده‌ها در برنامه‌ها	گسترش	
۵	فعالیت‌های اجتماعی و داوطلبانه	تعامل	
۸	ارتقای فرهنگ ورزش و سلامت	اجتماعی	
۷	آموزش و تربیت مربیان محلی		
۶	شبکه‌سازی و ایجاد جوامع آنلاین		
۷	حضور فعال در رویدادهای ملی و منطقه‌ای		
۸	ارائه خدمات باشگاهی استاندارد		
۹	آموزش‌های تخصصی برای ورزشکاران		
۸	استفاده از فناوری‌های نوین	ارتقای	
۷	بهبود تجربه مشتری و هوادار	کیفیت	
۹	ارتقای عملکرد بازیکنان با تحلیل داده	خدمات	
۸	توسعه اپلیکیشن‌ها و نرم‌افزارهای جدید		
۶	مشاوره ورزشی حرفه‌ای		
۹	تولید و توسعه محصولات نوآورانه		

مأخذ: یافته‌های پژوهش

عوامل کلیدی شناسایی شده از مصاحبه‌ها در سه مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. در مقوله پیشایندها شامل مؤلفه‌های سرمایه‌گذاری و منابع مالی، فناوری‌های مدرن، پذیرش فرهنگی و قوانین و سیاست‌ها هستند که زمینه و زیرساخت لازم برای توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی را فراهم می‌کنند. در مقوله فرآیندها، مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیندهای توسعه محصول، بازاریابی و جذب مشتری و فرآیندهای مشارکتی نحوه فعالیت و مدیریت عملیاتی این استارت‌آپ‌ها را شکل می‌دهند. همچنین در مقوله پیامدها، مؤلفه‌های رشد اقتصادی، تقویت برند، گسترش تعامل اجتماعی و ارتقای کیفیت خدمات نتایج و دستاوردهای فعالیت‌های استارت‌آپی را نشان می‌دهند. بر مبنای این متغیرها مدل تحقیق ترسیم می‌شود.

شکل ۱. الگوی توسعه تجارت فوتبال در ایران و عراق با تمرکز بر استارت‌آپ‌های ورزشی



مأخذ: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف طراحی الگوی توسعه تجارت فوتبال در ایران و عراق با تمرکز بر استارت‌آپ‌های ورزشی انجام شد. یافته‌ها نشان داد که پیشایندها به‌عنوان بستر و زمینه رشد این استارت‌آپ‌ها بررسی شدند. این یافته با نتایج شیرالی و همکاران (۲۰۲۴)، ظهراپی و همکاران (۲۰۲۱) و وور و وونیا (۲۰۲۱) همسو است. سرمایه‌گذاری و منابع مالی، ازجمله میزان بودجه دولتی تخصیص‌یافته به فوتبال، حمایت مالی فدراسیون‌ها از استارت‌آپ‌ها، مشارکت بخش خصوصی در باشگاه‌ها و استارت‌آپ‌ها، بودجه شتاب‌دهنده‌ها و مراکز نوآوری ورزشی، دسترسی به وام و تسهیلات بانکی، و سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه فناوری‌های ورزشی، به‌عنوان زیربنای مالی اکوسیستم فوتبال عمل می‌کنند (شکری و همکاران، ۲۰۲۴؛ شیرالی و همکاران، ۲۰۲۴). مطالعات نشان می‌دهند که ضعف این منابع، یکی از مهم‌ترین موانع توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران و عراق است زیرا محدودیت سرمایه، کمبود حمایت‌های دولتی و ناکافی بودن سرمایه‌گذاری بخش خصوصی باعث کاهش توان عملیاتی و محدود شدن نوآوری می‌شود (پرواز و عیدی، ۲۰۲۳؛ کرامتی‌فرد و همکاران، ۲۰۲۵). فناوری‌های مدرن، شامل تجهیز باشگاه‌ها به سیستم‌های مدیریت تیم و ورزشکار، استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای مدیریت عملکرد بازیکنان، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد، نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری و شبکه‌های پرسرعت اینترنت، نقش مهمی در ارتقای ظرفیت عملیاتی استارت‌آپ‌ها دارند (هامرشمیت و همکاران، ۲۰۲۱؛ باک و ایفلند، ۲۰۲۳). این فناوری‌ها امکان ارائه خدمات نوآورانه مانند تحلیل داده‌های پیشرفته، فروش دیجیتال بلیت، ارائه خدمات اشتراکی و تعامل بهتر با هواداران را فراهم می‌کنند و در نتیجه، رشد سریع‌تر و پایدارتر کسب‌وکارهای نوپا را تسهیل می‌کنند. پذیرش فرهنگی نیز با شاخص‌هایی نظیر علاقه عمومی به فوتبال، پوشش رسانه‌ای مسابقات و استارت‌آپ‌ها، مشارکت

اجتماعی در فعالیت‌های ورزشی، ترویج فرهنگ رقابت سالم و اخلاق حرفه‌ای، آموزش فوتبال در مدارس و باشگاه‌ها، آگاهی از خدمات استارت‌آپ‌ها، پذیرش سرمایه‌گذاری نوآورانه ورزشی و حمایت خانواده و جامعه از ورزشکاران و کسب‌وکارهای نوپا، نقش کلیدی در شکل‌دهی تقاضا و رشد بازار دارد (دوینسکی، ۲۰۲۰؛ پارنل و همکاران، ۲۰۲۲). این شاخص‌ها نه تنها باعث جذب مخاطب و مشتری می‌شوند بلکه اعتماد سرمایه‌گذاران را نیز تقویت کرده و زمینه‌های فرهنگی برای توسعه اکوسیستم کارآفرینی ورزشی را فراهم می‌آورند. در کنار این عوامل، قوانین و سیاست‌های حمایتی دولت و مقررات فدراسیون فوتبال چارچوب حقوقی و انگیزشی برای توسعه تجارت فوتبال را فراهم می‌کنند. این سیاست‌ها شامل حمایت از مالکیت فکری، معافیت‌ها و مشوق‌های مالیاتی، استانداردهای ایمنی، صدور مجوز رسمی برای باشگاه‌ها و استارت‌آپ‌ها، حمایت از توسعه نیروی انسانی و سیاست‌های توسعه بازار و صادرات است (ویورز و وویینا، ۲۰۲۱؛ تامانزی و همکاران، ۲۰۲۴). وجود چنین چارچوب قانونی و حمایتی، نه تنها امنیت سرمایه‌گذاری را افزایش می‌دهد بلکه باعث کاهش ریسک‌های حقوقی و افزایش ثبات محیط کسب‌وکار در ایران و عراق می‌شود. این مجموعه پیشایندها که شامل سرمایه‌گذاری و منابع مالی، فناوری‌های مدرن، پذیرش فرهنگی و حمایت قانونی است، زیربنای توسعه تجارت فوتبال در ایران و عراق را شکل می‌دهد (پرواز و عیدی، ۲۰۲۳؛ شکری و همکاران، ۲۰۲۴؛ شیرالی و همکاران، ۲۰۲۴). مطالعات نشان می‌دهند که ترکیب هوشمندانه این عوامل می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری استارت‌آپ‌ها، ارتقای تجربه هواداران، جذب سرمایه و رشد پایدار صنعت فوتبال شود (هامرشمیت و همکاران، ۲۰۲۱؛ باک و ایفلند، ۲۰۲۳). بنابراین، توجه همزمان به منابع مالی، ظرفیت فناوری، فرهنگ و قوانین حمایتی برای توسعه اکوسیستم فوتبال و استارت‌آپ‌های ورزشی در این دو کشور ضروری است و می‌تواند راهکاری عملی برای تقویت جایگاه فوتبال در سطح منطقه‌ای ارائه دهد. اگرچه ایران و عراق هر دو در توسعه تجارت فوتبال با چالش‌های مشابهی در حوزه منابع مالی، فناوری، فرهنگ و سیاست‌گذاری مواجه‌اند اما ماهیت این چالش‌ها متفاوت است. در ایران، مهم‌ترین موانع به پیچیدگی‌های نهادی، بروکراسی و ضعف ارتباط میان بازیگران اکوسیستم فوتبال و استارت‌آپ‌ها مربوط می‌شود در حالی که در عراق کمبود زیرساخت‌های فناوری، ضعف سرمایه‌گذاری و ناپایداری سیاست‌ها نقش پررنگ‌تری دارد. همچنین ایران از ظرفیت بیشتری در حوزه فناوری و تبدیل علاقه عمومی به فوتبال به فعالیت‌های اقتصادی برخوردار است اما بهره‌برداری از این ظرفیت‌ها هنوز کامل نیست. در مقابل، عراق همچنان نیازمند توسعه زیرساخت‌ها و تقویت بسترهای قانونی و اجرایی برای شکل‌گیری اکوسیستم تجارت فوتبال است. بنابراین، ایران بیشتر با چالش کارآمدسازی ظرفیت‌های موجود و عراق با چالش ایجاد و توسعه ظرفیت‌های پایه مواجه است.

در ادامه همین تحقیق، فرآیندها به‌عنوان عامل شکل‌دهنده عملیات و نحوه مدیریت استارت‌آپ‌های ورزشی فوتبال در دو کشور مورد تحلیل قرار گرفتند. این یافته با نتایج بیگ‌محمدی (۲۰۲۲)، دوینسکی (۲۰۲۱) و پرواز و عیدی (۲۰۲۳) همسو است. برنامه‌ریزی استراتژیک در استارت‌آپ‌های ورزشی شامل تدوین برنامه کسب‌وکار با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، مدیریت منابع مالی، انسانی و زیرساختی، طراحی استراتژی توسعه کسب‌وکار، شناسایی و مدیریت ریسک‌های مالی و عملیاتی، ارزیابی و پایش عملکرد تیم‌ها و پروژه‌ها، تعیین شاخص‌های

کلیدی عملکرد، برنامه‌ریزی توسعه محصول و بازنگری دوره‌ای اهداف است (شکری و همکاران، ۲۰۲۴؛ شیرالی و همکاران، ۲۰۲۴).

فرآیندهای توسعه محصول، شامل طراحی خدمات نوین ورزشی، توسعه اپلیکیشن‌های موبایل، ارائه آموزش‌های آنلاین و برنامه‌های مربیگری دیجیتال، بهره‌گیری از فناوری‌های پوشیدنی برای پایش عملکرد ورزشکاران، ایجاد ابزارهای تعامل دیجیتال با هواداران، تولید محتوای رسانه‌ای جذاب، بهبود تجربه مشتری و تحلیل داده‌ها به منظور ارتقای عملکرد استارت‌آپ‌ها می‌شوند (هامرشمیت و همکاران، ۲۰۲۱؛ باک و ایفلند، ۲۰۲۳). بازاریابی و جذب مشتری نیز با استفاده از تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی دیجیتال هدفمند، کمپین‌های محلی و مسابقات ورزشی، برندینگ و ایجاد هویت بصری، برنامه‌های وفاداری، فروش آنلاین بلیت و محصولات ورزشی، تحقیقات بازار و تبلیغات رسانه‌ای تقویت می‌شود (دوینسکی، ۲۰۲۰؛ پارنل و همکاران، ۲۰۲۲). علاوه بر این، فرآیندهای مشارکتی و شبکه‌سازی نقش کلیدی در تسریع رشد استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کنند. همکاری با باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها، تعامل با مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها، ارتباط با سرمایه‌گذاران، مشارکت در رویدادها، ایجاد انجمن‌های ورزشی آنلاین، تبادل تجربه میان استارت‌آپ‌ها، همکاری با رسانه‌ها و مشارکت با NGOها موجب هم‌افزایی منابع، ارتقای نوآوری و توسعه سریع تر اکوسیستم می‌شوند (شکری و همکاران، ۲۰۲۴؛ شیرالی و همکاران، ۲۰۲۴). این فرآیندها، در کنار پیشایندهای مالی، فناوریانه، فرهنگی و قانونی، مسیر توسعه تجارت استارت‌آپ‌های ورزشی را هموار کرده و زیربنای رشد پایدار، جذب سرمایه، افزایش تعامل با هواداران و ارتقای عملکرد کسب و کارهای نوپا را فراهم می‌آورند (پرواز و عیدی، ۲۰۲۳؛ کرامتی فرد و همکاران، ۲۰۲۵). فرآیندهای توسعه تجارت فوتبال در ایران و عراق اگرچه بر پایه عناصر مشترکی مانند توسعه محصول، بازاریابی و شبکه‌سازی شکل می‌گیرند اما در نحوه اجرا و میزان بلوغ تفاوت دارند. در ایران، توسعه اپلیکیشن‌های ورزشی، بازاریابی دیجیتال و تولید محتوا به دلیل دسترسی بیشتر به نیروی انسانی متخصص و تجربه فعالیت استارت‌آپی، از جایگاه نسبتاً قوی‌تری برخوردار است؛ با این حال، محدودیت‌های ساختاری و ضعف ارتباط میان بازیگران اکوسیستم، اثربخشی این ظرفیت‌ها را کاهش می‌دهد. در مقابل، عراق در بسیاری از این حوزه‌ها هنوز در مرحله توسعه زیرساخت‌ها و گسترش ابزارهای دیجیتال قرار دارد اما ظرفیت بالایی برای رشد و جذب کاربران جدید دارد. همچنین شبکه‌سازی و همکاری میان دانشگاه‌ها، باشگاه‌ها، سرمایه‌گذاران و استارت‌آپ‌ها در ایران ساختاریافته‌تر است در حالی که در عراق این تعاملات بیشتر در حال شکل‌گیری است. در نتیجه، فرآیندهای توسعه تجارت فوتبال در ایران بیشتر بر بهبود کارایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود متمرکز است در حالی که در عراق اولویت اصلی، ایجاد و تقویت بسترهای لازم برای توسعه این فرآیندها محسوب می‌شود.

در نهایت، پیامدهای شناسایی شده در این تحقیق نشان‌دهنده اثرات اجرای موفق این پیشایندها و فرآیندها در ایران و عراق هستند. در بعد رشد اقتصادی، افزایش درآمد استارت‌آپ‌ها، سودآوری و بازگشت سرمایه، جذب سرمایه‌گذاری جدید، کاهش هزینه‌ها، اشتغال‌زایی مستقیم و غیرمستقیم، توسعه بازار داخلی و خارجی، افزایش صادرات خدمات ورزشی و دستیابی به ثبات مالی مشاهده می‌شود. در بُعد تقویت برند، افزایش ارزش و شناخت برند در سطح ملی و منطقه‌ای، اعتبار اجتماعی و ورزشی بالاتر، اعتماد مشتریان و هواداران، شهرت بین‌المللی،

جایگاه رقابتی بهتر و تبلیغات مثبت رسانه‌ای، به ارتقای تصویر برند کمک می‌کند. گسترش تعامل اجتماعی نیز با افزایش تعداد هواداران و اعضای باشگاه، جذب ورزشکاران جوان، مشارکت خانواده‌ها، فعالیت‌های اجتماعی، ارتقای فرهنگ سلامت، تربیت مربیان محلی، شبکه‌سازی و حضور در رویدادهای ملی و منطقه‌ای تقویت می‌شود. نهایتاً ارتقای کیفیت خدمات با ارائه خدمات باشگاهی استاندارد، آموزش‌های تخصصی، استفاده از فناوری‌های نوین، بهبود تجربه مشتری و هوادار، ارتقای عملکرد بازیکنان با تحلیل داده، توسعه اپلیکیشن‌ها و ارائه محصولات نوآورانه تحقق می‌یابد. این پیامدها نشان می‌دهند که شناسایی و تقویت عوامل کلیدی توسعه تجارت استارت‌آپ‌های ورزشی فوتبال در ایران و عراق نه تنها به رشد اقتصادی کمک می‌کند بلکه منجر به ارتقای جایگاه بین‌المللی فوتبال و افزایش مشارکت اجتماعی نیز می‌شود. این یافته‌ها با نتایج ظهراپی و همکاران (۲۰۲۱)، حسوند و همکاران (۲۰۲۲)، گودرزی و همکاران (۲۰۲۴) و ویورز و وونیا (۲۰۲۱) همسو است. پیامدهای توسعه تجارت فوتبال در ایران و عراق مشابه اما از نظر شدت و کارکرد متفاوت است. در ایران، این پیامدها بیشتر در قالب افزایش درآمد، تقویت برند، توسعه خدمات نوآورانه و بهبود جایگاه رقابتی بروز می‌کند زیرا زیرساخت‌های بازار و ظرفیت‌های دیجیتال نسبتاً گسترده‌تر است. در مقابل، در عراق توسعه تجارت فوتبال بیشتر به ایجاد اشتغال، گسترش مشارکت اجتماعی، جذب ورزشکاران جوان و شکل‌گیری تدریجی بازار خدمات ورزشی کمک می‌کند. بنابراین، در ایران پیامدها بیشتر جنبه بهینه‌سازی و ارزش‌آفرینی دارند در حالی که در عراق بیشتر نقش زیرساختی و توسعه‌ای ایفا می‌کنند.

پیشنهاد‌های کاربردی برای توسعه استارت‌آپ‌های فوتبال در ایران و عراق شامل تقویت پیشایندها و فرآیندها است. در بخش پیشایندها، ایجاد مشوق‌های مالیاتی و تسهیلات اعتباری برای جذب سرمایه‌گذاران، راه‌اندازی شتاب‌دهنده‌های تخصصی فوتبال، شفاف‌سازی قوانین و مقررات، تشکیل صندوق سرمایه‌گذاری مشترک، برگزاری رویدادهای استارت‌آپی، تقویت آموزش کارآفرینی ورزشی و توسعه زیرساخت‌های دیجیتال پایدار ضروری است. در بخش فرآیندها، بومی‌سازی مدل کسب‌وکار با توجه به ویژگی‌های هر کشور، یکپارچه‌سازی زنجیره ارزش فوتبال، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و بلاک‌چین، استانداردسازی فرآیندهای مدیریتی، ایجاد شبکه‌های حمایتی و منتورینگ و تقویت بازاریابی دیجیتال و تبلیغات هدفمند می‌تواند مسیر رشد استارت‌آپ‌ها را تسریع و موفقیت آن‌ها را تضمین کند.

تعارض منافع

در این پژوهش هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

ORCID

Ahmed Al-Tamimi

Masoumeh Majidiparast

Masoud Darabi



<https://orcid.org/0009-0001-4978-7698>



<https://orcid.org/0000-0002-2313-8438>



<https://orcid.org/0009-0008-5751-4439>

References

- Al-Awidi, Y.S.S. & Seifari, M.K. (2026). Presenting a model to improve the professionalism of Iraqi football referees. *Journal of Studies and Researches of Physical Education*, 36(1), 127. doi:10.55998/jsrse.v36i1.1203
- AlZaidawi, M.R.S., Ghotnian, S. & Alkhafaji, M.I. (2025). Development of a model for student sports development in Iraq. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 8(2), 1-8. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.8.2>.
- Banar, Noushin; Beig Mohammadi, Tooba. (1402). A review of factors affecting the growth and success of sports startups. The first national conference on sports sciences with a universal sports approach, Ardabil, 8 May 2023, 107-115
- Beig Mohammadi, T. (2022). A review of factors affecting the growth and success of sports startups. The first national conference on sports sciences with a universal sports approach, Ardabil, 11 [In Persian].
- Buck, C. & Ifland, S. (2023). Toward an enduring football economy: A business model taxonomy for Europe's professional football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1409-1429. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2026448>
- Dubinsky, Y. (2020). Sport-tech diplomacy: exploring the intersections between the sport-tech ecosystem, innovation, and diplomacy in Israel. *Place Branding and Public Diplomacy*, 18(2), 169. DOI: 10.1057/s41254-020-00191-2
- Fan, M., Chen, X., Liu, B., Zhou, F., Gong, B. & Tao, R. (2023). An analysis of financial risk assessment of globally listed football clubs. *Heliyon*, 9(12). DOI:10.1016/j.heliyon.2023.e22886
- Fazel Hemadi, M., Salimi, M., Soltan Hoseini, M. & Vahdani, M. (2024). Forecasting the development of the Iraqi premier football league based on scenario planning for 2032. *Sport Management Studies*, 16(86), 63-84. doi: 10.22089/smrj.2024.14602.3851
- Goodarzi, M., Ossanloo, P. & Norouzi Seyed Hossini, R. (2024). Development of sports startups related to physical activity and health. *Sport Management Studies*, 16(85), 149-166. doi: 10.22089/smrj.2022.11805.3551. [In Persian].
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S. & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship? *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120572. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120572
- Hassanvand, I., Hassanvand, M. & Karimi, H. (2022). Identifying effective factors in the development of sports startups in the country. The first Isagargan Entrepreneurship Festival, Tehran. [In Persian].
- Hosseinzadeh, M., Samadi Foroushani, M. & Sadraei, R. (2022). Dynamic performance development of entrepreneurial ecosystem in the agricultural sector. *British Food Journal*, 124(7), 2361-2395. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2021-0909>
- Kareem Mohammed, A., Eydi, H., Zardoshtian, S., Abbasi, H. & Ibrahim, A. (2025). Providing a framework and analysis of the convergence between countries in the field of sports; study of Iran and Iraq. *Journal of Sport Management and Development*, 14(1), 117-142. doi: 10.22124/jsmd.2024.25957.2857
- Keihan, SH., Nikbakhsh, R., Farahani, A., Safania, A.M. & Bagherian Farahabadi, M. (2021). Sports business development model with e-commerce approach. *Applied Research of Sport Management*, 10(1), 61-75. doi: 10.30473/arsm.2021.53180.3283. [In Persian].
- Keramatifard, M., Sardar, S. & Radfar, R. (2025). Designing a model for the success of Iranian startups in the field of information technology. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 16(10), 21-32. doi:10.22075/ijnaa.2024.34601.5175
- Parnell, D., Bond, A.J., Widdop, P. & Cockayne, D. (2022). Football worlds: business and networks during COVID-19. In *COVID-19 and the Soccer World* (pp. 22-29). Routledge.
- Parvaz, M. & Eydi, H. (2023). Identifying and analyzing the challenges of the startups in the field of sports businesses with a thematic analysis approach. *Sport Management Journal*, 15(2), 181-168. doi: 10.22059/jsm.2022.338091.2894. [In Persian].

- Ratten, V. (2019). Sport entrepreneurship and public policy: future trends and research developments. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 207-216. <https://doi.org/10.1108/JEPP-D-18-00099>
- Seifpanahi Shabani, J. & Hamidi, M. (2017). The investigation and analyses the methods of generating revenue by the world and Iranian football clubs. *Sport Physiology & Management Investigations*, 9(3), 21-31.
- Shahmoradi, M.H. & Mirkazemi, S.O. (2019). Investigating the challenges of developing e-commerce in sports. *Quarterly Journal of Educational Sciences, Psychology, Sports Sciences and Physical Education*, Sari, 12(3), 51-69. [In Persian].
- Shirali, P., Naderinasab, M., Taheri, M. & Biniiaz, S.A. (2024). Identifying factors influencing the development of sports entrepreneurship with an emphasis on sports startups. *Health*, 2(4), 124-133. DOI: <https://doi.org/10.61838/kman.hn.2.4.15>
- Shokri, A., Solaimani, M. & Afkar, A. (2024). A sports business development model with the startup approach based on the data foundation theory. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 23(65), 693-722. doi:10.22034/ssys.2023.2713.2961
- Tettamanzi, P., Grazioli, F. & Murgolo, M. (2024). The quest for sustainable sports management: evidence from the football industry. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(2), 261-286.
- Wevers, H.T. & Voinea, C.L. (2021). Corporate social responsibility as core competence for the business model of social start-ups in the Netherlands. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), 23.
- Zohraby, F., Sabunchi, R. & Foroughipour, H. (2021). Strategies for developing e-commerce in sports in the country. *Quarterly Journal of Sports Sciences*, 14(48), 171-194. [In Persian].