

Original Article

Strategic Foresight with Scenarios for Excellence Factors Affecting the Growth of Professional Futsal Clubs

Makki Mohammed Safi¹, Rasool Nazari^{2*}, Hassanin Abdul Wahed Abbas³, Khosro Jalali Dehkordi⁴

1. Ph.d Student of Department of Sports Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2. Department of Sports Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

3. Department of Sports Management, Al. Qasim Green University, Babel, Iraq.

4. Department of Sport Sciences, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: 20/08/2025, Accepted: 16/10/2025

*Corresponding Author: Rasool Nazari, Department of Sports Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran., Email: r.nazari@khuif.ac.ir

How to Cite: Maki Mohammad, S., Nazari, R., Abdul Wahed Abbas, H. Jalali Dehkordi, Kh. (2025). Strategic foresight of Iraqi futsal with scenarios for excellence Factors affecting the growth of Iraqi professional futsal clubs. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sport*, 14(19), 56-79. In Persian.

Extended Abstract

Introduction

If we consider uncertainties as complex changes that make the process of success difficult, then some of the thoughts governing governance can be effective. Perhaps the presence of inefficient and unspecialized managers and consequently wrong decisions and not using experienced people and consultants can be uncertainties for professional futsal, and also the lack of infrastructure and the lack of the economy and financial resources required can be among the uncertainties in professional futsal. Strategic and macro-oriented foresight provides the possibility to determine key, effective and vital factors by examining the past, present and future using new methods. Since professional futsal is considered a business and the most income and expenses are incurred in this area, it seems necessary to identify the desired future in this sport for the development of professional sports and it can even bring about innovation. It must be acknowledged that by developing written plans for the future, we can help develop professional sports and create a coherent structure and organization in professional sports. Strategic foresight identifies influential and impactable factors in a territory. The importance and necessity of foresight and thinking about the future is very clear and obvious, and future thinking affects making the right decisions, and by using emerging future thinking such as future studies and foresight, this category is used in scientific and technological activities and programs. Many future events and incidents are predictable, and human intervention in this process will provide the means for desirable changes and developments. Since current crises and problems are the most important reason for thinking about the future, the speed of latent developments that make addressing the future important, developments such as programs resulting from technological changes in the rapid process of globalization. Despite these extensive changes in today's societies around life, humans are excessively searching for a desirable future. Since in professional futsal, clubs are the main players and do not follow a specific plan for the future, it seems that this research can be useful in this field in order to develop professional futsal in this sport, as well as to improve and identify the desired outcome in this sport and identify the drivers and uncertainties affecting professional futsal. In the reason why this research is important, it can be mentioned that considering that the growth of the Iraqi economy depends on numerous internal and external issues that are not certain, and the current state-run sport in Iraq always needs financial support from the government, therefore showing the path forward and estimating possible futures can provide a more open vision for Iraqi futsal administrators in various fields.

Methodology

The current research was trying to identify the factors affecting the growth of Iraqi futsal clubs, which have an impact on the development of the sports industry, by focusing on the strategic foresight of



Iraqi futsal with excellent scenarios. The data of this qualitative research, which had an exploratory-fundamental nature, was collected through targeted sampling with the snowball technique and based on in-depth semi-structured interviews with 20 experts in the field of Iraqi futsal clubs. A detailed interpretive understanding and preliminary and theoretical coding determined that Iraqi futsal clubs can build their desired future based on the requirements of shaping the future, by overcoming the weight of the past, the pressure of the present and in line with the tension of the future, and choosing proactive behavior in facing the future.

Results

Set a perspective for it. In this research, a total of fifteen main factors affecting the strategic foresight of Iraqi futsal with excellent scenarios include: sports structure, platform factors, hardware infrastructure, contextual factors, key stakeholders, development with a global approach, key players, development Human resources, possible consequences, global development consequences, preferred future, uncertainties, drivers and surprises were identified. In general, world-class professional futsal is characterized by economic considerations more than anything else, although cultural elements also play a role. Despite the importance of culture in globalization discourses in sports, economic considerations play an important role. A future where professional futsal, using sustainable income generation strategies, can operate from independent government budgets and as independent and commercial institutions in the field of sports, and with the real privatization of these clubs, we can change the perspective and attitude of the managers to create sustainable resources based on the program and brought strategic thinking to Iraq's professional futsal.

Discussion and Conclusion

In general, it can be acknowledged that the factors affecting the strategic future of professional Iraqi futsal clubs will originate from the main category of sports structure, which will be analyzed based on political structures, economic structures, along with international standards using hardware infrastructure and software processes. The most important factors that will be influential in the strategic future of Iraqi futsal include the use of scientific and experienced individuals along with support structures in the field of supporting the thinking of managers and human resources and improving the quality of these resources along with taking advantage of international approaches. What is certain is that the hardware infrastructure affecting Iraqi futsal is a phenomenon that Iraqi professional futsal is currently suffering from, so using hardware standards, standardizing existing sports venues from a technical point of view, accessing new training tools, creating appropriate facilities and equipment, and creating dedicated clubs alongside multi-purpose halls and standard stadiums can be effective as the most important hardware infrastructure affecting the strategic future of Iraqi professional futsal clubs. What needs to be addressed more is the development with a global approach in professional sports, because international relations, the industrialization of sports, and the scientific and technological infrastructures that are used in professional futsal around the world today are not one of the important things that can strengthen the level of effectiveness in Iraqi futsal and control the critical uncertainties in this area. By taking advantage of the key players, the demands of professional clubs and key stakeholders, including media shareholders and fans, along with members of the board of directors of professional clubs, by increasing the level of human resource productivity, and by using surprise makers that help implement strategies. The priority is to ensure that Iraqi futsal is properly implemented and operationalized.

Keywords: foresight, economy, futsal clubs, drivers, uncertainty

Funding

The present study received no financial support from any institution or organization.

Conflicts of Interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We sincerely thank and appreciate all the athletes who cooperated in the present research.

آینده نگاری استراتژیک با سناریو های تعالی ساز عوامل موثر بر رشد باشگاه های حرفه ای فوتسال عراق

مکی محمد صافی، رسول نظری، حسنین عبدالواحد عباس، خسرو جلالی دهکردی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه القاسم سبز، بابل، عراق

۴. گروه علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۳/۲۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۲۸

* نویسنده مسئول: رسول نظری، گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. پست الکترونیکی: r.nazari@khuif.ac.ir

How to Cite: Maki Mohammad, S., Nazari, R., Abdul Wahed Abbas, H. Jalali Dehkordi, Kh. (2025). Strategic foresight of Iraqi futsal with scenarios for excellence Factors affecting the growth of Iraqi professional futsal clubs. Journal of Management and Organizational Behavior in Sport, 14(19), 56-79. In Persian.

چکیده

پژوهش حاضر تلاش دارد با تمرکز بر آینده نگاری استراتژیک فوتسال عراق با سناریو های تعالی ساز عوامل موثر بر رشد باشگاه های فوتسال عراق که تاثیرگذار بر توسعه صنعت ورزش است، را شناسایی نماید. داده های این پژوهش کیفی که ماهیتی اکتشافی- بنیادی داشت، از طریق نمونه گیری هدفمند با تکنیک گلوله برفی و بر اساس مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان حوزه باشگاه های فوتسال عراق جمع آوری شد. درک تفسیری دقیق و کدگذاری های اولیه و نظری مشخص کرد که باشگاه های فوتسال عراق بر اساس ملزومات شکل دهنده آینده، با غلبه بر وزن گذشته، فشار حال و هم راستا با کشش آینده و انتخاب رفتار پیش نگرانه در رویارویی با آینده می تواند آینده مطلوب خود را بسازد و برای آن چشم انداز تعیین نماید. در این پژوهش مجموعاً پانزده عامل اصلی موثر بر آینده نگاری استراتژیک فوتسال عراق با سناریو های تعالی ساز شامل: ساختار ورزش، عوامل بستر ساز، زیرساخت های سخت افزاری، عوامل زمینه ای، ذی نفعان کلیدی، توسعه با رویکرد جهانی، بازیگران کلیدی، توسعه منابع انسانی، پیامدهای احتمالی، پیامدهای توسعه با جهانی، آینده مرجع، عدم قطعیت ها، پیشران ها و شگفتی سازها شناسایی شد. به طور کلی در فوتسال حرفه ای در کلاس جهانی ملاحظات اقتصادی و بیشتر از هر چیز دیگر توصیف می شود، هرچند که عناصر فرهنگی نیز نقشی را در این عرصه بازی می کند. باوجود اهمیت فرهنگ در گفتمان های جهانی شدن در ورزش، ملاحظات اقتصادی نقش مهمی را بازی می کند. آینده ای که فوتسال حرفه ای با استفاده از راهبردهای درآمدزایی پایدار بتواند از بودجه های دولتی مستقل و به عنوان نهادهای مستقل و تجاری در حوزه ورزش فعالیت نماید و با خصوصی شدن واقعی این باشگاه ها به توان با تغییر دیدگاه و نگرش مدیران منابع پایداری را مبتنی بر برنامه و تفکر استراتژیک برای فوتسال حرفه ای عراق به ارمغان آورد.

کلمات کلیدی: آینده نگاری، اقتصاد، باشگاه های فوتسال، پیشران، عدم قطعیت



مقدمه

آینده شناسی یکی از انواع علوم و فناوری های نرم به شمار می رود، به عبارت دیگر، آینده پژوهی دانش و معرفت شکل بخشیدن به آینده به شیوه ای آگاهانه، فعال و پیش دستانه است؛ دانشی که می تواند رویاها، آرزوها و آرمان های یک فرد، سازمان یا ملت را برآورده کند (واندر لان، ۲۰۲۱). یک ابزار قدرتمند که محیط های رقابتی آینده را حدس می زند و به توسعه استراتژی بلند مدت حتی در محیط های با بیشترین عدم قطعیت می پردازد، ابزار برنامه ریزی سناریو است (اولیور و پرت، ۲۰۱۷). به نظر می رسد نرخ پیشرفت در تمام قرن بیستم، برابر با ۱۴ سال آینده خواهد شد و به دلیل توان انفجاری رشد، قرن بیست و یکم معادل با ۲۰۰۰ سال پیشرفت با آهنگ پیشرفت کنونی می شود که هزار برابر بزرگ تر از پیشرفت حاصل در قرن بیستم خواهد بود. در واقع تغییرات چنان غافلگیرکننده از راه می رسند که کوچکترین بی توجهی به آنها می تواند به بهای گزاف غافل گیری راهبردی در تمام عرصه های زندگی تمام شود. در این محیط سرشار از تغییر و بی ثباتی و آکنده از عدم قطعیت ها، تنها رویکردی که احتمال موفقیت های بیشتری دارد، تلاش برای معماری آینده است (سیلیور، والبو و کوزین، ۲۰۱۹). مواجهه با محیط های متلاطم و پویای کنونی، سازمانها را وادار به استفاده و بکارگیری طیف وسیعی از روشهای آینده پژوهی می نماید. شناسایی شگفتی سازها و نیروهای پیشران به عنوان ورودی اصلی روش های آینده پژوهی، دارای اهمیت خاصی است (پوپر، ۲۰۱۶).

پیشرانها را می توان از درهم کنش چهار مؤلفه روندها، رویدادها، تصاویر و اقدام ها شناسایی کرد. روندها و رویداد شناخته شده ترین واژه های آینده هستند که بر

دو ویژگی آینده متمرکزند. روند اشاره به پیوستگی تاریخی و زمانی دارد و رویدادها بر گسستگی های تاریخی تأکید می ورزند. روند، تغییرات منظم در داده ها یا پدیده ها در خلال زمان است. روندها از گذشته آغاز می شوند و تا آینده ادامه می یابند؛ اما رویدادها بر خلاف روندها، حاصل اتفاق یا حادثه اند که به شدت بر روندها و به طور کل، بر آینده تأثیر می گذارند. تصاویر حاصل برداشت یا درخواست افراد و گروه های گوناگون در مورد آینده است و در نهایت، اقدامات متأثر از تصاویر ذهنی بازیگران مختلف از آینده، شکل می گیرند (والاش و همکاران، ۲۰۱۴). پیشران های تغییر، عدم قطعیت های کلیدی هستند که دارای پتانسیل تأثیرگذاری بالا بر سازمان و یا محیط اطراف آن هستند که منتج از انتخاب های آگاهانه و یا غیرآگاهانه در حوزه های مختلف هستند. تفاوت عمده آنها با روندها، گستره زمانی تأثیر آنها و محلی و مشخص تر بودن تأثیر آنهاست (هوگت و سیرج، ۲۰۱۹). در ارتباط با شگفتی سازها و نیروهای پیشران در هیچ کدام از مولفه های ورزش، مطالعه ای به ثبت نرسیده است. از نزدیکترین مطالعات ورزشی در این راستا می توان به پژوهش نظری و سهولی کوهشوری (۲۰۲۱) با هدف تدوین سناریوهای استراتژیک آموزش ورزش سلامت محور ایران و ارائه پیشران های تحریک تقاضا به ورزش، ورزش به عنوان پدافند غیرعامل در بهینه سازی جسمی جامعه، تغییرات ژئوپلیتیک و راهبردهای بین المللی و رصد برنامه های تحریم؛ پژوهش سهولی کوهشوری، عسکری، نظری و نقش (۲۰۲۲) با هدف تدوین سناریوهای ورزش آموزشی ایران و ارائه پیشران های تمرین و یادگیری مهارت های توسعه، حرکت به سمت دانشگاه های نسل چهار، هم افزایی نهادهای اجتماعی، روندهای جدید

مشارکت در ورزش و حکمرانی مبتنی بر کلان‌داده‌ها اشاره داشتند.

مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد (ارکونکو و همکاران، ۲۰۱۹). امروزه تصمیم‌گیری بر اساس در نظر گرفتن معیارهای متعدد با سطوح بالای عدم اطمینان انجام می‌شود (هود گت و سیراج، ۲۰۱۹). همچنین، تجزیه و تحلیل عدم قطعیت‌ها یک جزء کلیدی از تجزیه و تحلیل مبتنی بر مدل برنامه ریزی است (والاش و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از محیط‌های بسیار مهم که عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است. بررسی عوامل محیطی می‌تواند باعث توسعه ورزش شود (براون و آرنولد، ۲۰۱۹). سازمان‌های ورزشی مانند اکثر سازمان‌ها و نهادهای دیگر حوزه‌ها برای بقاء و دوام در عرصه رقابت جهانی، باید به سازمانی آینده‌نگر و راهبرد محور تبدیل شوند (رشید لمیر و همکاران، ۲۰۱۴). امروز دیگر تردیدی نیست که ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای پیچیده شده که آنها بدون در نظر گرفتن آینده و برنامه‌ریزی دقیق به هیچ وجه نمی‌توانند به حیات خود تداوم بخشند و سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثناء نیستند. از این رو هر سیستمی که خواهان موفقیت باشد، باید با نگاه به آینده و بررسی تمام پیچیدگی‌ها، اهداف خود را مشخص نماید و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را در این محیط پرتلاطم و دائماً در حال تغییر، مشخص سازد (نظری و همکاران، ۲۰۱۶).

استین مولر (۲۰۰۴) شگفتی‌سازها را آینده‌لرزه نام نهاده است، یعنی جایی که زیستگاه امیدها، ترسها، آرزوها، برنامه‌ها و انتظارات ما دچار تغییر میشود و تمام دورنمای آینده را به لرزه درمی‌آورد. شگفتی‌سازها

سرچشمه‌های مختلفی دارند. شگفتی‌سازها ممکن است پیامدهای ناخواسته اقدامات انسانی (فرآیندهای سیاسی، خشک‌کنی‌های علمی، ریسک‌های نوآورانه و غیره) یا پیامدی از فرآیندهای ناشناخته باشند (گلن و گوردون، ۲۰۱۴). از این رو می‌توان اذعان نمود آینده به وسعت قدرت تفکر و تخیل بشر پیش روی ماست. آینده آدمیان را فرا می‌خواند تا با اندیشه‌های خلاق آن را بیابند و با اقدام نوآورانه آن را پدید آورند و حتی چیزهایی را پیش‌بینی کنند که پیش از این در تاریخ بشر هرگز وجود نداشته است. یکی دیگر از ورودی‌های اصلی برنامه‌های آینده پژوهی، شناسایی نیروهای پیشران است (اتو و کیم، ۲۰۲۰). پیشران‌ها مجموعه‌هایی از نیروهای شکل‌دهنده آینده‌اند که به صورت جهانی، ملی یا محلی بر آینده‌های مختلف تأثیر می‌گذارند. پیشران‌ها به صورت غیرمستقیم بر آینده حوزه‌های اجتماعی، فناوریانه، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی تأثیر می‌گذارند (مینن و همکاران، ۲۰۱۹).

رقابت در کلاس جهانی، بدین معناست که سازمان‌ها در بازار جهانی در هر رقابتی منطبق باشند. اینکه از نظر کیفیت، زمان انتظار، انعطاف پذیری، هزینه و قیمت، خدمت به مشتری و نوآوری از هر رقیب بهتر باشد یا با آن برابری کند. مؤلفه‌های کلیدی برای تولید کننده کلاس جهانی مفاهیم وسیع تولید در کلاس جهانی را به عملکردهای خاص در سازمان مورد توجه قرار می‌دهد (فارسیجانی، ۲۰۱۸). هر کدام مؤلفه‌های کلیدی با توضیحی مختصر از چگونگی تأثیر آنها در سازمان تولیدی و قابلیت رقابتی آن ارائه شده است (فارسیجانی، ۲۰۱۲). هریک از این اهداف به تنهایی مهم هستند، با این حال آنها در کنار یکدیگر تأکید بر فعالیتها و گرایش‌هایی که کلاس جهانی را تعریف می‌کند (فارسیجانی، ۲۰۰۹). جهانی‌شدن واژه

گسترده‌ای است که بسیاری از عناصر و ویژگی‌های زندگی دوره فرا صنعتی را در بردارد. در واقع جهانی شدن فرآیند پیوسته‌ای بوده که طی هزاران سال همکاری انسان‌ها روی زمین با یکدیگر شکل گرفته است. در ورزش، جهانی‌شدن مربوط به ملاحظات اقتصادی و بیشتر از هر چیز دیگر توصیف می‌شود، هرچند که عناصر فرهنگی نیز نقشی را در این عرصه بازی می‌کند. باوجود اهمیت فرهنگ در گفتمان‌های جهانی‌شدن در ورزش، ملاحظات اقتصادی نقش مهمی را بازی می‌کند. نیاز برای توسعه بازارها و کسب سود بیشتر به‌وسیله شرکت‌های بین‌المللی (ملی) از راه حمایت مالی از ورزش نشان‌دهنده جایگاه اقتصاد در ورزش بین‌الملل است، تأثیر اقتصادی ورزش در حوزه‌های رسانه، حمایت مالی شرکت‌ها و نفوذ، نشان‌گذاری و فرهنگ اعتباری و حس عمومی تجاری شدن ورزش احساس می‌شود. زمانی که مدیران به‌دنبال تنوع در دارایی‌ها، گردش سرمایه و بازارهای جدید برای ورود به محصولات موجود یا اتحادیه‌های محصول هستند، تغییراتی در ورزش اتفاق افتاده است (حمزه لو و معین فرد، ۲۰۱۵). جهانی شدن در سال‌های اخیر شرکت‌های تجاری را ملزم نموده که در کنار بازارهای داخلی و سنتی خود، شروع به جستجوی فرصت‌های جدید در بازارهای بین‌المللی کنند. روند رو به رشد تجارت جهانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های فعال تجاری، انقلاب در فناوری اطلاعات و ارتباطات و رفع موانع در سطوح بین‌المللی، شتاب فزاینده‌ای یافته است. بنابراین حضور فعال در تجارت جهانی نیاز به توجیه ندارد (بنکدارچیان و نظری، ۲۰۲۱).

ورزش، این پدیده اجتماعی عصر حاضر، یکی از اموری است که به عناوین مختلف در جهان مطرح شده و

گروه‌های زیادی به اشکال گوناگون با آن سرو کار دارند (قوامی، نظری و شجاع، ۲۰۲۲). روز به روز بر محبوبیت ورزش، نزد جهانیان افزوده می‌شود و میلیون‌ها نفر در سراسر جهان را در هر سنی درگیر خود می‌کند (فلمینگ، سوتکلیف، کوکسون، پین و دونکین، ۲۰۲۲). برای توسعه صنعت ورزش، مدل‌های سلسله‌مراتبی فراوانی ارائه شده که به درک چگونگی توسعه ورزش کمک کرده‌اند (مرادی و نظری، ۲۰۱۹). ساختار توسعه ورزش در ایران، مانند اکثر ساختارهای مطرح دیگر به صورت هرم و از چهار حوزه اصلی ورزش تربیتی در قاعده، پس از آن به ترتیب ورزش همگانی، سپس ورزش قهرمانی و در نهایت ورزش حرفه‌ای در رأس هرم، تشکیل شده است (شهوولی کوه‌شوری و همکاران، ۲۰۲۱). از جمله موضوعات مهم در سیاست تجاری سال‌های اخیر، درآمدزایی پایدار می‌باشد (مرادی، نظری و مرادی، ۲۰۱۹). به عنوان مثال در فوتبال حرفه‌ای قیمت نهایی یا ارزش بازیکن فوتبال در لیگ برتر ایران در بازار نقل و انتقالات، براساس ارزش‌های ویژه بازیکن، ملزومات، نهادها و پیامدهای آن مشخص می‌شود (محمودی زاد آذری، احسانی، نظری و نوروزی سید حسینی، ۲۰۲۲). از این رو امروزه ورزش، تبدیل به یکی از بزرگترین صنایع در دنیا گردیده است. از جذاب‌ترین منظره‌های ورزش، ورزش حرفه‌ای می‌باشد. ورزش حرفه‌ای از جمله عوامل حیاتی در توسعه صنعت ورزش در کشورهای مختلف است (جعفری و همتی نژاد، ۲۰۲۱). با توجه به اهمیت فوتسال حرفه‌ای بنظر می‌رسد باید ساختاری مناسب برای فوتسال حرفه‌ای مدنظر قرار گیرد لذا باید ساختاری باشد مبتنی بر بستر حقوقی و قانونی با حمایتها و نظارت دولت در کنار تسهیل‌گری دولت برای ورود بخش خصوصی به فوتسال حرفه‌ای که اگر این

ساختار به خوبی شکل گیرد، فوتسال حرفه ای تواند مسیر خوبی را برای رسیدن به توسعه طی کند (یلویی و همکاران، ۲۰۲۲). توسعه ورزش به سیاست‌ها، فرایندها و اقداماتی گفته می‌شود که از ترکیب آنها تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارب ورزشی برای همه افراد به وجود آید (نظری، ۲۰۲۱). به نظر می‌رسد بتوان اذعان نمود که حرکت به سمت توسعه در این پیچیدگی‌ها که دائم به شکل‌های مختلف نمایان می‌گردد، بدون داشتن برنامه‌ای که بتواند از پس پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی برآید، مقدور نیست. پس یکی از ضرورت‌های وجود پژوهشی با دیدگاه آینده‌نگارانه در این راستا، مشخص گردید. یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (نظری و شهولی کورشوری، ۲۰۲۲). اصول فکری حاکم در مطالعات آینده را می‌توان در آگاهی از نحوه تصمیم‌گیری و عملیات بازیگران برآمده از تصورات آینده دانست (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۱۹). یکی دیگر از ضرورت‌های حل این مساله و همچنین چرایی انتخاب فوتسال حرفه ای و کنکاش در آینده آن به عنوان موضوع مورد بحث در این پژوهش، اهمیت بالای فوتسال حرفه ای به عنوان تجارت ورزشی در فرآیند توسعه ورزش و اهمیت توسعه آن به عنوان ورودی لازم برای تحقق دیگر سطوح ورزش (کشاورز و همتی، ۲۰۲۰) و عدم توجه کافی از سوی پژوهشگران اشاره کرد. حاصل این کم توجهی، عدم وجود گزارش پژوهشی در ارتباط با رویکردهای آینده‌پژوهی در فوتسال حرفه ای باشد.

تمامی سازمان‌های ورزشی که توسعه جهانی را در نظر دارند نه تنها باید آنچه را که موجب میل به ورود به بازارهای جهانی می‌شود، درک کنند، بلکه باید نتایج

دلخواه را به شکل شفافی بیان کنند. هدف‌گذاری روشن، قابل‌سنجش و واقع‌گرایانه ماهیت و شکل‌دهنده ورود موفق به بازارهای خارجی است. مدیران باید آن اهداف را به شکل کمی بیان و تصریح کنند. مدیران ورزشی همواره باید نتایج پیش‌بینی‌شده را به عنوان عامل راهنما در برنامه‌ریزی استراتژیک و تلاش‌های مدیریتی، در چشم‌انداز خود داشته باشند (لو، وانگ و جین، ۲۰۲۲). امروزه جهان هر روز بیشتر از گذشته به سمت دهکده جهانی پیش می‌رود (فارسیجانی و همکاران، ۲۰۱۸). بنگاه‌های اقتصادی در دستیابی به یک مزیت رقابتی مستمر در زمینه‌هایی از قبیل هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف‌پذیری و نوآوری ایجاد کند (فارسیجانی و همکاران، ۲۰۰۹). میزان غیرقابل پیش‌بینی بودن تحولات، نتایج آینده و عدم درک آن با دانش فعلی را عدم قطعیت عنوان نموده اند (گونگ، ۲۰۲۰). مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد (شهولی کوه‌شوری، ۲۰۲۲). ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه استراتژی بلند مدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو مبتنی بر پیشران‌ها است (نظری، ۲۰۲۱). از جمله موضوعات مهم در سیاست تجاری سال‌های اخیر، درآمدزایی پایدار برای باشگاه‌های حرفه ای ورزشی می‌باشد (کولیگناتوس، ۲۰۲۰). در این زمینه ساماگایو و همکاران (۲۰۰۷) بیان داشت بین عملکرد تجاری و عملکرد ورزشی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و هیچگاه یکی بدون دیگری بدست نمی‌آید. آمار رسمی جدید نشان می‌دهد که باشگاه‌های فوتسال حرفه ای عراق در جهان به شدت در حال رشد و توسعه مداوم است چرا که در حوزه مالی با سودآوری زیادی مواجه

گردیده است (بنکدارچیان و نظری، ۲۰۲۱).

یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (نظری و شهولی، ۲۰۲۲). در سازمان‌های ورزشی، توسعه موضوعی اساسی به شمار می‌آید و مفهوم توسعه در ورزش با مؤلفه فوتسال حرفه‌ای پیوندی ناگسستنی دارد. پایداری و پیشرفت در فوتسال حرفه‌ای، دو موضوع اساسی می‌باشند که به سیاست‌گذاری، وابسته هستند. در این راستا نیاز به سیاست‌گذاری از طریق آینده‌نگاری که هم به لحاظ نظری (بنارمن، ۲۰۲۰؛ سلی و کلمبی، ۲۰۲۰) و هم از منظر کاربردی (ویگنی، ۲۰۲۰؛ ریجکس کلومپ، ۲۰۱۲) مورد توجه و تاکید است، می‌تواند گامی به سوی توسعه فوتسال حرفه‌ای باشد. در جهان امروزی در حوزه ورزش که دائم دستخوش تغییر می‌شود و محیط بازرگانی به شکل پیچیده‌ای درآمده است، سناریوها نشان می‌دهند که چگونه تعبیر مختلفی از نیروهای پیشران تغییرات می‌توانند به آینده‌های ممکن و متفاوت منتهی شوند (بنکدارچیان و نظری، ۲۰۲۱). بنگاه تجاری که در راستای عملکرد پایدار جهت دهی شده است در طول زمان از طریق مدیریت ابعاد گوناگون خود و بالاخص بعد مالی و اقتصادی، توسعه یافته است و عملکرد پایدار خود را وابسته به پایداری در روابط با ذینفعان خود می‌داند (ژانگ ژیانگ و همکاران، ۲۰۲۲). صاحب نظران و پژوهشگران معتقدند که عملکرد پایدار موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و مشکل بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، سازمان‌ها جهت فراهم آوردن بازخورد به مدیران در ارتباط با نیل به اهداف استراتژیک به ارزیابی عملکرد

پایدار متکی هستند (پوترا و همکاران، ۲۰۲۰).

ضرورت حل مساله فوتسال حرفه‌ای و کنکاش در آینده آن به عنوان موضوع مورد بحث در این پژوهش، اهمیت بالای فوتسال حرفه‌ای در فرآیند توسعه ورزش عراق می‌باشد. در این پژوهش سعی بر این است تا با گردآوری سناریوهای مربوط به آینده توسعه باشگاه‌های فوتسال حرفه‌ای عراق، فضایی احتمالی از برخی آینده‌های ممکن پیش‌بینی گردد. از این رو مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند از بهره‌وران اصلی این پژوهش باشند. از این رو نتایج این پژوهش متفاوت خوانده می‌شوند که پس از اجرای آن، فوتسال حرفه‌ای عراق و با دست‌کاری متغیرهای اصلی و تغییر شاخص‌های کلیدی عملکرد، وضعیت فوتسال حرفه‌ای را در چند سال آینده و در حالت‌های خوش‌بینانه و بدبینانه رصد نمایند و بر این اساس برای آینده، سیاست‌گذاری نمایند. اجرای این پژوهش احتمالاً می‌تواند سیاست‌گذاران فوتسال حرفه‌ای را نسبت به پیامدهای بازنگری در برنامه‌های گذشته و جاری و تدوین برنامه‌های کارآمد و مؤثر با رویکردهای نوین در این شرایط پیچیده محیطی، آگاه سازد.

اگر عدم قطعیت‌ها را تغییرات پیچیده‌ای در نظر بگیریم که روند موفقیت‌ها را با مشکل مواجه می‌کند، بنابراین بخشی از تفکرات حاکم بر حکمرانی می‌تواند تاثیر گذار باشد. شاید وجود مدیران ناکارآمد و غیر متخصص و به تبع آن تصمیم‌گیری‌های غلط و استفاده نکردن از افراد و مشاوران با تجربه می‌تواند عدم قطعیتی باشد برای فوتسال حرفه‌ای و همچنین در این بین نبود زیرساخت‌ها و نبود اقتصاد و منابع مالی مورد نیاز، می‌تواند از جمله موارد عدم قطعیت‌ها در فوتسال حرفه‌ای باشد. آینده‌نگاری استراتژیک و

نمی کنند به همین دلیل به نظر می رسد جهت توسعه ی فوتسال حرفه ای در این ورزش و همچنین بهبود و شناسایی آینده مطلوب در این ورزش و شناسایی پیشران ها و عدم قطعیت های موثر بر فوتسال حرفه ای به نظر می رسد انجام این پژوهش می تواند در این زمینه کارساز باشد. در چرایی انجام اهمیت این پژوهش می توان ذکر نمود که با توجه به اینکه رشد اقتصاد عراق، به مسائل داخلی و خارجی بیشماری که دارای قطعیت نمی باشند، بستگی دارد و جریان جاری ورزش دولتی حاکم بر عراق، همیشه نیاز به حمایت های مالی دولت دارد، لذا نشان دادن مسیر پیش رو و تخمین آینده های احتمالی می تواند یک دید بازتر در پیش روی متولیان فوتسال عراق در حیطه های مختلف قرار دهد.

روش شناسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهش های کیفی است. در پژوهش حاضر از آن جهت که به دنبال کشف مفاهیم جدید هستیم، از منظر ماهیت، اکتشافی - بنیادی؛ از منظر رویکرد، استقرایی؛ از منظر پارادایمی، پارادایم تفسیری - برساختی؛ از منظر استراتژی، نظریه داده بنیاد با رویکرد ساختگرا؛ از منظر حیطه جمع آوری داده ها، میدانی و کتابخانه ای؛ از منظر هدف، تبیین و مدلسازی و از منظر ابزار جمع آوری اطلاعات، مصاحبه های عمیق و مطالعات نظری است. نظریه مبنایی یا داده بنیاد از استراتژی های روش کیفی است که بر ظهور اطلاعات از داده ها تأکید می کند، تا بتواند یک نظریه یا مدل را ایجاد کند. چهار فرآیند همپوش در تحلیل ساختگرایی نظریه داده بنیاد عبارت اند از: کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز شده، کدگذار محوری و کدگذاری نظری، سه دور کد نویسی امکان افزایش

کلان محور است، این امکان را فراهم می آورد تا با بررسی وضعیت گذشته، حال و آینده با بهره گیری از شیوه های نوین به تعیین عوامل کلیدی و موثر و حیاتی پردازد. از آنجایی که فوتسال حرفه ای که تجارت محسوب می شود و بیشترین درآمدزایی و بیشترین هزینه ها در این حوزه انجام می شود، جهت توسعه ورزش حرفه ای شناسایی آینده مطلوب در این ورزش ضروری به نظر می رسد و حتی می تواند جنبه نوآوری نیز به همراه داشته باشد. باید اذعان نمود با تدوین برنامه های مدون برای آینده می توانیم به توسعه ورزش حرفه ای کمک نموده و باعث ایجاد ساختار و تشکیلات منسجم در ورزش حرفه ای گردد. آینده نگاری استراتژیک عوامل تاثیرگذار و تاثیر پذیر در یک قلمرو را شناسایی می کند. اهمیت و ضرورت آیند نگاری و تفکر در مورد آینده بسیار روشن و آشکار است، همچنین تفکر آینده بر اخذ تصمیمات درست تاثیر گذار است و با استفاده از تفکر آیند نوظهور مثل آینده پژوهی و آینده نگاری از این مقوله در فعالیت ها و برنامه های علمی و فناورانه استفاده می شود. بسیاری از حوادث و رویدادهای آینده قابل پیش بینی هستند و دخالت انسان در این روند اسباب تغییر و تحولات مطلوب را فراهم خواهد آورد. از آنجا که بحران ها و مشکلات کنونی مهمترین دلیل برای اندیشیدن در مورد آینده است، سرعت تحولات نهفته که پرداختن به آینده را با اهمیت نموده، تحولاتی مثل برنامه هایی ناشی از دگرگونی های فناوری در روند پرشتاب جهانی شدن با وجود این تغییرات گسترده در جوامع امروز پیرامون زندگی، انسانها بیش از حد در جستجوی آینده مطلوب هستند. از آنجایی که در فوتسال حرفه ای اتفاق باشگاه ها بازیگران اصلی هستند و برنامه مدون برای آینده مشخص را دنبال

سطح انتزاع را فراهم می کند و در نهایت منجر به ارائه یک مدل تئوری می گردد .

در پژوهش حاضر سعی گردید در کدگذاری اولیه، از روش کدگذاری خط به خط، توصیف رفتارگرایانه ای از کنش های مشارکت کنندگان به نمایش بگذارد و داده ها به صورت واقعه به واقعه با هم مقایسه گردیدند. همچنین با استفاده از تکنیک کدگذاری فرآیندی که توصیه به استفاده از اسم مصدر و حاصل مصدر در

نامگذاری کدها دارد، تلاش گردید تا فحوای کنش در داده ها، منتقل گردد. در اجرای تحقیق، جمع-آوری و تحلیل داده ها به طور آگاهانه همزمان انجام گرفت و گردآوری داده های اولیه به منظور شکل گیری روند جمع آوری مداوم داده ها صورت گرفت. با این کار برای پژوهشگر فرصت هایی فراهم شد تا میزان کفایت مقوله های مناسب را افزایش دهد.

جدول ۱- معیارهای ورود مشارکت کنندگان به مطالعه

معیارهای ورود به مطالعه
افردا آشنا با مدیریت ارتقای فوتسال حرفه ای
افردا آشنا با ادبیات توسعه پایدار
افردا آشنا با فوتسال حرفه ای
افردا دارای کتاب و مقاله علمی در زمینه های ذکر شده در بالا
افردا دارای تجربه کاری و اجرایی در فوتسال حرفه ای

به منظور نمونه گیری برای انجام مصاحبه های عمیق از روش نمونه گیری هدفمند یا هدف دار و تکنیک نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد. روش نمونه گیری ذینفعان داخلی و خارجی تدوین پیشرانها و عدم قطعیت های مؤثر بر آینده باشگاه های فوتسال عراق بر اساس نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. ابزارهای اندازه گیری پژوهش، گردآوری داده ها با مصاحبه های عمیق و پرسش نامه های باز صورت گرفت. شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس روش منطق شهودی صورت گرفته است. در این تحقیق در تمام فرآیند نمونه گیری، سه مرحله نمونه گیری آزاد، ارتباطی و نظری که اساس استفاده از رویکرد ساخت گرای نظریه داده بنیاد است، رعایت شد. جمع آوری داده ها به دلیل اشباع داده ها، در مصاحبه ۱۷ به اشباع نظری رسیده شد ولی برای احتباط پس از ۲۰ مصاحبه ها به دلیل اشباع کامل

نظری متوقف شد.

از چهار شاخص مقبولیت، اعتماد، تأییدپذیری و انتقال پذیری برای قوام و استحکام داده های کیفی مورد استفاده قرار گرفت. به این ترتیب که کدها چندین بار از نظر شباهت ها و تفاوت ها مرور گردید. برای تعیین تأییدپذیری از روش بازبینی اعضا استفاده شد. بدین صورت که کدگذاری ها و مدل نهایی در اختیار سه نفر از مشارکت کنندگان قرار گرفت و آنها نظرهای خود را اعمال و در نهایت مدل کلی تحقیق، تأیید گردید. برای بررسی قابلیت انتقال پذیری، نیز تلاش شد تا مشارکت کنندگان از تنوع بیشتری برخوردار باشند که این روند تا اشباع داده ها، ادامه داشت. همچنین بدین منظور، از روش باز کدگذاری توسط یک پژوهشگر دیگر خارج از مشارکت کنندگان و تیم پژوهش، استفاده گردید. در روش باز کدگذاری ۱۰ درصد از کلیه صفحات کدگذاری انجام گرفته در اختیار

پژوهشگر دیگری قرار گرفت. در این مطالعه، ضریب اسکات که نشان‌دهنده میزان توافق کدگذاری در دو محقق است، برابر ۸۲٪ محاسبه شد.

یافته‌ها

مشارکت کنندگان در این تحقیق، شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه ها، مدیران اجرایی فوتسال حرفه ای، مدیران عامل و اعضای هیات مدیره و کارکنان باشگاه های فعال در فوتسال عراق بودند.

جدول ۲- ویژگی‌های مشارکت کنندگان و معیارهای ورود به مطالعه

مشخصات دموگرافیک			
حوزه فعالیت	تعداد (نفر)	رشته تحصیلی	تعداد (نفر)
اجرایی	۴	علوم ورزشی	۵
دانشگاهی	۶	مدیریت ورزشی	۱۲
باشگاهی	۱۰	غیره	۳
تحصیلات		سن	
کارشناسی ارشد	۱۲	۳۰ تا ۴۰	۵
دکترای تخصصی	۸	۴۱ تا بالاتر	۱۵

بر اساس اطلاعات جدول (۲) مجموعاً از افراد مشارکت کننده ۱۷ نفر در حوزه علوم ورزشی و سه نفر در رشته های دیگر مدرک تحصیلی داشتند. مجموعاً

۱۴ فرد اجرایی و عملیاتی و ۶ فرد دانشگاهی متخصص در حوزه مسائل آکادمیک فوتسال حرفه ای مصاحبه انجام شد.

جدول ۳- عوامل اصلی تاثیرگذار بر فوتسال عراق

-	مشارکت کنندگان	عوامل اصلی	-	مشارکت کنندگان	عوامل اصلی
۱	P5, P9, P10, P11, P15	ساختار ورزش	۲	P6, P9, P11, P12, P13, P8	عوامل بستر ساز
۳	P4, P9, P10, P11, P14	زیرساخت های سخت افزاری	۴	P1, P2, P3, P4, P9, P18	عوامل زمینه ای
۵	P4, P11, P12, P14	ذی نفعان کلیدی	۶	P20, P10, P13	توسعه با رویکرد جهانی
۷	P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P15	بازیگران کلیدی	۸	P1, P2, P8, P10	توسعه منابع انسانی
۹	P2, P5, P6, P9, P10, P11, P15	پیامدهای احتمالی	۱۰	P2, P5, P6, P10, P12, P15	پیامدهای توسعه با جهانی
۱۱	P2, P5, P6, P9, P10, P11, P15	آینده مرجع	۱۲	P2, P4, P6, P7, P9, P16, P11, P13	عدم قطعیت ها
۱۳	P4, P9, P11, P12	پیشران ها	۱۴	P6, P9, P17	شگفتی سازها
۱۵	P3, P6, P12, P14, P2, P5, P6, P17, P19, P18 P20	راهبردها			

جدول ۴- ساختار کلان ورزش و زیر ساخت های موثر بر فوتسال عراق

ساختار ورزش	زیرساخت های سخت افزاری
منابع مالی و بودجه و درآمد زایی	ورزشگاه ها و استادیوم ها و زمین چمن
حمایت های مالی و ورود به بخش خصوصی	سالن های چند منظوره و ایجاد امکانات تفریحی و تجهیزات مناسب
ساختار اقتصادی و بازار یابی	مالکیت استادیوم ها و زمین ها
وجود سهام به عنوان پایه ورزش	دسترسی به ابزار های جدید تمرینی و ایجاد ورزشگاه های اقتصادی
برنامه های مدون و مشخص و برنامه ریزی های استراتژیک	ایجاد کمپ های اختصاصی و سالن بدنسازی و کلینیک های پزشکی
ساختار عمومی و مدیریت صحیح و چارت تشکیلاتی	استاندارد سازی از نظر فنی
سرمایه های انسانی و آموزش و تربیت منابع انسانی	فناوری سخت افزاری در حوزه اماکن
ساختار استاندارد	فراهم کردن شرایط برای واگذاری اماکن به بخش خصوصی
شایسته سالاری و استفاده از افراد کاربلد و متخصص	سرانه اماکن ورزشی و تسهیلات
استفاده از الگوهای تطبیقی و حذف تصمیمات سلیقه ای	بلیط فروشی اینترنتی و تلفن و ...
منابع فیزیکی و تأسیسات و اماکن	هواداران و کانون هواداران
توجه به جمعیت زیاد و امکانات موجود	لوگو و موزه باشگاه
سخت افزار های مناسب و مکانیزم نقل و انتقالات	استعداد یابی و تربیت ورزشکاران

براساس یافته های جدول (۴) مهمترین مقوله های زیر مجموعه طبقه ساختار ورزش و زیرساختهای سخت افزاری موثر بر فوتسال عراق بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

جدول ۵- عوامل بستر ساز و عوامل زمینه ای موثر بر فوتسال عراق

عوامل بستر ساز	عوامل زمینه ای
تفکر مدیران و منابع انسانی	ساختار و درآمد زایی پایدار در فوتسال حرفه ای
مدیریت صحیح و مسئولیت پذیری	وجود سخت افزار ، نرم افزار ، انسان افزار مناسب
استفاده از افراد علمی وبا تجربه در کنار هم	ساخت اماکن و تجهیزات و امکانات استاندارد
آموزش منابع انسانی و مدیران و برگزاری کلاس کارگاه ها	تغذیه و خواب و استراحت کافی ورزشکاران
توسعه و بهبود کیفیت منابع انسانی و سالم سازی محیط	شرایط اقلیمی و آب وهوایی وزیست محیطی
چارت اداری ونیروی انسانی متخصص	وجود مدیران متخصص و متعهد و بادرایت
رفتار مناسب با رویکرد جهانی	جایگاه مدیریت و تغییر وتحولات مدیریتی
ایجاد زیر ساخت های علمی و توسعه سخت افزار و آکادمی باشگاه ها	هوا داران و دیدگاه های حاکم
ازبین بردن ضعف سازمانی و ایجا شرایط حرفه ای گری	سطح نشاط اجتماعی و سطح درآمد
برنامه های استراتژیک و الگوهای بین المللی	تصویب و توسعه قوانین و آیین نامه ها و مقررات فوتسال حرفه ای
تغییرات سیاسی و نگرش افراد جامعه	عدم دخالت سیاسیون و ایجاد بستر لازم برای حرفه ای شدن
ایجاد ساختار و خدمات هواداری	بازاریابی و درآمد زایی و فروش بازیکن
	ایجاد نقشه های فرهنگی و دموکراتیک
	وجود زیر ساخت های لازم برای حرفه ای شدن

براساس یافته های جدول (۵) مهمترین مقوله های زیر مجموعه طبقه عوامل بستر ساز و عوامل زمینه ای موثر بر فوتسال عراق بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

جدول ۶- بازیگران کلیدی و ذی نفعان کلیدی موثر بر فوتسال عراق

بازیگران کلیدی	ذی نفعان کلیدی
مدیران و مدیر عامل باشگاه ها	ورزشکاران، مربیان، داوران
افراد تصمیم گیر و قدرتمند	سپاهمداران و اسپانسر ها
باشگاه ها و کادر اجرایی باشگاه ها	دلالتان و واسطه ها
وزارت ورزش و جوانان و زیر مجموعه آن	وزارت ورزش و زیر مجموعه آن
بازیکنان، مربیان، داوران	سازمان ملی و بین المللی
اسپانسر ها و سپاهمداران	وزارت ورزش و زیر مجموعه آن
دولت و نهاد های متولی ورزش	افراد قدرتمند و سیاسی در فوتسال حرفه ای
زیر ساخت های حقوقی و تدوین قانون و مقررات	اساتید ودانشجویان تربیت بدنی
واسطه های حمل و نقل	هوادران، مردم، تماشاگران
فضای استاندارد	رسانه و تبلیغات و خدمات ورزشی
ارتقا بازیکنان و تربیت حرفه ای و فرهنگی	کادر اجرایی و کادر فنی باشگاه ها
زیر ساخت های اقتصادی و بودجه کافی	

براساس یافته های جدول (۶) مهمترین مقوله های
بازیگران کلیدی و ذی نفعان کلیدی موثر بر فوتسال
عراق بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

جدول ۷- توسعه با رویکرد جهانی و توسعه منابع انسانی موثر بر فوتسال عراق

توسعه با رویکرد جهانی	توسعه منابع انسانی
ثبات مدیریت و وجود افراد علمی و با تجربه در کنار هم	استعداد یابی و نخبه پروری و حمایت از استعداد ها
تربیت مدیران با دانش و دانش افزایی	وجو قوانین ومقررات و قانون حمایتی
برنامه های استراتژیک و استفاده از خط ومشی های نوین مدیریتی	مارکتینگ ورزشی و ایجاد اتحادیه های صنفی
ارزیابی صحیح و نظارت بر پیشرفت	تربیت متخصصین سخت فزار و مهندسين تکنولوژی
برنامه های مدون و فرموله کردن سیاست ها و استراتژی ها	ارتقا آموزش با محوریت دانشگاه و آموزش های نوین
زیر ساخت های علمی و تکنو لوژی	ایجاد انگیزه در نیروی انسانی و تشویق آنها
وجود کارشناسان و پرسنل و به روز بودن آنها	به روز بودن نیروی انسانی و آموزش مدیران ومشاوران
ثبات مالی و درآمد زایی پایدار	تربیت حقوق دانان حرفه ای
سیاست های کلان و قدرت و ثروت	الگو برداری در تولید مربی
داشتن رویکرد اقتصادی و فعالیت های اقتصادی	تلاش برای بهسازی و رشد شخصیت
تولید ناخالص ملی و تغییر در بازارهای تولید	شایسته سالاری
درآمد های مالی و اشتغال زایی و بنج مارک خوب	ارزیابی مستمر و نظارت
الگو برداری از کشور های پیشرفته	برنامه های استراتژیک و ایجاد اتاق های فکر
مراودات و به روز رسانی توافقات جهانی	استفاده از مدیران و مدیران متکی به دانش و به روز
ایجاد بستر های قانونی مناسب و تغییر دیدگاه ها و نگرش ها	اگو برداری و استفاده از دانش مدیران باشگاه های خارجی
باشگاه داری قوی و تقویت اتحادیه های باشگاه ها و مربیان	مدیریت الکترونیک نیروی انسانی
تغییرات فناوری و هوش مصنوعی	استادیوم ها مناسب و توسعه مهارت
ارتقا علم و رعایت استاندارد ها	حذف دخالت های سیاسیون و اختلاف نظر با جهان
ایجاد رویکرد بهبود مستمر و ایجاد خلاقیت در باشگاه ای حرفه ای	
رابطه خوب با اسپانسر ها و رضایت هواداران	
توسعه زیر ساخت های سخت افزاری باشگاه ها	

براساس یافته های جدول (۷) مهمترین مقوله های منابع انسانی موثر بر فوتسال عراق بر اساس نظرات زیر مجموعه طبقه توسعه با رویکرد جهانی و توسعه متخصصان آورده شده است.

جدول ۸- پیامدهای احتمالی، توسعه بارویکرد جهانی و آینده مرجع فوتسال عراق

پیامدهای احتمالی	پیامدهای توسعه با جهانی	آینده مرجع
باقی ماندن ورزش در همین سطح فعلی و محرومیت از جام باشگاه های آسیا	توسعه اقتصادی و افزایش سهامداران و جذب اسپانسر ها	داشتن برنامه ای استراتژیک و تفکر استراتژیک
وضع قانون و مقررات و جلوگیری از بی قانونی و رشوه	بودجه کافی و بالا رفتن مزیت رقابتی و اشتغال زایی	مطالعه روند ها و پیشران ها و عدم قطعیت ها و شگفتی ساز ها
حضور در عرصه ای بین المللی و کسب افتخار و قهرمانی های متعدد	برند یابی و برند سازی و بنج مارک خوب	شایسته سالاری و شایسته گزینی
میزبانی رویداد های ورزشی و بین المللی	برند یابی مکانی از طریق توسعه گردشگری ورزشی	وجود زیر ساخت های مناسب و داشتن اهداف مشخص
توسعه اماکن ورزشی و تربیت قهرمانان	ایجاد زیر ساخت مناسب و پیشرفت و توسعه قدرت نرم باشگاه ها	حمایت های انسانی و ایجاد محیط آموزشی
سرمایه گذاری و درآمد زایی و تاثیر در اقتصاد	کم شدن فاصله از کشور های جهان و خود گردان شدن باشگاه ها	تغییر دیدگاه ها و نگرش ها ی مدیران
نابودی ورزش و قاصه گرفتن از فوتسال حرفه ای	بالا رفتن شهرت باشگاه ها ، بازیکنان ، مربیان و ذینفعان	باشگاه های جامع و کامل از حیث اقتصادی ، ساختاری و انسانی
توسعه زیر ساخت ها و وجود رسانه نابودی فوتسال عراق	ایجاد قانون و مقررات و مدیریت صحیح	بودجه کافی و تراز مثبت و توانایی اقتصادی
کوچ گسترده ورزشکاران نخبه شناخته شدن در دنیا و در حوزه ی اجتماعی و فرهنگی	ایجاد عزت مالی ، استقلال مالی و نشاط اجتماعی	حمایت های مالی و درآمد های پایدار
حذف دیدگاه های غلط و منفی در مورد عراق	شرکت در رویداد های خارجی و کسب قهرمانی های متعدد	تامین اقتصاد و توزیع عادلانه منابع
ایجاد فراغت سالم برای افراد علاقمند	هدایت افکار عمومی و حذف نگاه های سنتی به فوتسال حرفه ای	خصوصی شدن و خوگردان شدن باشگاه ها
		هواداران
		توسعه وبه ورزش همگانی
		صعود در مسابقات جهانی و قرار گرفتن جز کشور های برتر دنیا
		حذف سیاست ها و کاهش دخالت های بی مورد
		ورزش مستقل از دولت و منطبق بر مدل حکمرانی
		ایجاد امکانات زیر ساختی و محیط آموزشی مناسب و استادیوم های مجهز
		ایجاد مراکز تفریحی برای ورزشکاران و داشتن تیم های خوب
		ایجاد امنیت برای ورزشکاران

براساس یافته های جدول (۸) مهمترین مقوله های جهانی و آینده مرجع موثر بر فوتسال عراق بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

جدول ۹- پیشران ها و عدم قطعیت های موثر بر فوتسال عراق

پیشران ها	عدم قطعیت ها
ساختار و زیرساخت های مناسب	عدم سخت افزار و امکانات و تجهیزات مناسب
منابع اقتصادی و استقلال مالی	نبود منابع انسانی و عدم مدیریت صحیح و تخصص
سرمایه و صنایع	عدم آشنایی مدیران با قوانین بین المللی
مدیریت صحیح و منابع انسانی متخصص	عدم ثبات مدیریت و نظارت و عدم تصمیم گیری های درست
دانش افزایی مدیران و استفاده از مشاوران	عدم استفاده از مشاوران و نیروهای انسانی پرورش یافته
رسانه ها و نفوذ رسانه های اجتماعی	عدم ساختار مناسب در فوتسال حرفه ای
استعداد یابی و پرورش استعداد ها و ارتقا بازیکنان مستعد	عدم ثبات اقتصادی و منابع مالی و کمبود بودجه
حامیان مالی و اسپانسر ها	تحریم ها و محدودیت های اقتصادی

پیشران ها	عدم قطعیت ها
بودجه و تامین کنندگان بودجه	تورم و نرخ رشد اقتصاد
بستر زیر ساخت های حقوقی و تدوین قانون و مقررات	عدم استقلال مالی و هزینه کرد شرکت های بزرگ
حق پخش تلویزیونی و حق آموزش	عدم قانون و مقررات و حمایت های قانونی
تاثیر فناوری و ارتباطات	عدم حق پخش تلویزیونی و کپی رایت
خصوصی شدن و خودگردان شدن باشگاه ها و حمایت از بخش خصوصی	دولتی بودن ورزش و عدم حمایت های دولت
الگو برداری از کشور های پیشرفته و ایجاد فضای استاندارد	عدم پشتیبانی و اسپانسر ها
برنامه های استراتژیک و برنامه ریزی صحیح	عدم برنامه های استراتژیک و برنامه ریزی صحیح
توسعه و سیستماتیک شدن فوتبال حرفه ای	دخالت سیاسیون و دولت
حذف دخالت سیستم های سیاسی	تفکرات حاکم و عدم ثبات سیاسی
دانش افزایی مدیران و استفاده از مشاوران	هنجار های موجود در ورزش بانوان
حذف معافیت های مالیاتی	ضعف تیم های فوتبال حرفه ای
هم افزایی متولیان ورزش	

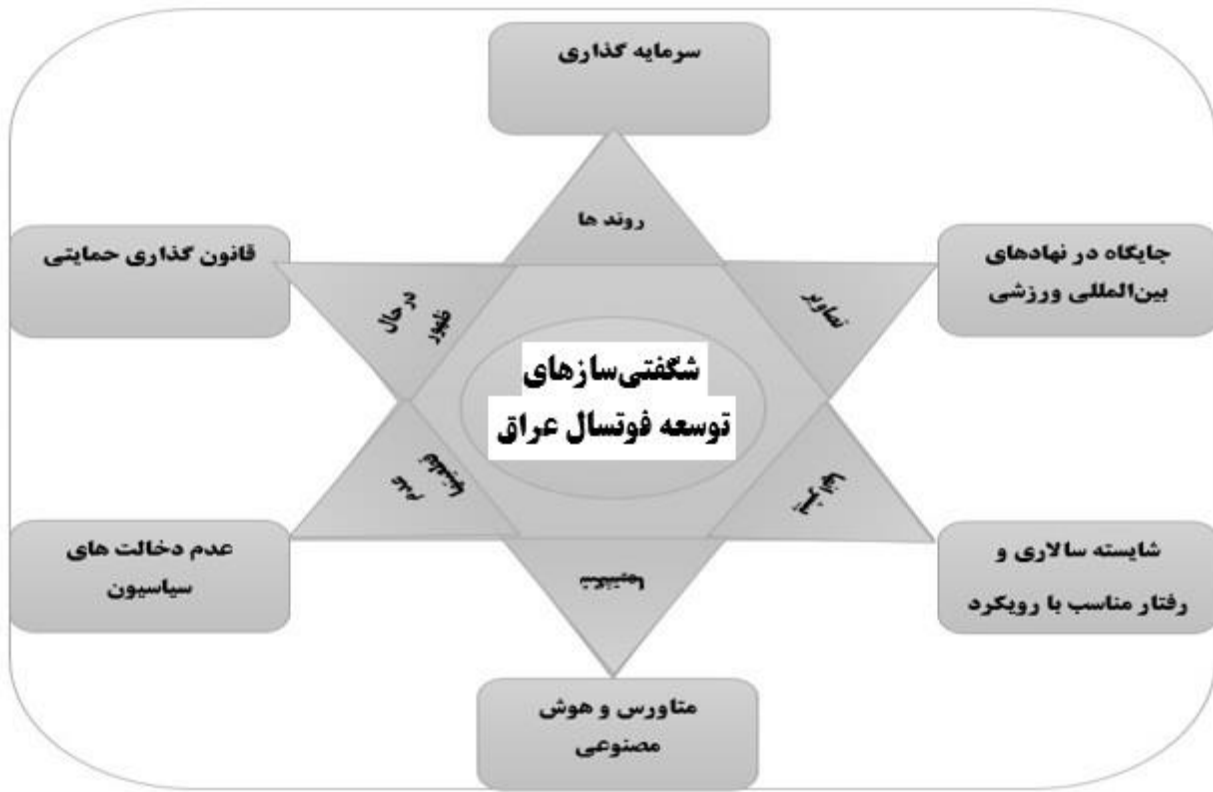
براساس یافته های جدول (۹) مهمترین مقوله های زیر مجموعه طبقه پیشران ها و عدم قطعیت های موثر بر فوتسال عراق بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

جدول ۱۰- شگفتی سازها و راهبردهای درآمدزایی پایدار موثر بر فوتسال عراق

شگفتی سازها	راهبردهای درآمدزایی
خلاقیت و توانایی فردی	خصوصی شدن باشگاه ها و توسعه بخش خصوصی
توجه به ورزشکاران نخبه	خارج شدن از حمایت دولت و عدم نیاز به منابع دولتی
تدوین و اصلاح قانون و مقررات	پایداری در ورزش و توجه به ابعاد اقتصادی
رعایت قوانین بستر ساز و تغییر سیاست های کلان	تحول در اقتصاد کشور و تاسیس نهاد های مستقل تجارت
فراهم کردن ساختار مناسب و اصولی بزرای توسعه	توجه به عوامل اقتصادی و از بین بردن مقاومت درآمد زایی پایدار
برنامه های مدون و مشخص	درآمد زایی از طریق رسانه های اجتماعی و مجازی
شایسته سالاری	فروش بازیکن و درآمد ها و حق پخش تلویزیونی
توجه و برابری در ورزش بانوان	ارتقا و انحصار مارک و برند
درآمد زایی و بازار یابی و فروش محصولات و بازیکن	اسپانسر و شرکت های قدرتمند
تغییر دیدگاه او نگرش های نسبت به ورزش زنان	حمایت های مالی و معافیت های مالیاتی
شفاف سازی و مقابله با دلالان	خرید و فروش در بورس
اعطای حق پخش تلویزیونی	نگرش درست و توجه به عوامل اجتماعی و اقتصادی بزرگ
	برنامه ای استراتژیک و افزایش بهره وری
	ایجاد کار گروه های هم اندیش
	استفاده از متخصصین دانشگاه و بالا بردن تفکر اقتصادی
	توجه به کلان روند ها و فناوری و پژوهش های میدانی
	تغییر و تحولات در سطوح مدیریت
	داشتن اهداف مشخص و ساختار تشکیلات زاینده
	حضور بانوان در ورزشگاه ها و حذف محدودیت های آنان
	ساختار و پایداری تیم های ورزشی
	استعداد یابی، استعداد گزینی ، استعداد پروری
	الگو برداری از کشور های پیشرفته

زایی پایدار موثر بر فوتسال عراق بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

براساس یافته های جدول (۱۰) مهمترین مقوله های زیر مجموعه طبقه شگفتی سازها و راهبردهای درآمد



شکل ۱- مدل مفهومی شگفتی سازهای تأثیرگذار بر توسعه فوتسال عراق

بحث و نتیجه گیری

فرایند توسعه استراتژیک مبتنی بر توسعه و عملکرد باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق تأثیر گذار می باشند عواملی هستند که تحت عنوان عوامل زمینه ای می توان آنها را نام نهاد که دلالت بر آن دسته عوامل و موانعی دارد که زمینه ساز فعالیت مناسب و سودآور بنگاه های اقتصادی، شرکت ها و باشگاه ها در باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق می باشند. در واقع این مقامات عالی رتبه و کانون های اصلی تصمیم ساز برای ورزش کشور نظیر شورای عالی ورزش و وزارت ورزش و جوانان هستند که با وضع قوانین کلان و یا باز تعریف در سیاست گذاری های کلی ورزشی وضع شده از سوی مراکز تصمیم ساز، انجام هماهنگی های

در پایان و پس از شناسایی شگفتی سازهای تأثیرگذار نهایی، پژوهشگران یک مدل شماتیک با نام مدل مفهومی شگفتی سازها و پیشران های تأثیرگذار بر توسعه فوتسال عراق با نظر خبرگان، پدید آمد، تدوین نمودند که به تایید مشارکت کنندگان در این پژوهش نیز رسید. هدف از تدوین این مدل، نمایش داده های اصلی و نهایی پژوهش، به صورت ساده و تأثیرگذار است. پیشران های ۵ گانه، با شش ضلعی های تو در تو که نمایانگر هر دسته پیشران و نشان از ارتباط مستقیم و تأثیرپذیری و تأثیرگذاری این دسته بندی ها بر یکدیگرند.

بین بخشی می توانند زمینه را برای فعالیت سودآوری عناصر باشگاه های فوتبال حرفه ای عراق می تواند فراهم نمایند. عوامل به طور کلی خارج از محیط باشگاه های فوتبال حرفه ای عراق قرار دارند و به طور کلی حرکت و اثربخشی به کل ساختار اقتصادی کشور با مخاطره مواجه می سازد. از این رو تا زمانی که موانع مذکور در کل ساختار کشور وجود داشته باشند باشگاه های فوتبال حرفه ای عراق نیز مانند دیگر صنایع متأثر از چنین فضایی خواهد بود و بهره لازم اقتصادی و تجاری را نخواهد برد. یافته هایی که با یافته های ییلویی و نظری (۲۰۲۲) اذعان داشتند عوامل ساختاری، یکی از مهمترین عوامل اثر گذار بر جذب سرمایه گذاری های خارجی در باشگاه های فوتبال حرفه ای عراق است. در این زمینه نیاز هست دولت با مالکیت دولتی خداحافظی کرده و با تغییر ساختارها و انجام اصلاحات گسترده، زمینه ساز حضور مؤثر و سودآور بخش خصوصی در ساختار اقتصادی کشور را فراهم نماید. به عنوان مثال در صورتیکه سیاست گذاری های اقتصادی در راستای ایجاد فضای باز و مبتنی بر آزادسازی اقتصادی به منظور دستیابی به بازارهای جدید، سرمایه های خارجی و فناوری نوین تعریف شود و اقداماتی در جهت افزایش ثبات اقتصادی صورت پذیرد، میزان ریسک سرمایه گذاری کاهش خواهد یافت و بالطبع آن جریان برای فعالیت بخش خصوصی و سودآوری آن در کشور افزایش خواهد یافت، همخوانی دارد.

سیاست گذاری های مناسب، تدوین قوانین مؤثر و کارآمد، تدوین برنامه های استراتژیک و عملیاتی بهینه و با مدیریت اثربخش زمینه را برای عملکرد موفق درآمدی و ورزشی فراهم نمایند نظیر تحقق واقعی حقوق ناشی از حق پخش رسانه ای، حمایت از قانون

مالکیت معنوی زمینه سودآور شدن ارکان باشگاه های فوتبال حرفه ای عراق را فراهم نمایند. تا در ادامه باشگاه و بالطبع آن باشگاه های فوتبال حرفه ای عراق عملکرد پایدار مالی را تجربه کرده و از استقلال مالی و مدیریتی برخوردار شده و در نهایت بتواند به شکل مناسب، مؤثر و کارآمد بتواند پیش داشته های لازم برای ورود به بازار بورس را کسب نماید. نتایج مرادی و نظری (۲۰۱۹) نشان داد شرط بقاء و بهبود عملکرد در سازمانهای ورزشی؛ سودآوری و رشد است ولی باشگاه های فوتبال حرفه ای عراق در این خصوص رشد نیافته است و تا معیارهای مطلوب فاصله زیادی دارد.

به نظر می رسد مهمترین پیشران های مؤثر بر باشگاه های حرفه ای فوتبال حرفه ای عراق شامل پیشران مدیریتی با مولفه های ساختار مناسب، مدیریت صحیح، دانش افزایی منابع انسانی، استعدادیابی، تاثیرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، الگوبرداری، برنامه های استراتژیک و تغییر و تحولات مدیریتی، می باشد. در این راستا پیشران اقتصادی با مولفه های بودجه و منابع مالی، بازیابی و اسپانرینگ، راهبردهای خصوصی سازی باشگاه ها، توسعه همه جانبه، درآمدزایی پایدار، منابع اقتصادی و مالی و استانداردسازی اماکن و تجهیزات در کنار بیشترین مولفه ها را دارا می باشد. پیشران فرهنگی اجتماعی شامل مولفه رسانه ها می باشد، پیشران فردی شامل مولفه دیدگاه ها و تفکرات حاکم بر فوتبال عراق، پیشران حقوقی شامل مولفه زیرساختهای حقوقی می باشد و پیشران سیاسی شامل مولفه عدم دخالت سیاسیون در فوتبال حرفه ای و در نهایت پیشران محیطی کالبدی شامل مولفه شرایط اقلیمی و زیست محیطی به شرایط اثرگذاری هم افزار بر فوتبال حرفه

ای باشد.

جهت تبیین نقش آفرینی بازیگران کلیدی بر محقق شدن اهداف باشگاه‌های حرفه‌ای فوتسال عراق می‌توان از اذعان نمود اصلی‌ترین بازیگر دولت و نهادهای متولی حاکمیتی و وابسته به حاکمیت می‌باشند که اصلی‌ترین نقش آنها اثرگذاری بر اجرای تصمیمات و سیاست‌های موثر بر ورزش حرفه‌ای خواهد بود ضمن اینکه با تسهیل روند‌های حقوقی و قانونی می‌توانند امر سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای رو تسهیل نمایند. از آنجا که نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی به لحاظ حقوقی و پروتکل‌های بین‌المللی می‌بایست از طریق مجاری حاکمیتی و دولتی انجام شود، لذا اگر مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای بخواهند در سازمان‌های بین‌المللی عضو شوند می‌باید از کانال و مجرای بازیگر کلیدی دولت و نهادهای حاکمیتی عبور نماید. واسطه‌ها به عنوان دیگر بازیگر کلیدی می‌توانند با توجه به افکار عمومی و مطالبه‌گری که در حوزه فوتسال حرفه‌ای وجود دارد مسئله کنشگری در حوزه ورزش رو در بعد در بعد ملی و بین‌المللی تسهیل نمایند و به عنوان کاتالیزور‌های غیرقابل انکار در فرایندها و روندهای ورزش حرفه‌ای نقش‌آفرین خواهند بود دیگر بازیگر کلیدی مبتنی بر اهداف اسپانسرها می‌باشد که در سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای و محقق شدن سود و تامین منابع مالی و به طور کلی تجاری‌سازی حوزه فوتسال عراق نقش‌آفرین خواهد بود و به عنوان یک بازیگر کلیدی در ارکان اقتصادی و بازاریابی نقش‌آفرین خواهند کرد نقش آفرینی خواهند کرد از دیگر بازیگران کلیدی در حوزه منابع انسانی می‌توان به مدیرعامل و مربیان و بازیکنان شاره کرد که با توجه به افکار عمومی و مطالبه‌گری که در حوزه فوتسال حرفه‌ای

وجود دارد این بازیگران حوزه منابع انسانی در کنار کادر اجرایی باشگاه‌ها و افراد صاحب قدرت در این حوزه و همچنین مدیران صنعتی ارتقای سطح ورزشکاران و حمایت مالی از ورزشکاران و کسب درآمد و ارتقای برند باشگاه‌های حرفه‌ای نقش‌آفرین خواهند بود. از این رو برای تعلی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتسال حرفه‌ای عراق باید به پیشران‌های موثر بر باشگاه‌های شامل پیشران‌های فردی، مدیریتی، حقوقی و قانونی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، محیطی کالبدی و سیاسی توجه کافی نمود و مهمترین عدم قطعیت شامل فناوری و شرایط اقلیمی را به خوبی کنترل نمود.

ورزش حرفه‌ای که یک نوع تجارت ورزشی است (محمودزادآوری و همکاران، ۲۰۲۲) و ویژگی اصلی آن، رونقزائی است (گوارتز و اسپینز، ۲۰۲۰)، برای پیشرفت و توسعه کافی نیست و لازم است به نحوه ظهور تغییرات کلان توجه کرد. یکی از راه‌هایی که می‌تواند بسترسازی مناسب برای این تحلیل باشد، بهره‌گیری از زمینه دانشی و آگاهی‌های نوین است (یانگ و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع سیاستگذاران کشورها با هدف ساخت آینده مطلوب خویش اقدام به آینده‌نگاری در بسترهای مختلف می‌کنند. یافته‌ها نشان داد که هدف بسیار مهمی مانند تسهیل رویه‌های بین‌المللی بین ورزشکاران، مربیان، باشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری درحوزه فوتسال حرفه‌ای و کسب سود‌های مالی و معنوی از طریق فوتسال حرفه‌ای، نمایندگی افکارعمومی و مطالبه‌گری در ارتقا سطح ورزش، کنشگری در حوزه‌ی صنفی در حوزه‌ی ورزش، حمایت مالی از ورزشکاران و کسب درآمد و ارتقا برند و تبلیغات برای فوتسال حرفه‌ای، نقش‌آفرینی در صنعت ورزش و درآمد زایی پایدار، نقش‌آفرینی در

ارتقا سطح ورزشکاران و افتخارآفرینی و کسب شهرت، محبوبیت، ثروت، نمایندگی سازمان های بین المللی در سطح ملی و حمایت از افراد و نهاد های ورزشی، سیاستگذاری کلان در فوتسال حرفه ای و نقش آفرینی در اجرای تصمیمات و سیاست ها و راهبرد های هیات مدیره در باشگاه ها شناسایی شد. یافته ها نشان می دهد که رسیدن به هدف تسهیل رویه های بین المللی، کنشگری در حوزه ورزش، نمایندگی افکار عمومی در بین اهداف حوزه فوتسال عراق غیرمحتمل است. همچنین مشخص گردید که تنها سیاست گذاری کلان تنها هدفی است که در حال حاضر می توان برای باشگاه های حرفه ای فوتسال عراق محقق نمود. عواملی و موانع که بر فرایند توسعه پایدار مبتنی بر نقش آفرینی بازیگران با توجه به اهداف مبتنی بر توسعه و عملکرد باشگاه های حرفه ای ایرا نتأثیر گذار می باشند عواملی هستند که ریشه در ساختارهای کلان از قبیل ساختار اقتصادی، حقوقی-قانونی، مدیریتی، برنامه ریزی و حتی ساختارهای فرهنگی- اجتماعی دارند. این موانع و عوامل به طور کلی خارج از محیط صنعت ورزش قرار دارند و به طور کلی حرکت و اثربخشی به کل ساختار اقتصادی با مخاطره مواجه می سازد. از این رو تا زمانی که موانع مذکور در کل ساختار کشور وجود داشته باشند باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق نیز مانند دیگر صنایع متأثر از چنین فضایی خواهد بود و بهره لازم اقتصادی و تجاری را نخواهد برد. نتایجی که با یافته های مرادی، نظری و مرادی (۲۰۱۹) اذعان داشتند عوامل ساختاری، یکی از مهمترین عوامل اثر گذار بر جذب سرمایه گذاری های خارجی در باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق است. در این زمینه نیاز هست دولت با مالکیت دولتی خداحافظی کرده و با تغییر ساختارها و انجام اصلاحات

گسترده، زمینه ساز حضور مؤثر و سودآور بخش خصوصی در ساختار اقتصادی را فراهم نماید، همخوانی دارد. از این رو سیاست گذاری های اقتصادی در راستای ایجاد فضای باز و مبتنی بر آزادسازی اقتصادی به منظور دستیابی به بازارهای جدید، سرمایه های خارجی و فناوری نوین تعریف شود و اقداماتی در جهت افزایش ثبات اقتصادی صورت پذیرد، میزان ریسک سرمایه گذاری کاهش خواهد یافت و بالطبع آن جریان برای فعالیت بخش خصوصی و سودآوری را افزایش خواهد یافت .

به نظر می رسد عواملی و موانع که بر فرایند توسعه پایدار مبتنی بر نقش آفرینی بازیگران با توجه به اهداف مبتنی بر توسعه و عملکرد باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق تأثیر گذار می باشند عواملی هستند که تحت عنوان عوامل زمینه ای می توان آنها را نام نهاد که دلالت بر آن دسته عوامل و موانعی دارد که زمینه ساز فعالیت مناسب و سودآور بنگاه های اقتصادی، شرکت ها و باشگاه ها با توجه به سیاستهای مدیران صنایع و افراد ذی نفوذ در باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق می باشند. در این خصوص پیشنهاد می گردد کانون های تصمیم ساز با سیاست گذاری های مناسب، تدوین قوانین موثر و کارآمد، تدوین برنامه های استراتژیک و عملیاتی بهینه و با مدیریت اثربخش زمینه را برای عملکرد موفق درآمدی و ورزشی فراهم نمایند نظیر تحقق واقعی حقوق ناشی از حق پخش رسانه ای، حمایت از قانون مالکیت معنوی و ... زمینه سودآور شدن ارکان باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق را فراهم نمایند. تا در ادامه باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق عملکرد پایدار مالی را تجربه کرده و از استقلال مالی و مدیریتی برخوردار شده و در نهایت بتواند به شکل مناسب، مؤثر و کارآمد بتواند پیش

داشته های لازم برای ورود به بازار بورس را کسب نماید. در این خصوص نادریان و همکاران (۲۰۱۵) بیان داشتند که بهتر است باشگاه های حرفه ای به شرکت های سهامی مبدل شده و از این طریق تأمین مالی شوند. شفاف سازی صورت های مالی باشگاه ها می تواند عرضه ی سهام باشگاه ها را به فرابورس راحت تر سازد و یکی از گزینه های تأمین مالی از طریق سهام برای باشگاه ها برآورده شود. اما آنچه مسلم است این که بنگاه اقتصادی، شرکت ها و باشگاه ها می بایست در ابتدا دارای درآمدی های پایداری بوده و با توجه به الزامات نهادهای بین المللی بتوانند در پایان یک سال تراز مالی مثبتی از خود ارائه نمایند. ریشه در ساختار نهادهای باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق دارد که برطرف کردن چنین موانعی نیازمند تعریف و تغییراتی در برنامه ریزی های راهبردی و عملیاتی، رفع کاستی ها و انجام اصلاحات اقتصادی، مالی، حقوقی و قانونی در نهادهای باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق کشور را طلب می کند. این دسته عوامل به طور مستقیم بر تجاری سازی باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق اثرگذار می باشند و تحت کنترل مدیران و مسئولین ارکان باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق می باشند. برای رفع این موارد می بایست مجموعه اقداماتی در حوزه ورزشی، درآمدی، زیرساخت و مدیریتی توسط تصمیم گیران دخیل در باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق انجام شود تا مسیر در زمینه هموار شود. در این راستا نتایج تحقیق نشان داد در باشگاه های فوتسال حرفه ای عراق امروزی موفقیت تجاری و موفقیت ورزشی باشگاه ها ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و هیچگاه یکی بدون دیگری به دست نمی آید و ارتباط بین آن ها مستقیم بوده و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. این نتایج با یافته

های مرادی و نظری (۲۰۱۹) همخوانی دارد، که اذعان داشتند شرط بقاء و بهبود عملکرد در سازمانهای ورزشی، سودآوری و رشد است ولی باشگاه ها در این خصوص رشد نیافته است و تا معیارهای مطلوب فاصله زیادی دارد.

از آنجا که در توسعه ورزش با سیاست ها، فرآیندها و اقدامات تلاش می شود فرصت ها و تجارب ورزشی به وجود آید (نظری، ۲۰۲۱). حرکت به سمت توسعه در این پیچیدگی ها که دائم به شکل های مختلف نمایان می گردد، بدون داشتن برنامه ای که بتواند از پس پیچیدگی ها و تغییرات محیطی برآید، مقدور نیست. یکی از محیط های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت های بی شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (سیدعامری و همکاران، ۲۰۱۶)، در این بین بازیگران کلیدی نقش بسیار مهمی در مسیر توسعه ورزش دارند. از این رو اصلی ترین بازیگران کلیدی فوتسال عراق شامل: واسطه ها، صنایع و مدیران صنعتی، رسانه ها، دولت و نهاد های متولی، اسپانسر ها و سهامداران، باشگاه ها و کادر اجرایی باشگاه ها، مربیان، بازیکنان، داوران، وزارت ورزش و جوانان و زیر مجموعه آن، افراد تصمیم گیرنده و قدرتمند و مدیران و مدیر عامل باشگاه ها می باشند. یافته ها نشان داد بیشترین میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی فوتسال عراق را دولت و نهادهای متولی، افراد قدرتمند و مدیر عامل ها باشگاه ها تأثیر بر دیگر بازیگران دارد. در تفسیر این قسمت از یافته ها می توان اذعان نمود، در مورد بازیگران کلیدی در ورزش حرفه ای می توان از آن مود دولت و نهادهای متولی وابسته به دولت و حاکمیت به لحاظ اینکه تمامی و بخش عمده ای است بودجه های این باشگاه ها را در اختیار داشته و باشگاه ها برای

کلاس جهانی ملاحظات اقتصادی و بیشتر از هر چیز دیگر توصیف می‌شود، هرچند که عناصر فرهنگی نیز نقشی را در این عرصه بازی می‌کند. باوجود اهمیت فرهنگ در گفتمان‌های جهانی‌شدن در ورزش، ملاحظات اقتصادی نقش مهمی را بازی می‌کند. نیاز برای توسعه بازارها و کسب سود بیشتر به‌وسیله شرکت‌های بین‌المللی از راه حمایت مالی از ورزش نشان‌دهنده جایگاه اقتصاد در ورزش بین‌الملل است، تأثیر اقتصادی ورزش در حوزه‌های رسانه، حمایت مالی شرکت‌ها و نفوذ، نشان‌گذاری و فرهنگ اعتباری و حس عمومی تجاری شدن ورزش احساس می‌شود. زمانی که مدیران به‌دنبال تنوع در دارایی‌ها، گردش سرمایه و بازارهای جدید برای ورود به محصولات موجود یا اتحادیه‌های محصول هستند، تغییراتی در ورزش اتفاق افتاده است.

به طور کلی می‌توان اذعان عوامل موثر بر آینده استراتژیک باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال عراقنشأت گرفته از مقوله اصلی ساختار ورزش خواهد بود که ساختار فوتبال حرفه‌ای عراق مبتنی بر ساختارهای سیاسی، ساختارهای اقتصادی در کنار استانداردهای بین‌المللی با استفاده از زیرساخت‌های سخت افزاری و فرایندهای نرم افزاری قابلیت تحلیل پیدا خواهد نمود. مهمترین عوامل بسترسازی که در آینده استراتژیک فوتبال عراق و تأثیر گذار خواهد بود عبارتند از استفاده از افراد علمی و افراد با تجربه در کنار ساختارهای حمایتی از حوزه هواداری تفکر مدیران و منابع انسانی و بهبود کیفیت این منابع در کنار بهره‌بردن از رویکردهای بین‌المللی می‌باشد. آنچه مسلم است زیرساخت‌های سخت افزاری موثر بر فوتبال عراق پدیده‌ای است که در حال حاضر فوتبال حرفه‌ای عراق از آن رنج می‌برد، لذا استفاده از استانداردهای

تامین منابع مالی خود وابسته به نهادهای دولتی حاکمیتی هستند، اصلی‌ترین بازیگری می‌باشد که نقش غیرقابل انکاری رو خواهد داشت. اسپانسر ها در ورزش حرفه‌ای از دیگر بازیگران کلیدی هستند که در ورزش حرفه‌ای وابستگی شدیدی به آنها احساس می‌شود بنابراین می‌توان گفت اولین وکیل‌ترین بازیگر دولت و پس از آن اسپانسر هایی هستند که باشگاه‌ها برای تامین منابع مالی نیاز به کمک مبرم آنها دارند. در این راستا می‌توان ابتدا ذینفعان داخلی و ذینفعان خارجی رو شناسایی کرد و سپس پس از تحلیل ذینفعان داخلی و ذینفعان خارجی منابع حاکمیت نهادهای متولی ورزشی وابسته به دولت مثل وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه‌های آن جزء ذینفعان خارجی بوده و عمده سهامداران مدیران صنعتی از اصلی‌ترین بازیگرانی هستند که به عنوان زیر مجموعه ذینفعان داخلی می‌توان از آنها یاد کرد.

بیشترین همگرایی بین صنایع و مدیران صنعتی با باشگاه‌های حرفه‌ای، اسپانسر ها و سهامداران با مدیر عامل باشگاه ها و وزارت ورزش و جوانان و زیر مجموعه با مربیان، بازیکنان و داوران وجود دارد. بیشترین همگرایی بین سیاست‌های کلان در فوتبال حرفه‌ای، کنشگری در حوزه ورزش وجود دارد، ضمن اینکه نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی در سطح ملی و تسهیل رویه‌های بین‌المللی در منطقه غیر همگرایی قرار گرفته‌اند، در تفسیر این قسمت از یافته‌ها می‌توان اذعان نمود، برای محقق شدن تسهیل رویه‌های بین‌المللی بازیگرانی مثل واسطه‌ها، دولت و نهادهای متولی، اسپانسر ها، وزارت ورزش و جوانان، مدیرعامل باشگاه‌ها نقش مثبت داشته و بازیگرانی مثل مدیران صنایع، کادر اجرایی باشگاه‌ها و افراد تصمیم‌گیر خاص نقش موثری ندارند. در ورزش در

هیئت مدیره باشگاه‌های حرفه‌ای با افزایش سطح بهره‌وری منابع انسانی و با استفاده از شگفتی‌سازهایی که کمک می‌کند راهبردهای اولویت‌دار فوتسال عراق به نحو مناسبی اجرا و عملیاتی شود. می‌توان پیامدهای احتمالی ورزش اعم از حضور پر افتخار در میادین بین‌المللی، توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری میزبانی رویدادهای بین‌المللی و کسب افتخارات بین‌المللی رو متصور بود و آینده‌ی مرجع برای ورزش حرفه‌ای در نظر گرفت، آینده‌ای که فوتسال حرفه‌ای با استفاده از راهبردهای درآمدزایی پایدار بتواند از بودجه‌های دولتی مستقل و به عنوان نهادهای مستقل و تجاری در حوزه ورزش فعالیت نماید و با خصوصی شدن واقعی این باشگاه‌ها به توان با تغییر دیدگاه و نگرش مدیران منابع پایداری را مبتنی بر برنامه و تفکر استراتژیک برای فوتسال حرفه‌ای عراق به ارمغان آورد.

سخت‌افزاری استاندارد سازی اماکن موجود ورزشی از نظر فنی دسترسی به ابزارهای جدید تمرینی ایجاد امکانات و تجهیزات مناسب و ایجاد کم‌های اختصاصی در کنار سالن‌های چند منظوره و استادیوم‌های استاندارد می‌تواند به عنوان مهمترین زیرساخت‌های سخت‌افزاری موثر بر آینده استراتژیک باشگاه‌های حرفه‌ای فوتسال عراق موثر واقع شود آنچه باید بیشتر به آن پرداخته توسعه با رویکرد جهانی در ورزش حرفه‌ای است چرا که مراودات بین‌المللی، صنعتی شدن ورزش، زیرساخت‌های علمی و تکنولوژیکی که امروزه در فوتسال حرفه‌ای دنیا از آنها استفاده می‌شود یکی از موارد مهم نیست که می‌تواند سطح اثربخشی در فوتسال عراق رو تقویت و عدم قطعیت‌های بحرانی این حوزه را کنترل نماید با بهره‌بردن از بازیگران کلیدی خواسته باشگاه‌های حرفه‌ای و ذینفعان کلیدی اعم از سهامداران رسانه‌ها و هواداران در کنار اعضای

Reference

- Abdolmaleki, H., Heidari, F., Allahyari, M., & Zakizadeh, S. B. (2019). Future of sport management researches in Iran's Universities. *Sport Management and Development*, 7(4), 56-68. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.3252>
- Bannerman, S. (2020). The World Intellectual Property Organization and the sustainable development agenda. *Futures*, 122, 102586. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102586>
- Bonakdarchyan, N., & Nazari, R. (2021). Develop a model of factors affecting the commercialization of sports. *Sport Management and Development*, 10(4), 20-21. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.5358>
- Brown, D. J., & Arnold, R. (2019). Sports performers' perspectives on facilitating thriving in professional rugby contexts. *Psychology of Sport and Exercise*, 40, 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.09.008>
- Celi, M., & Colombi, C. (2020). Trends as future prompts in the anticipatory design practice. *Futures*, 121, 01-09. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102556>
- Colignatus, T. (2020). National accounts in the anthropocene: Hueting's environmental functions and environmentally sustainable national income: Translation and relevance for ecosystem services. *Ecosystem services*, 43, 101094. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2020.101094>
- Erkoyuncu, J. A., Roy, R., Shehab, E., Durugbo, C., Khan, S., & Datta, P. (2019). An effective uncertainty based framework for sustainable industrial product-service system transformation. *Journal of Cleaner Production*, 208, 160-177. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.182>
- Farsijani, Hassan (2018). The role of world-class products and services in promoting countries. *Tadbir*, November, No. 234, p. 10. (Persian) <https://doi.org/10.1001.1.22286853.1395.7.26.5.6>
- Farsijani, Hassan, Falah Hosseini, Ali (2012). Identifying and prioritizing the effective factors of achieving world-class supply

- chain and providing suitable solutions, Industrial Management Perspective, Summer, No. 6, pp. 25-44. (Persian) <https://doi.org/10.22108/pom.2025.141073.1557>
- Fleming, T., Sutcliffe, K., Lucassen, M., Pine, R., & Donkin, L. (2020). Serious games and gamification in clinical psychology. *Journal: Comprehensive Clinical Psychology*, 77-90. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818697-8.00011-X>
- Ghavami komle, F., Nazari, R., & shajie, R. (2022). Identifying effective factors to stimulate demand for sports in Iranian society. *Contemporary Studies on Sport Management*, 12(23), 65-79. <https://doi.org/10.22084/smms.2021.22537.2679>
- Gong, Z., Wang, H., Guo, W., Gong, Z., & Wei, G. (2020). Measuring trust in social networks based on linear uncertainty theory. *Information Sciences*, 508, 154-172. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2019.08.055>
- Hodgett, R. E., & Siraj, S. (2019). SURE: A method for decision-making under uncertainty. *Expert Systems with Applications*, 115, 684-694. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.08.048>
- Jaferi, P., & Hemmati Nezhad, M. A. (2021). - . *Contemporary Studies On Sport Management*, 11(22), 99-112. <https://doi.org/10.22084/smms.2021.23051.2728>
- Keshavarz Turk, E., & Hemti Afif, a. (2020). Presenting a Framework for Examining the Effects of Organizational Foresight on Policy-Making in Iran's Sport Industry. *Strategy*, 28(4), 111-136. <https://doi.org/10.1016/j.str.2020.04.005>
- Lv, C., Wang, Y., & Jin, C. (2022). The possibility of sports industry business model innovation based on blockchain technology: Evaluation of the innovation efficiency of listed sports companies. *PloS one*, 17(1), e0262035. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262035>
- Mahmoodizad Azari, S., Ehsani, M., Nazari, R., & Norouzi Seyed Hossini, R. (2022). Presenting the market value model of professional football players in the Iranian Premier League: A structuralist approach ground theory. *Sport Management Studies*, 14(71), 17-46. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9682.3241>
- Minen, M. T., Morio, K., Schaubhut, K. B., Powers, S. W., Lipton, R. B., & Seng, E. (2020). Focus group findings on the migraine patient experience during research studies and ideas for future investigations. *Cephalalgia*, 40(7), 712-734. <https://doi.org/10.1177/033310241988823>
- Moradi, C. J., & Nazari, R. (2019). The Analysis of Barriers Influencing Sustainable Performance of Iran Football Industry. *New Trends in Sport Management*. 3 2019; 7 (26) :37-54 <https://www.sid.ir/paper/375215/en>
- Moradi, J., Nazari, R., & Moradi, M. (2019). Analysis of effective economic and financial barriers on development and sustainable performance of Iranian football industry based on Grounded Theory. *Sport Management and Development*, 8(3), 154-166. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.3799>
- Nazari, R. (2021). The Analysis of Strategic Ecology of Sports Tourism. *Sports Business Journal*, 1(1), 149-158. <https://doi.org/10.22051/sbj.2021.36941.1009>
- Nazari, R., & Shahvali, J. (2022). Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran. *Sport Management Journal*, 14(1), 172-151. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.300070.2444>
- Nazari, R., Yaghmaei, L., & sohrabi, Z. (2016). Strategic Plan of Land Logistics of Isfahan Sports Sector. *Journal of Sport Management*, 8(5): 665-680. (Persian) <https://doi.org/10.22059/jsm.2016.60240>
- Nicolescu, B. (2014). Methodology of transdisciplinarity. *WorldFutures*, 70(3-4), 186-199. <https://doi.org/10.1080/02604027.2014.934631>
- Oliver, J.J., Parrett, E. (2017). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61 (2), 339-352. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.013>
- Otoo, F. E., & Kim, S. (2020). Analysis of studies on the travel motivations of senior tourists from 1980 to 2017: Progress and future directions. *Current Issues in Tourism*, 23(4), 393-417. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1540560>
- Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., & Rashid Lamir, A. (2014). The Development of the Strategic Plan of Sport and Youth Organization of Khorasan Razavi in Sport and Physical Education Section. *Journal of Sport Management*, 5(4): 179-198. <https://doi.org/10.22059/jsm.2014.36227>
- Rijkens-Klomp, N. (2012). Barriers and levers to future exploration in practice experiences in policy-making. *Futures*, 44(5), 431-439. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.005>
- Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., & Nazari, R. (2022). Identifying the effective Wild Cards and drivers on the future of Iran's

- educational sport. *Research on Educational Sport*, 10(26), 84-51.
<https://doi.org/10.22089/res.2020.9408.1953>
- Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. (2022). Future study in higher education: designing a strategic corridor of Iranian university sports with an interdisciplinary approach. *Interdisciplinary Studies in Humanities*, 14(3), 157-193.
<https://doi.org/10.22035/isih.2022.4544.4506>
- Van der Laan, L. (2021). Disentangling strategic foresight? A critical analysis of the term building on the pioneering work of Richard Slaughter. *Futures*, 132, 102782.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102782>
- Vigni, F. L. (2020). Five anticipation communities in complex systems sciences: Complexity science and its visions of the future. *Futures*, 120, 102551.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102551>
- Yabalooie, B., Nazari, R., & Zargar, T. (2022). Propellants of Promoting Productivity Professional Football Clubs in Iran. *Sports Business Journal*, 2(2), 107-125.
<https://doi.org/10.22051/sbj.2022.41645.1052>
- Zhongqingyang Z. Huiming Z. Zhongbao Z. Kai Z. (2022). How does innovation matter for sustainable performance? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 153. PP: 251-265.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.034>