

The Future Image and Identity of Iraqi Professional Football: Scenarios Derived from the Casual Layer Analysis

Abdollah Noori Harbi¹ , Mehdi Salimi² , Mohsen Vahdani³ 

1. Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

E-mail: abdollahnooriharbi@gmail.com

2. Corresponding Author, Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: m.salimi@spr.ui.ac.ir

3. Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

E-mail: m.vahdani@spr.ui.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

9 June 2023

Received in revised form:

7 October 2023

Accepted:

25 October 2023

Published online:

21 December 2024

Keywords:

Casual Layer Analysis,
Datour's Scenario,
Professional Football,
Iraq.

ABSTRACT

Introduction: The current research was done to provide an image and identity of the future of Iraqi professional football in order to improve the future of this sport.

Methods: This research was applied in terms of purpose and qualitative in terms of data, which was carried out by combining the methods of theme analysis, layered analysis of causes and scenario creation by Dator's method. The participants included 18 Iraqi football experts.

Results: The results showed that the most important options are the uncertainties that have a special value in the future of Iraqi professional football and the lack of policies based on infrastructure and their equipment. Disabilities show that they are afraid of failure and believe that they reach the violence of power in the layers of discourse and metaphor and myth and the lack of integrity and acceptance in strict laws and the lack of correct policies to the problems raised. All the factors identified in the solutions phase were confirmed by using research confirmation analysis in order to draw the scenario. The results of these findings are in four scenarios of fair competition, final death, multi-story cemetery, and 127 hours.

Conclusion: The outlined scenarios will help policymakers and federation managers to change the identity and image of Iraqi professional football by creating a common language, developing political and cultural diplomacy, increasing professional sports ethics, and developing courage and justice.

Cite this article: Noori Harbi, A., Salimi, M., & Vahdani, M. (2024). The future image and identity of Iraqi professional football: scenarios derived from the Casual Layer Analysis. *Sport Management Journal*, 16 (4), 91- 110.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2023.360592.3153>.



Journal of Sport Management by [University of Tehran Press](http://www.ut.ac.ir) is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
| web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: jrm@ut.ac.ir.

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

Extended Abstract

Introduction

Developing a brand is a three-step process that includes defining the brand identity, positioning it in the market, and developing marketing actions. The development of a brand first requires the definition of its identity, which is located in four dimensions: person(s) (for example, athletes), product(s), organization and institution(s). This step should lead to a unique result in order to stand out in the market. Once an identity is defined, the brand must be able to identify and analyze different types of stakeholders, especially consumers. Although efforts have been made to image and identify the Iraqi football brand, its future and sustainability are still questioned due to the turmoil and irregularities in the management of this brand. In other words, according to what has been said, the current actions of this team are the result of their mental images of the future and the future is affected by their actions today, we cannot expect to see a different result in the future with the same routine that happened in the past. This team, which has limitations in the international arena, has itself led to limiting images in the minds of the athletes over the years, and as a result, has had an effect on their future yesterday, and its successes have been limited at the regional and to some extent national level. In this regard, the current research aims to identify factors influencing the formation of future images and to recognize the existing images of the future from the perspective of the image and identity of the Iraqi professional football team.

Methods

This research is practical in terms of its purpose, and its analysis method was qualitative research, combining thematic analysis, layered analysis of causes, and scenario creation using Detour's method. The community is a collection of experts, professors and managers who have mastered this field, and the sampling in the interview was and saturation was created with 18 people, and to form the scenarios, focus groups consisting of 18 experts from the stratified analysis stage were created in qualitative section.

Results

The results of the research showed that at the level of litany, past failures and political and international pressures on the players, the main factor is the lack of a single image and identity for this sport. At the level of systemic/social reasons, it was found that comparing football with the battlefield and policies related to this issue have hindered strengthening the image and identity of this sport, and at the level of worldview, strengthening the spirit of impetuosity and ferocity by using the symbols of Mesopotamian lions and fear of failure in this the arena, which is considered to be equivalent to the loss of Iraq's identity, and this issue shows itself at the level of metaphor and myth with the slogans "Baghdad is victorious and Bajan and our blood, we will save you", has revealed the root of the current situation and past failures of this sport, Is. The solutions of the experts to get out of this situation is to create a value thinking of putting unity, courage and justice before any other way of thinking

by using culturalization and the development model of professional football using the common language of nations and creating political diplomacy through competitions, encouraging players and creating Incentive policies are in this field. In total, the four scenarios of life opening, hidden death, multi-story cemetery and abyss of no return represented the future image and identity of Iraqi professional football.

Conclusion

Based on the scenarios and the output of the layered analysis of the causes, it is suggested that extensive changes be made in the field of Iraqi professional football management and culture in order to improve the way of thinking of the fans and managers of this field. In this field, it is necessary to take advantage of the support of the private sector and financial sponsors in the long term by setting a vision for at least a 10-year horizon in order to change the way of beliefs and thinking of the stakeholders involved in this field. The social role of this sport in establishing international communication and the presence of this team in this field is very important, therefore, economic, social, and cultural development should be done using appropriate diplomacy models and with education and culturalization in this field in a common language acquired in this field.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: The participants participated in this research with full satisfaction and the researchers emphasized the confidentiality of the data.

Funding: The research was done without using financial resources.

Authors' contribution: The authors have contributed equally.

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest.

Acknowledgments: This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.



مدیریت ورزشی



تصویر و هویت آینده فوتبال حرفه‌ای عراق: سناریوهای مبتنی بر تحلیل لایه‌ای علت‌ها

عبدالرحیم نوری حربی^۱، مهدی سلیمی^۲، محسن وحدانی^۳

۱. گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: abdalrahimnooriharbi@gmail.com
۲. نویسنده مسئول، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: m.salimi@spr.ui.ac.ir
۳. گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: m.vahdani@spr.ui.ac.ir

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>مقدمه: هدف پژوهش حاضر ارائه تصویر و هویتی از آینده فوتبال حرفه‌ای عراق به‌منظور بهبود آینده این ورزش است. روش پژوهش: این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر داده‌ها کیفی بود که با تلفیق روش‌های تحلیل تم، تحلیل لایه‌ای علت‌ها و سناریوسازی به روش دیتور انجام گرفت. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۸ نفر از خبرگان فوتبال عراق بودند.</p> <p>یافته‌ها: نتایج نشان داد که نبود ارزش ویژه برند و سیاست‌های مبتنی بر زیرساخت‌ها و تجهیز آنها مهم‌ترین عدم قطعیت‌های آینده فوتبال حرفه‌ای عراق بود. همچنین تحلیل‌ها نشان داد که ترس از شکست و باور به اینکه خشونت قدرت می‌آورد، در لایه‌های گفتمان و استعاره و اسطوره و نبود یکپارچگی و انعطاف‌پذیری در قوانین به مشکلات مطرح‌شده منجر شده‌اند. بر اساس این یافته‌ها چهار سناریوی رقابت جوانمردانه، مرگ تدریجی، گورستان چند طبقه و ۱۲۷ ساعت شکل گرفت.</p> <p>نتیجه‌گیری: سناریوهای ترسیم‌شده به سیاست‌گذاران و مدیران فدراسیون کمک می‌کند تا هویت و تصویر فوتبال حرفه‌ای عراق را با ایجاد زبان مشترک، توسعه دیپلماسی سیاسی و فرهنگی، افزایش اخلاق ورزشی حرفه‌ای و توسعه شجاعت و عدالت تغییر دهند.</p>	<p>نوع مقاله: علمی پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۹</p> <p>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۱۵</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۳</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱</p> <p>کلیدواژه‌ها: تحلیل لایه‌ای علت‌ها، سناریو به روش دیتور، عراق، فوتبال حرفه‌ای.</p>
<p>استناد: نوری حربی، عبدالرحیم؛ سلیمی، مهدی؛ و وحدانی، محسن (۱۴۰۳). تصویر و هویت آینده فوتبال حرفه‌ای عراق: سناریوهای مبتنی بر تحلیل لایه‌ای علت‌ها. نشریه مدیریت ورزشی، (۴) ۱۶، ۱۱۰-۹۱.</p> <p>DOI:https://doi.org/10.22059/JSM.2023.360592.3153</p>	
<p>این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: https://jrm.ut.ac.ir/ ایمیل: jrm@ut.ac.ir</p> <p>ناشر: انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.</p>	



مقدمه

گزارش سالانه وضعیت مالی برندها در سال ۲۰۲۱ ارزش کل برندهای ۱۰ باشگاه برتر فوتبال را بیش از ۱۳ میلیارد دلار برآورد کرده است که این عدد، بیش از چهار برابر عدد سال ۲۰۱۱ (۳ میلیارد دلار) است. این افزایش تصاعدی در ارزش برند بیانگر تمرکز فزاینده سازمان‌های ورزشی بر تصویر خود است. آنچه واضح است، ساخت، مدیریت و تبلیغ برند، دیگر به رقابتی بین باشگاه‌های فوتبال تبدیل شده است، با این هدف که بتوانند به اهرمی برای ایجاد ارزش مالی و نمادین برای خود تبدیل شوند (پنکی، ۲۰۲۱).

برند توسط انجمن بازاریابی آمریکا^۱ نام، اصطلاح، علامت، نماد، طرح یا هر ترکیبی از این عناصر شناخته می‌شود که برای شناسایی کالاها یا خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان و تشخیص و تمایز آنها از رقبا استفاده می‌شود. در حقیقت یک برند زمانی از دیگری متمایز خواهد شد که دارای ویژگی‌های خاص باشد. برای شرکت‌ها و سازمان‌ها برند از دو طریق ایجاد ارزش می‌کند: ۱. بازاریابی یک برند به دلیل توسعه سهم بازار و حفظ نرخ حاشیه بیشتر و ۲. شهرت که به کاهش هزینه‌های بازاریابی منجر می‌شود (چاپمن و دیلمپری، ۲۰۲۲). اگر یک برند قوی باشد، ایجاد یک محصول جدید به سرمایه‌گذاری تجاری و تبلیغاتی کمتری نیاز خواهد داشت.

توسعه یک برند، فرایندی سه‌مرحله‌ای شامل تعریف هویت برند، موقعیت‌یابی آن در بازار و توسعه اقدامات بازاریابی می‌شود. توسعه یک برند ابتدا مستلزم تعریف هویت آن است که در چهار بعد شخص (ها) (برای مثال ورزشکاران)، محصول (ها)، سازمان و نهاد (ها)، قرار دارد. این مرحله باید به نتیجه منحصربه‌فردی منجر شود تا بتواند در بازار متمایز شود. هنگامی که یک هویت مشخص شد، برند باید بتواند انواع مختلفی از ذی‌نفعان به‌ویژه مصرف‌کنندگان را شناسایی و تحلیل کند. باید از معیارهای مناسبی استفاده شود تا ساختارهای جمعیتی ذی‌نفعان در بازه‌های بحرانی قابل تشخیص باشند. این کار کمک می‌کند تا اقدامات بازاریابی متمایزی با توجه به این تقسیم‌بندی و متناسب با آنها صورت پذیرد. در نهایت، در مرحله توسعه اقدامات بازاریابی، با ترکیبی از مراحل مذکور، با استفاده از ابزارهایی که در گستره وسیعی از رویکردهای بازاریابی قرار دارند، با هدف جذب یا حفظ ذی‌نفعان، عملیاتی می‌شوند (ژا و همکاران، ۲۰۲۲).

توسعه یک برند تنها مسئولیت باشگاه نیست، بلکه چهار ذی‌نفع اصلی (رسانه‌ها، حامیان مالی، هواداران و جوامع محلی) نیز باید در مراحل مدیریت برند (از هویت‌سازی تا بین‌المللی شدن) در آن مشارکت داشته باشند. رسانه‌ها منبع اصلی ۴۵ درصد درآمد باشگاه‌ها (مطابق گزارش سالانه دیلویت ۲۰۱۹-۲۰۲۰) هستند. علاوه بر درآمد مالی مربوط به حق پخش تلویزیونی، رسانه‌ها به باشگاه‌ها فرصتی برای افزایش دید و نفوذ به بازارهای بین‌المللی جدید ارائه می‌دهند. حامیان مالی دومین منبع درآمدی باشگاه با میانگین ۳۸ درصد از درآمد کل هستند که با حضور خود برند را توسعه می‌دهند. هواداران مصرف‌کنندگان مستقیم از طریق استادیوم‌ها و غیرمستقیم از طریق رسانه‌ها هستند که با پیوند عاطفی قوی، این امکان را برای باشگاه‌ها فراهم می‌کنند که پیشنهادهای ویژه در نرخ فروش بلیت ایجاد شود. همچنین شبکه‌های اجتماعی به باشگاه‌ها اجازه می‌دهند که با مردم تعامل داشته باشند و امتیاز فروش در برابر حامیان افزایش یابد. برندسازی مشترکی که بین یک باشگاه فوتبال و شهرمیزبانی که در معرض دید رسانه قرار می‌گیرد، منافع مثبتی برای جوامع محلی، گردشگران و سرمایه‌گذاران خارجی بالقوه ایجاد می‌کند (دسیلوا و لاس کاساس، ۲۰۱۸).

1. Band Finance's 2021 annual report
2. Rnkih
3. American Marketing Association
4. Chapman & Imperi
5. Za
6. Deloitte's annual report
7. D.Silva & Las Casas

یکی از ابعاد اصلی هر برند، هویت آن است. هویت شامل تصویر اخلاقی، هدف و ارزش‌هایی است که با هم جوهره فردیت را تشکیل می‌دهند و در عین حال برند را متمایز می‌کنند (گردی؛ ۲۰۰۲). ارائه اصولی هویت برند راهی است که امکان دستیابی به مصرف‌کننده را فراهم می‌کند. برند باید با مصرف‌کنندگان «ارتباط» برقرار کند، زیرا این شرط ماندگاری برند در بازار است (دچرتونی؛ ۲۰۱۰). بین تصویر و هویت برند تفاوت وجود دارد. هویت برند به‌عنوان مجموعه‌ای منحصر به فرد از تداعی‌های برند تعریف می‌شود که هدف شرکت‌ها ایجاد یا حفظ آن است، درحالی‌که تصویر برند به‌عنوان ادراک مصرف‌کننده در مورد یک برند تعریف می‌شود (ساکسجروی و سمیعی؛ ۲۰۱۱). با توجه به این تعاریف می‌توان گفت که هویت برند می‌تواند زمینه و بستری برای توسعه تصویر برند باشد.

در صنعت ورزش مفهوم برند از اواسط دهه ۱۹۹۰ به‌وجود آمد. دلیل این مسئله، افزایش رقابت در این صنعت با سایر صنایع سرگرم‌کننده بود که سازمان‌دهندگان رویدادهای ورزشی را به سمت توسعه رویکرد راهبردی برای برندها به‌منظور تضمین پایداری بلندمدت سوق داد. در این صنعت، ویژگی‌های محصول ارائه‌شده دارای دو جزء پیچیده است (بیون و همکاران، ۲۰۲۲: ۴۸): ۱. هسته که همان نحوه نمایش است و شامل استادیوم، بازیگران (بازیکنان و تماشاگران) و لباس‌های آنهاست؛ ۲. ویژگی‌های کمکی که در نحوه نمایش مستتر است و شامل سرگرمی‌های جانبی (موسیقی، مسابقات، فعالیت‌های گروهی و مواردی از این دست) هستند که به هواداران اجازه تعامل با یکدیگر می‌دهد و کمک می‌کند احساس تعلق و غرور را تجربه کنند.

پژوهش‌های متعددی در زمینه برند و ابعاد مختلف آن در سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی صورت گرفته است. پریچارد و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «ساخت یک پرتفولیو برند: مورد مطالعه باشگاه‌های لیگ فوتبال انگلیس» به این نتیجه دست یافتند که لیگ‌ها و باشگاه‌های حرفه‌ای تعدادی برند را علاوه بر محصولات اصلی خود در مسابقات ورزشی و تیم‌ها به بازار عرضه می‌کنند. باشگاه‌ها برندهایی را مستقل از لیگ ایجاد می‌کنند و حتی محل برگزاری رویدادها با استفاده از برندهای فرعی دسته‌بندی شده است. این پژوهش نشان می‌دهد که با استفاده از معماری برند چگونه می‌توان به سازمان‌های ورزشی در بازاریابی غیر از فوتبال با ایجاد تنوع در محصول و منابع، پایداری ایجاد کرد. براون و کلارک (۲۰۲۲) در پژوهش خود به اهمیت اعتراضات بازیکنان در رویدادهای ورزشی در ایجاد بحران‌های تصویری در سازمان‌های ورزشی اشاره می‌کنند که ناشی از مسائل سیاسی است. در این مقاله، نظریه بازسازی تصویر با رویکرد هویت اجتماعی از طریق رهبری ترکیب شد تا دانش تعامل سازمان‌های ورزشی را در پاسخ به بحران‌ها و شکل‌گیری تصاویر نامناسب ارتقا دهد. آنها نشان دادند که هویت‌های سیاسی بیشتر از هویت‌های غیرسیاسی در ایجاد تصویر مؤثرند و تصاویر غیرسیاسی غیرقابل دفاع هستند. محمدعراقی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود بیان می‌کنند که توجه به اینکه مدیران ورزشی به دنبال ایجاد برند بسیار قدرتمند و مطلوبی برای آینده بلندمدت سازمان خود هستند، باید به تجارب، تصاویر و هویت‌هایی که ورزش در دید ذی‌نفعان ایجاد می‌کند، توجه کنند و ارتباط مستمر با آنها را برجسته سازند. آنها پیشنهاد دادند که مدیران باشگاه پرسپولیس با استفاده از ایجاد موزه باشگاه ضمن ساخت تصویر و هویت بر اصالت برند، نسبت به فروشگاه محصولات که بتواند این تصویر را تقویت کند، برنامه‌ریزی لازم را داشته باشند تا بتوانند ویژگی‌های منحصر به فردی را خلق کنند. این محصولات می‌تواند با تقویت و نشان دادن تعداد قهرمانان و بزرگ بودن اصالت برند باشد و جامعه طرفداران و ارزش ویژه برند را افزایش دهد.

با توجه به نقش و جایگاه تصاویر و هویت‌ها در توسعه برند باشگاه‌های فوتبال، می‌توان به اهمیت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و راهبردی‌ها پی برد. به عبارتی اگر بتوان روشی برای ایجاد تصویر و هویت در ذهن افراد و در مراحل بالاتر در جامعه ایجاد کرد، می‌توان آن را به

- 1 Gunday
- 2 Chernatony
- 3 Sääksjärvi, & Samiee
- 4 Bon
- 5 Fitchard
- 6 Baun & Clarke

واقعیت اجتماعی از آینده بدل کرد و آن را مبنای پیشرفت قرار داد. به عبارت دیگر، تصویر و هویت می‌تواند منشأ بهبود یا زوال و نابودی شود.

آینده‌پژوهان تصاویر ذهنی را که می‌تواند در آینده خوش‌بینانه یا بدبینانه و تقویت‌کننده یا تضعیف‌کننده باشد، بررسی کرده‌اند. از نظر آنها هیچ‌یک از این تصاویر درست یا غلط نیستند. تصاویر مشهود یا نامشهودی که در ناخودآگاه انسان ساخته می‌شود، در سه بعد گذشته، حال و آینده جای می‌گیرند. تصاویر حال و گذشته با تفسیر افراد از آنچه رخ داده یا در حال رخ دادن است، شکل می‌گیرد. این در حالی است که تصاویر آینده به شکل انتظارات افراد هستند و هنوز اتفاق نیفتاده‌اند. اهمیت ویژه درک این موضوع، به دلیل چهار مرحله تصمیم‌گیری است که در یک فرد یا حتی یک سازمان به‌طور کلی رخ می‌دهد: ۱. شناخت، ۲. تصویرسازی کلی، ۳. انتخاب و ۴. بهره‌گیری (فونتانا و همکاران، ۲۰۱۹). در حقیقت، با شناخت یک موضوع، ابعاد رؤیایی با آن مشخص می‌شود و با انتخاب بهترین راه‌حل، به کار گرفته می‌شود. در مراحل ۲ و ۳ این فرایند افراد تجارب خود را به شکل تصویری که از آن در گذشته و حال دارند با تصویری که به نظر آنها در آینده رخ خواهد داد، مورد توجه قرار می‌دهند. این موضوع همان تصویرسازی از آینده است که مشخص می‌کند، رفتار امروز فرد یا سازمان در هر سطحی به تصویر او از آینده وابسته است (دین و کاکلمن، ۲۰۲۲). با آگاهی از این موضوع، اگر رفتار کنونی، آینده را شکل می‌دهد، بنابراین آینده خود متأثر از تصاویر ذهنی ما از آینده است و در نتیجه اهمیت تصاویر بسیار بیشتر است. پولاک و بیشاپ (۲۰۰۶) در نظریه تغییرات اجتماعی و بررسی تاریخ سه‌هزارساله تمدن بشری، تصاویر مثبت و سازنده را موجب شکوفایی و رشد و بر عکس، تصاویر منفی را منجر به رخوت و افول می‌داند.

از دیدگاه آینده‌پژوهان کلید قدرت در آینده، چگونگی ساختن و شکل دادن داستان‌ها و سناریوهای آینده از تصویر برند است. تصویرسازی به‌ویژه تصویر مطلوب از آینده، بر سازمان‌ها و برندهای ورزشی که نیاز به برنامه‌ریزی و شناخته شدن در سطح جهان به‌منظور بقا و پایداری دارند، نه تنها یک اختیار، بلکه یک ضرورت محسوب می‌شود. بی‌شک نبود این سناریو و تصویر در این صنعت، به روایت داستان دیگران منجر می‌شود و در نتیجه ویژگی منحصربه‌فرد بودن و به تبع آن برند خاص شدن تحقق نمی‌یابد (نظری تورشیزی و همکاران، ۲۰۲۰).

دیتور (۲۰۱۹) پویایی تعامل عوامل ذهنی و عینی را به سونامی تغییر تشبیه می‌کند. عوامل عینی، شامل عناصر محیطی هستند که در ساخت آینده مطلوب باید دخالت داده شوند، ولی اینکه چه چیزی هستند، کاملاً به ذهن محقق وابسته است. درک فرد و سازمان از جامعه، عوامل تغییردهنده آن، محدودیت‌ها و امکان تغییر در ابعاد مختلف جامعه همگی مواردی هستند که ابتدا در ذهن شکل می‌گیرد. با این تفسیر اگر اعمال امروز زاده تصویر ذهنی از آینده و آینده را تحت تأثیر اقدام امروز در نظر گرفته شود، پس آن سازمان‌ها و برندهایی که در این صنعت بتوانند به‌واسطه اقدامات امروز خود که تابعی از تصاویر ذهنی آنها از آینده است، به‌درستی شکل دهند، می‌توانند بیشترین تأثیرگذاری را در آینده داشته باشند. به‌ویژه آنکه با قشر جوان جامعه در ارتباط بیشتری هستند و خلق تصویر آینده در ذهن آنها می‌تواند کلید ساخت آینده برند و هویت سازمان در آن صنعت باشد. چه این سازمان‌ها و برندها فعالانه و چه منفعلانه با آینده برخورد کنند، آنچه مشخص است این است که همان اتفاق خواهد افتاد. بنابراین با ساخت تصویر و هویت مناسب و شکل دادن اقدام امروز در راستای آن تصویر، می‌توان انتظار آینده بهتری را داشت.

بنابراین برای اینکه قدرت و ارزش یک برند در بقا و پایداری ارزیابی شود، باید به دنبال راهکارهای مناسبی به‌غیر از ارزیابی‌های صرفاً مالی نسبت به رقبا بود. در حقیقت اثربخشی عملکرد نامشهود یک نام تجاری و برند می‌تواند در تعیین قدرت آن برند، در جذب سرمایه‌گذار، ارزش سهم هواداران و سهامداران آن و عملکرد کسب‌وکار آن اثرگذار باشد. این عملکرد نامشهود که به صورت تصویر و

1. Fontana

2. Dean & Kockelman

3. Polak & Bishop

4. Dator

هویت آن برند در رسانه‌های اجتماعی، رضایت هواداران، بازی‌های جوانمردانه و ارزش آن تیم ورزشی دیده می‌شود، باید برای پایداری، شکل داده شود. از این رو برای داشتن طول عمری پایدار برای یک برند باشگاهی، نیاز به تعادلی بین ذهن و عین است. به عبارت دیگر، اقداماتی که در حیطه توسعه برند و خارج از آن صورت می‌گیرد کافی نیست و نیاز است که از یک برند، هویتی ساخته شود و برای این هویت و تصویری که در ذهن دارد، در بازار موقعیتی ایجاد کند و محتوای مدنظر خود را به آن القا کند.

فوتبال حرفه‌ای عراق متشکل از مجموعه ۲۰ تیم است و تحت نظارت فدراسیون فوتبال عراق ایجاد شده است. این تیم‌ها در سال ۱۹۷۴ و تحت عنوان لیگ برتر فوتبال عراق تأسیس شدند. این سازمان زیرمجموعه کنفدراسیون ای اف سی آسیاست. تیم‌های فوتبال حرفه‌ای عراق در رقابت‌های متعدد داخلی از جمله لیگ برتر، جام حذفی و سوپر جام عراق و رقابت‌های خارجی از جمله جام باشگاه‌های آسیا و جام قهرمانان باشگاه‌های عربی شرکت می‌کنند. موفق‌ترین تیم در بین آنها الزورا با ۱۴ مرتبه قهرمانی است. این تیم‌ها در شهرهای عمارة، قادسیه، بصره، بغداد، نجف، اربیل، بابل، زاخو و سماوه تشکیل شده‌اند. با وجود گذشت بیش از ۴۹ سال از شکل‌گیری لیگ برتر فوتبال عراق، کیفیت این لیگ با لیگ‌های طراز اول جهان همچون انگلستان، اسپانیا و آلمان و حتی لیگ‌های قاره آسیا یا منطقه خاورمیانه تفاوت چشم‌گیری دارد. مسئله اصلی این تحقیق این است که آینده فوتبال حرفه‌ای کشور عراق چگونه است و چه سناریوهایی برای تصاویر و آینده فوتبال عراق می‌توان برآورد کرد؟ یافته‌های این پژوهش می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری راهبردها و راهکارهایی برای سازمان‌های متولی فوتبال عراق باشد تا با استفاده از آن روند رو به رشد و حرفه‌ای سازی را توسعه دهند. تیم‌های حرفه‌ای فوتبال عراق با برندهای مختلف معرفی می‌شوند و به منظور تأثیرگذاری بیشتر در آینده، نیازمند است تا تصاویر آینده را بازبینی کنند و از طریق توسعه برند و هویت خود، کلید درک چگونگی ساخت آینده را به قفل وضعیت فعلی درهم اندازد. این موضوع، همان پازل مشخصی است که در این پژوهش به آن پاسخ داده می‌شود.

در همین زمینه پژوهش حاضر به منظور تلاش برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری تصاویر آینده و شناخت تصاویر موجود از آینده از منظر تصویر و هویت باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای عراق است. به عبارت دیگر، به منظور مهندسی مجدد برند و هویت فوتبال حرفه‌ای عراق، و ایجاد تصویر و هویت متفاوت از آنچه امروز در آن قرار گرفته است، لازم است مجموعه عوامل اثرگذار بر تصویر مطلوب مشخص شود و آنگاه با شکل دادن اقدام امروز، با تغییر تصویر آینده، به نقطه مطلوب دست یافت.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بود و از نظر داده به روش کیفی انجام گرفت. قلمرو موضوعی این پژوهش آینده‌پژوهی است، قلمرو مکانی پژوهش کشور عراق بوده و به منظور رسیدن به نتایج پژوهش سه گام اصلی به صورت شکل ۱ طی شده است.



شکل ۱. فرایند پژوهش

مشارکت‌کنندگان شامل ۱۸ نفر از مدیران، بازیکنان، کارشناسان متخصص و استادان فعال بودند. معیار انتخاب افراد تجربه و تخصص افراد در فوتبال حرفه‌ای بود. ابزار تحقیق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته بود که مسائل اصلی در زمینه تصاویر و هویت‌های فوتبال حرفه‌ای عراق مورد پرسش قرار گرفت. برای این منظور از مصاحبه‌شونده‌ها خواسته شد تا در خصوص مسائل آشکاری که توانسته بر تصاویر و هویت‌های فوتبال حرفه‌ای عراق اثرگذار باشند صحبت کنند. برخی از سؤالات اصلی مصاحبه عبارت بودند از: «برای شکل‌گیری و توسعه تصاویر و هویت فوتبال حرفه‌ای عراق چه موانع و مشکلاتی وجود دارد؟»، «چه عوامل و فاکتورهای زمینه‌ای

می‌تواند در توسعه هویت و تصویر فوتبال عراق نقش داشته باشد؟» و... به منظور استخراج مسائل از روش تحلیل مضمون استقرایی استفاده شد.

پس از شناسایی و توصیف مسائل، در مرحله تحلیل و تعمیق، از روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها و برگزاری جلسات پانل خبرگان با ۱۸ عضو استفاده شد. این روش سومین قطب از شش قطب آینده‌پژوهی [«عنایت‌الله»](#) (۲۰۰۸) است که هدف آن تعمیق در مسائل و تغییر نگاه به مسائل است. این روش در پی یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های تجربی، تعبیری، انتقادی و یادگیری حین عمل است ([آلتو؛ ۲۰۲۱](#)). این روش اولین بار توسط سهیل عنایت‌الله به منظور رؤیایی با رویکرد فراساختارگرایی میشل فوکو و مایکل شیپرو ارائه شد ([«عنایت‌الله، ۲۰۱۸»](#)). [«عنایت‌الله»](#) (۲۰۲۰) در پژوهش‌های بعدی خود در رهیافت‌های تجربی و تفسیری نیز آن را به کار برد. وی در کتاب *پرسش از آینده مدعی* شد این روش حاصل تلفیق سه نوع آینده‌پژوهی تجربی (ناظر بر تعمیم فهم روابط میان پدیده‌های طبیعی)، آینده‌پژوهی تفسیری (ناظر بر تمرکز و تعمق در نظام معنانشناسی) و آینده‌پژوهی انتقادی (ناظر بر شالوده‌شکنی و تبارشناسی) است ([«عنایت‌الله، ۲۰۰۴»](#)). هدف این روش ایجاد فضای متحول‌کننده برای خلق آینده‌های بدیل است و نه پیشگویی یا پیش‌بینی. روش تحلیل لایه‌های علی ارتباط کمتری با پیش‌بینی یک آینده خاص دارد و بیشتر به دنبال رمزگشایی از حال و گذشته، به منظور خلق آینده‌های بدیل است و تمرکز کمتری به فضای افقی آینده دارد. چارچوب‌های معرفتی و روشی در این روش همسنگ دیده می‌شوند و از همین رو گستره وسیعی از روش‌ها برای شناخت سطوح و لایه‌ها قابل استفاده است. این روش شامل چهار لایه به شرح زیر است:

۱. **لایه لیتانی**^۱: این لایه سطحی‌ترین لایه است و به‌طور رسمی توسط همه قابل پذیرش است. این لایه بر مسائل عینی تمرکز دارد و فهم آن نیاز به مهارت‌های تحلیلی ندارد ([«عنایت‌الله و میلوجویک؛ ۲۰۱۵»](#)). در این پژوهش به منظور شناسایی مسائل در لایه لیتانی از مصاحبه و تحلیل مضمون (با توجه به ماهیت لایه و معنای نهفته در لغت لیتانی) استفاده شده است؛

۲. **لایه علت‌های اجتماعی و دیدگاه‌های سیستماتیک**^۲: در این لایه سیاست‌ها و نیت‌هایی که به به‌کارگیری تصمیم‌هایی در هریک از ابعاد فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و تاریخی و بروز مسائل در لایه لیتانی منجر می‌شود، پرسش می‌شود. در این مرحله همبستگی‌ها، رابطه علی، نظریه‌های خاص و نقد سایر نظریه‌ها به کار می‌روند ([«عنایت‌الله و همکاران، ۲۰۱۶»](#))؛

۳. **لایه جهان‌بینی و گفتمان**^۳: در این سطح ساختارهای عمیق ایدئولوژی و معرفت‌شناختی بررسی می‌شود. این لایه پارادایمی است که سبب پیدایش رخدادها می‌شود که ما آنها را واقعی یا غیرواقعی می‌دانیم ([باسی؛ ۲۰۱۴](#)). ساختارهای فرهنگی، زبانی و اجتماعی هستی‌بخش آینده بررسی و مفروضات عمیق نهفته در مسائل مرتبط با آینده استخراج می‌شود؛

۴. **لایه اسطوره‌ها و استعاره‌ها**^۴: در این لایه‌ها مجموعه افسانه‌ها و داستان‌های ناخودآگاه که نسل به نسل و به‌صورت ریشه‌ای به بروز مشکلات در لایه‌های قبل منجر شده است، مورد سؤال واقع می‌شود. داستان‌هایی که در ناخودآگاه به جهان‌بینی و گفتمان منجر می‌شوند. عمیق‌ترین روایت، طرحواره‌ها و تصاویر ذهنی شکل‌دهنده به آینده بررسی می‌شود. شالوده‌شکنی بستری است که در این لایه انجام می‌شود ([گیدلی، ۱۳۹۶: ۱۰۷](#)).

در مرحله تحلیل حرکت بالا به پایین (لیتانی به سمت استعاره و اسطوره) صورت می‌گیرد و سپس در مرحله تجویز اولین گام با حرکت پایین به بالا (استعاره و اسطوره) انجام می‌شود. در روش تحلیل لایه علت‌ها با نگاهی از بالا به پایین و از پایین به بالا تحلیل

1. Inayatullah

2. Aalto

3. Litany

4. Milojevic

5. Social and system causes

6. World view/discourse

7. Bussey

8. Myth and metaphor

یکپارچه می‌شود (بیرن، ۲۰۲۲؛ لچمیلر، ۲۰۲۱). پس از آن با استفاده از چهار الگوی **جیمز دیتور**^۱ (۲۰۱۹) که شامل چهار حالت رشد مداوم، فروپاشی، وضعیت باثبات و دگرگونی است، چهار سناریو در خصوص موضوع مطرح می‌شود. در این پژوهش سناریوها با استفاده از شناسایی عامل (های) کلیدی که از حیث عدم قطعیت و اهمیت در اولویت نظر خبرگان است (فارغ از آنکه در کدام لایه است) و با استفاده از قرارگیری آنها در حالت‌های مدنظر دیتور، استخراج می‌شود.

برای اعتباربخشی به پژوهش از چندین راهبرد استفاده شد. اولین راهبرد همسوسازی^۲ بود. **ولکات**^۳ (۲۰۰۵) معتقد است همسوسازی یا همه‌جانبه‌نگری بهترین راهبرد برای تقویت روایی درونی یک پژوهش کیفی است. در این پژوهش منابع داده‌ها متفاوت بود، بدین منظور از گروه‌های مختلف مانند مربیان خبره، بازیکنان نخبه، استادان و مدیران برای مشارکت در تحقیق بهره گرفته شد. راهبرد دوم اعتباریابی پاسخ‌دهنده بود. **مکسول**^۴ (۲۰۱۲) بر این باور است این راهبرد بهترین شیوه برای کنترل سوء تفسیر پژوهشگر از معانی مطالب گفته‌شده، کارها و دیدگاه پاسخ‌دهندگان دربارهٔ رخدادهاست. بدین منظور تفسیرهای اولیه از یافته‌های مصاحبه‌ها در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و از آنها بازخورد لازم دریافت شد. سومین راهبرد بررسی توسط هم‌تایان بود. از این‌رو پژوهشگران با برخی از متخصصین در خصوص فرایند تحقیق گفت‌وگو کردند و در خصوص یافته‌های ظهور یافته اولیه به توافق رسیدند. راهبرد چهارم درگیر شدن مناسب در گردآوری داده‌ها بود. بدین منظور پژوهشگران با صرف زمان کافی فرایند گردآوری داده‌ها را با دقت و حوصله پیش بردند. پنجمین راهبرد هم توصیف‌های غنی و دقیق از فرایند تحقیق و داده‌های گردآوری شده بود. **پاتن**^۵ (۲۰۱۵) معتقد است این روش قابلیت انتقال‌پذیری (روایی بیرونی) یافته‌های پژوهش را فراهم می‌کند.

برای تحلیل داده‌ها و استنتاج آنها از روش تحلیل لایه‌های علت‌ها استفاده شد که این امر به چند دلیل بود؛ اول اینکه امروز جهان بیشتر از هر زمان دیگری با سرعت زیاد تغییر کرده و تحولات گسترده‌ای را تجربه می‌کند. بنابراین تغییرات موجود اغلب غیرخطی، پیچیده و با تنوع و عدم قطعیت فراوان هستند؛ دوم اینکه شرایط پیچیده امروز به دلیل تغییرات و پویایی شدید در یک بازه زمانی کوتاه است که به منظور سازگاری با آن زمان لازم وجود ندارد (**ناظمی و همکاران، ۲۰۲۰**). به عبارتی جهان در این شرایط رپلکس شده است. رپلکس به این معنا که سریع و پویا^۵ و پیچیده^۶ عمل می‌کند (**ملکی‌فر و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۶**)؛ سوم اینکه همه ابعاد زندگی در هم تنیده‌اند و لزوماً همه تغییرات آشکارا مشاهده نمی‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت تنها ساختارهای مبنایی (برای مثال ارزش‌ها، سنت‌ها، عقاید، مذهب و مواردی از این قبیل) تا اندازه‌ای ثابت‌اند، اما ابعاد متغیر در سطوحی با فاصله بیشتر از این ساختارها قرار دارند.

یافته‌های پژوهشی

در این قسمت بر اساس گام‌های پژوهش مطابق شکل ۱ به جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل نتایج پرداخته شده است. پیش از پرداختن به یافته‌های استخراج‌شده، با استفاده از جدول ۱ مشخصات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان در تحقیق ارائه می‌شود.

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک خبرگان

ردیف	سن	پوزیشن	تحصیلات
۱	۵۶	هیأت علمی	دکتری
۲	۴۵	هیأت علمی	دکتری
۳	۵۳	هیأت علمی	دکتری

1. Dator

2. Traingulation

3. Wolcott

4. Maxwell

5. Rapid

6. Complexity

ردیف	سن	پوزیشن	تحصیلات
۴	۳۹	هیأت علمی	دکتری
۵	۵۱	متخصص	دکتری
۶	۳۷	متخصص	دکتری
۷	۳۵	متخصص	دکتری
۸	۶۳	متخصص	دکتری
۹	۳۲	متخصص	کارشناسی ارشد
۱۰	۶۵	رئیس	کارشناسی ارشد
۱۱	۳۴	رئیس	کارشناسی ارشد
۱۲	۳۰	کارشناس	کارشناسی ارشد
۱۳	۲۸	کارشناس	کارشناسی ارشد
۱۴	۵۹	سرپرست/مدیر	کارشناسی ارشد
۱۵	۶۱	سرپرست/مدیر	کارشناسی ارشد
۱۶	۳۶	سرپرست/مدیر	کارشناسی ارشد
۱۷	۳۱	سرپرست/مدیر	کارشناسی
۱۸	۲۸	کارشناس	کارشناسی

بر اساس جدول ۱ مشخص است که ۱۸ نفر خبره در پژوهش حضور داشتند که بیشتر آنها دارای مدرک تحصیلی دکتری و ارشد بودند و بالای ۳۱ سال داشتند. در ادامه به منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، به ترتیب تصویر (۱)، تحلیل یافته‌ها ارائه می‌شود.

گام اول: شناسایی و توصیف

در این مرحله به منظور شناسایی مسائل و تبیین هر مسئله از مصاحبه عمیق با خبرگان و نخبگان (با ۱۸ نفر اشباع) استفاده شد. جدول ۲ مسائل اصلی و فرعی مطرح شده توسط خبرگان به همراه شماره مصاحبه‌شونده را نشان می‌دهد. در این مرحله داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون تحلیل شد.

جدول ۲. مسائل اصلی و فرعی تصاویر و هویت‌های فوتبال حرفه‌ای عراق

شماره مصاحبه‌شونده	زیرموضوع‌های مربوط به مسئله اصلی	مسئله اصلی
P3,p5,p17,p18 P6,p7 P2,p10,p11 P13,p15,p18	عدم استفاده از خبرگان و متخصصان در مدیریت و تصمیم‌گیری (IC01) نبود برنامه نظاممند و یکپارچه (IC02) عدم ایجاد تعادل رقابتی مناسب (IC03) کاهش تقاضای تماشاگر مسابقات (IC04)	نبود نظام جامع برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد (co1)
P1,p4,p6,p9 P8,p16 P9,p11,p12 P2,p3,p7,p8	تعامل نامناسب با ذی‌نفعان (IC05) تأثیرات منفی رفتارهای بازیکنان بر هواداران (IC06) ناکامی‌ها و تأثیرات منفی رفتار هواداران بر بازیکنان (IC07) انتظار بیش از اندازه هواداران از بازیکنان (IC08)	تعامل نامناسب بین ذی‌نفعان (co2)
P2,p6,p8,p10 P11,p12,p13,p17	انعطاف‌ناپذیری قوانین مرتبط با حمایت تماشاگران، حامیان و هواداران (IC09) نبود انسجام در قوانین مرتبط موجود (IC10)	نبود یکپارچگی و انعطاف‌پذیری در قوانین (co3)

P1,p3,p4,p8,p9,p11,p16 P2,p7,p15,p18 P2,p10,p9 P7,p18	نبود شبکه بازاریابی مناسب فروش (IC011) نبود زیرساخت مالی مناسب در بستر اینترنت (IC012) نبود شفافیت در عملکردهای مالی (IC013) وابستگی به دولت در تأمین هزینه‌ها (IC014)	نبود رویکرد نظام‌مند در مدیریت مالی (co4)
P6,p12,p14 P14,p16 P18 P2,p6,p7	عدم ثبات رویه در رنگ لباس، شعار و چندگانگی آن (IC015) نبود مطالعات برند برای تعیین برند واحد (IC016) عدم اجرای مسیر درست برندینگ در عوامل ظاهری (لباس و...) (IC017) نبود موقعیت (رویدادها، میزبانی‌ها و...) مکانی و زمانی مناسب برای برندینگ (IC018)	عدم برنامه‌ریزی و اجرای مسیر درست برندسازی (co5)
P3,p5 P7,p9,p11 P12,p13,p16 P1,p5,p9	ضعف فعالیت رسانه‌ای (IC019) ضعف وجود فضاهای ورزشی مناسب (IC020) ضعف استادیوم‌ها و پتانسیل برای برگزاری مسابقات (IC021) ضعف استفاده از فضای مجازی (IC022)	نبود زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های مناسب تجهیزاتی و رسانه‌ای (co6)
P4,p6,p17 P3,p9 P7,p16	انصراف حمایت حامیان و کاهش طول مدت آن (IC023) کاهش تقاضای حمایت حامیان (IC024) عدم آگاهی حامیان و هواداران از مسائل (IC025)	مدیریت نامناسب حامیان مالی و هواداران (co7)
P15 P14,p17 P3,p5,p6,p9,p11,p16	نبود شرایط واقعی جذب استعدادها (IC026) نبود باشگاه‌های رشد و آموزش (IC027) نبود قوانین حمایتی در جذب استعدادها (IC028)	عدم نظام مدون مدیریت استعداد (co8)

گام دوم: تحلیل و تعمیق

در این مرحله با استفاده از مجموعه مسائل و زیرمؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله قبل، ضمن برگزاری جلسات پانل خبرگان با حضور ۱۸ نفر خبره، حرکت بالا به پایین تحلیل لایه‌ای علت‌ها آغاز شد. در مرحله اول و به‌منظور قرار دادن مسائل در هریک از لایه‌ها به‌ترتیب از لایه لیتانی تا اسطوره، چهار سؤال مطرح شد. این سؤالات عبارت‌اند از: کدام‌یک از مسائل مطرح‌شده آشکار هستند و بیشتر احساس می‌کنید که قابل مشاهده بوده و از زبان عامه یا رسانه شنیده‌اید؟ از نظر شما چه دلایل سیستمی (عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی) وجود دارد که به بروز این مسائل منجر شده است یا به‌عبارت دیگر نیت‌ها و سیاست‌هایی که باعث این مشکل شده است کدامند؟ از نظر شما چه گفتمانی یا ارزشی سبب بروز این مشکل شده است که شما در یک بازه ۵ الی ۱۰ ساله درک کردید؟ چه باورها، استعاره یا اسطوره نسل‌ها در اذهان به بروز این مسئله منجر شده است؟ با این سؤالات به خبرگان معیاری برای تشخیص حرکت در بین لایه‌ها ارائه شد و از این طریق مسائل شناسایی شده به عنوان ورودی لایه لیتانی به‌ترتیب مورد بررسی و تعمق قرار گرفت. در این قسمت در خصوص هریک از مسائل بحث‌های ارائه‌شده در جلسه مطرح شده و در نهایت خلاصه آن در جدول ۳ ارائه شده است.

مسئله اول - نبود نظام جامع برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد: این موضوع به‌عنوان اولین مسئله مطرح شد. خبرگان در این خصوص بحث کردند که در ازای هزینه‌هایی که برای تجهیز، مدیریت و توسعه زیرساخت‌ها می‌شود با نتایج مورد انتظار همخوانی ندارد.

آنها در لایه علل سیستمی (نیت‌ها و سیاست‌ها) اصلی‌ترین عامل را سیاست‌ها و اولویت‌های نادرست مدیریتی دانستند. پس از آن عدم حمایت مناسب دولت در این زمینه و حاکمیت رابطه بر ضابطه در انتخاب مدیران مطرح شده است. غالب بودن ارزش‌هایی مثل خشونت و قدرت‌طلبی به جای محبوبیت در بین عامه مهم‌ترین علت در لایه‌گفتمان شناسایی شد. خبرگان باور و استعاره مرتبط با این مسئله را زندگی یک سفر است ارزیابی کرده‌اند. آنها دلیل اصلی به‌کارگیری این استعاره را جدی نگرفتن موفقیت عملکرد باشگاه‌ها و ایراد سیاست‌های موقت و نه جامع و نظام‌مند و مبتنی بر برنامه مطرح کردند.

مسئله دوم - تعامل نامناسب بین ذی‌نفعان: در بررسی اساس این مشکل که ناشی که رفتارهای نامناسب و تعاملات ناقص با ذی‌نفعان ایجاد شده بود، در سطح دلایل سیستمی، نبود دستورالعمل شفاف برای شیوه‌های رفتاری و نظام پاداش و تنبیه از یک طرف و از یک سو در لایه‌گفتمان نبود نظام فرهنگ‌سازی مناسب و شیوه تعامل با ذی‌نفعان از سوی دیگر مطرح گردید. در لایه استعاره و اسطوره نیز سرمشأ‌های قدرت‌طلبی و خشونت به چشم می‌خورد و شیرهای بین‌النهرین این موضوع را تداعی کرده‌اند.

مسئله سوم - عدم وجود یکپارچگی و انعطاف‌پذیری در قوانین: دید خبرگان به‌واسطه ماهیت این مسئله، در لایه دوم و دلایل سیستمی برای مشکلات پیش‌آمده در نظر گرفته شد.

مسئله چهارم - نبود رویکرد نظام‌مند در مدیریت مالی: در خصوص این مسئله دلایلی از جمله شرایط سخت برای شرکت در مسابقات، آمادگی محدود بازیکنان برای شرکت در مسابقات، شکست‌های متعدد در دهه‌های گذشته، حذف شدن در مسابقات مقدماتی بین‌المللی در گذشته مطرح شد که همه در لایه لیتانی بود، اما اساس این مسئله نبود قوانین مناسب و ضعف در تعامل با حامیان مالی است، ناآگاهی و ضعف مشارکت حامیان مالی و هواداران و حمایت نامناسب و سختگیرانه دولت در لایه سیستمی مشخص شد، همچنین نبود نظام معین ارزش برند، وجود ترس از ناکامی و تعامل نامناسب به‌منظور جلب مشارکت حامیان در لایه‌گفتمان مطرح شد و در نهایت در لایه چهارم فی‌الصیف ضیعت اللین به‌عنوان استعاره‌ای در این زمینه مطرح شد که به معنی بی‌توجهی به عواقب کار است. از آنجایی که دو مسئله عدم برنامه‌ریزی و اجرای مسیر درست برندسازی و عدم آگاهی و ضعف مشارکت حامیان مالی و هواداران از جمله دلایل بروز این مسئله است، بنابراین مسائل پنجم و هفتم با مسئله چهارم ادغام شد.

مسئله ششم - نبود زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های مناسب تجهیزاتی و رسانه‌ای: در بررسی این مشکل در لایه دلایل سیستمی عدم سیاست‌گذاری مناسب و در اولویت قرار نگرفتن زیرساخت‌ها و بهره‌برداری نامناسب از ظرفیت‌ها مدنظر قرار گرفت. در لایه‌گفتمان توجه به ظاهر و بی‌توجهی به اصل و ذات مسئله بحث شد و در لایه استعاره کمبته‌ی الصيد فی عریسه الاسد (کسی که در لانه شیر در پی صید می‌گردد) به معنی کار بی‌هوده، پرریسک و غیرمنطقی و دیربازده اشاره شد.

مسئله هشتم - عدم نظام مدون مدیریت استعداد: در خصوص این مسئله نبود قوانین مناسب و دستورالعمل‌های اجرایی به‌منظور شناسایی و جذب استعدادها و نبود سیاست به‌منظور توسعه مراکز رشد و جذب استعدادها در لایه دوم، در لایه سوم حاکمیت رابطه به‌جای ضابطه و در لایه چهارم لکل فرعون موسی به معنی اینکه دست بالای دست بسیار است، در نظر گرفته شد. در نهایت جمع‌بندی گام دوم پژوهش به صورت جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. تحلیل لایه‌ای علت‌ها، تعمیق و تدقیق چارچوب مسائل مرتبط با تصاویر و هویت آینده فوتبال حرفه‌ای عراق

سطح تحلیل	مسائل اصلی
لیتانی	نبود نظام جامع برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد تعامل نامناسب بین ذی‌نفعان نبود یکپارچگی و انعطاف‌پذیری در قوانین نبود رویکرد نظام‌مند در مدیریت مالی

مسائل اصلی	سطح تحلیل
نبود زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های مناسب تجهیزاتی و رسانه‌ای نبود نظام مدون مدیریت استعداد	
سیاست‌های نامناسب مدیریتی و اولویت‌بندی نادرست/عدم حمایت مناسب دولت در این زمینه/حاکمیت رابطه بر ضابطه در انتخاب مدیران نبود دستورالعمل شفاف برای شیوه‌های رفتاری و نظام پاداش و تنبیه قوانین ست‌گیرانه نبود قوانین مناسب و منعطف در تعامل با حامیان مالی/ حمایت نامناسب و سختگیرانه دولت سیاست‌گذاری نامناسب / در اولویت قرار نگرفتن زیرساخت‌ها و تجهیزات کافی نبود قوانین مناسب و دستورالعمل‌های اجرایی به‌منظور شناسایی و جذب استعدادها/ نبود سیاست به‌منظور توسعه مراکز رشد و جذب استعدادها	دلایل سیستمی/اجتماعی
غالب بودن ارزش‌هایی مثل خشونت و قدرت‌طلبی به‌جای محبوبیت در بین عامه نبود نظام فرهنگ‌سازی مناسب و شیوه تعامل با ذی‌نفعان نبود نظام معین ارزش برند/ وجود ترس از ناکامی / تعامل نامناسب به‌منظور جلب مشارکت حامیان توجه به ظاهر و بی‌توجهی به اصل و ذات مسئله حاکمیت رابطه به‌جای ضابطه	گفتمان/جهان‌بینی
زندگی به‌عنوان یک سفر شیرهای بین‌النهرین فی الصیف ضیعت اللین (بی‌توجهی به عواقب کار) کمبیتی الصید فی عریسه الاسد (کسی که در لانه شیر در پی صید می‌گردد) لکل فرعون موسی	اسطوره و استعاره

گام سوم: تجویز

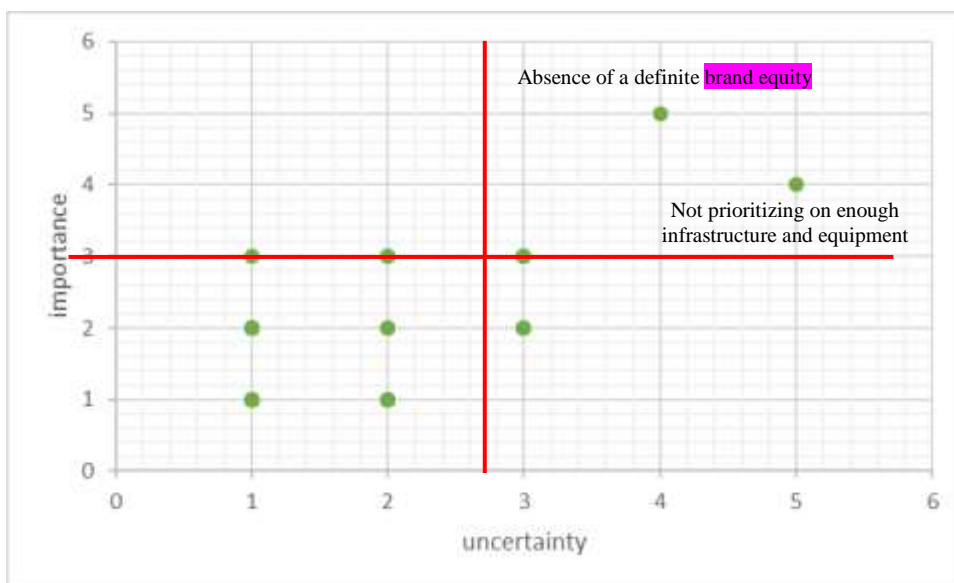
پس از تکمیل شبکه مسائل، در این مرحله اقدامات لازم در خصوص تدوین راهکارها مجدداً جلسات جداگانه‌ای برگزار شد. به‌منظور تدوین راهکارها چند شاخص در نظر گرفته شد. اول از همه ظرفیت‌های موجود به‌صورت یک سند زیردستی در اختیار افراد قرار گرفت، دوم عدم تناقض راهکارها در سطح لایه‌ها و در برابر مشکلات مختلف و سوم تدوین راهکارها از لایه چهارم به اول انجام شد تا نه‌تنها مشکل به‌صورت ریشه‌ای حل شود، بلکه راهکارهای بلندمدت تا کوتاه‌مدت ارائه شود. جدول ۴ خلاصه راهکارهای ارائه‌شده متناسب با مسائل شناسایی‌شده را نشان می‌دهد.

جدول ۴. راهکارهای تصاویر و هویت آینده فوتبال حرفه‌ای عراق

سطح تحلیل	مسائل اصلی	راهکارها
لیتانی	نبود نظام جامع برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد تعامل نامناسب بین ذی‌نفعان نبودیکپارچگی و انعطاف‌پذیری در قوانین نبود رویکرد نظام‌مند در مدیریت مالی نبود زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های مناسب تجهیزاتی و رسانه‌ای نبود نظام مدون مدیریت استعداد	تدوین برنامه راهبردی و پرتفولیوی راهبردی با رویکرد مشارکتی برگزاری دوره‌های آموزشی استفاده از شاخص‌های نظارتی و ارائه گزارش‌های دوره‌ای آگاه‌سازی حامیان به‌منظور جذب سرمایه بهره‌گیری از ظرفیت حامیان به‌منظور توسعه زیرساخت‌ها استفاده از رسانه‌ها به‌منظور توسعه ظرفیت‌ها آسیب‌شناسی فرایند موجود جذب استعداد و بهره‌گیری از الگوهای شهرهای موفق به‌منظور تعریف فرایند بهینه جذب استعداد استفاده از مربیان مناسب و خارج از کشور به‌منظور

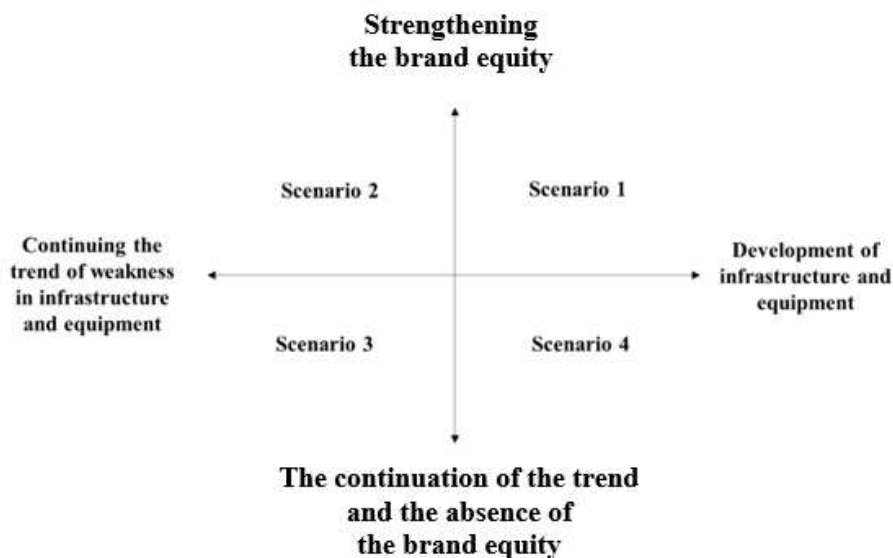
سطح تحلیل	مسائل اصلی	راهکارها
دلایل سیستمی/اجتماعی	سیاست‌های نامناسب مدیریتی و اولویت‌بندی نادرست/عدم حمایت مناسب دولت در این زمینه/حاکمیت رابطه بر ضابطه در انتخاب مدیران نبود دستورالعمل شفاف برای شیوه‌های رفتاری و نظام پاداش و تنبیه قوانین سخت‌گیرانه نبود قوانین مناسب و منصف در تعامل با حامیان مالی/ حمایت نامناسب و سختگیرانه دولت عدم سیاست‌گذاری مناسب / در اولویت قرار نگرفتن زیرساخت‌ها و تجهیزات کافی نبود قوانین مناسب و دستورالعمل‌های اجرایی به‌منظور شناسایی و جذب استعدادها/ نبود سیاست به‌منظور توسعه مراکز رشد و جذب استعدادها	استعدادیابی تسهیل شرایط بازیکنان برای شرکت در مسابقات شرکت در مسابقات مختلف رعایت شرایط لازم برای اخذ میزبانی بین‌المللی ایجاد مراکز ورزشی با استانداردهای بین‌المللی از طریق سرمایه‌گذاران خارجی
گفتمان/جهان‌بینی	غالب بودن ارزش‌هایی مثل خشونت و قدرت‌طلبی به‌جای محبوبیت در بین عامه نبود نظام فرهنگ‌سازی مناسب و شیوه تعامل با ذی‌نفعان نبود نظام معین ارزش برند/ وجود ترس از ناکامی / تعامل نامناسب به‌منظور جلب مشارکت حامیان توجه به ظاهر و بی‌توجهی به اصل و ذات مسئله حاکمیت رابطه به‌جای ضابطه	بهره‌گیری از ظرفیت مشارکت خبرگان و ذی‌نفعان در سطوح برنامه‌ریزی به‌منظور سیاست‌گذاری و اخذ تصمیمات مناسب تهیه طرح‌های مبتکرانه به‌منظور جذب بودجه دولتی ایجاد نظام جامع و یکپارچه ارزیابی بازنگری قوانین و تسهیل شرایط حامیان، بازیکنان و هواداران تشکیل اتاق فکر موضوعی مختلف در ابعاد قانونی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... با متخصصان، آسیب‌شناسی و شناسایی راهکارها تخصیص منابع به‌صورت بهینه و با اولویت ارتقای زیرساخت‌ها و احداث مراکز استعدادیابی
اسطوره و استعاره	زندگی یک سفر شیرهای بین‌النهرین فی الصیف ضیعت اللین (بی‌توجهی به عواقب کار) کمبتغی الصید فی عریسه الاسد (کسی که در لانه شیر در پی صید می‌گردد) لکل فرعون موسی	اتخاذ الگوی توسعه ورزش فوتبال با رویکرد تغییر سیاست‌ها و برنامه‌های فدراسیون فوتبال عراق شناسایی کدهای رفتاری و راهکارهای متناسب با آنها استفاده از نظام پایش و ارزیابی عملکرد تهیه نظام ارزش برند و برنامه عملیاتی به‌منظور پیاده‌سازی آن تهیه محتوا با پیوست فرهنگی به‌منظور ترویج روحیه شجاعت و شکست مقدمه پیروزی انجام مطالعات مدیریت ذی‌نفعان و راهکارهای متناسب با آن بهره‌گیری از نهادهای نظارتی با اصلاح آیین‌نامه‌های اجرایی مرتبط
		برگزاری دوره‌های آموزشی و جلسات هم‌اندیشی به‌منظور توسعه و ایجاد تفکر ورزش اساس تزکیه، تربیت و سیر الهی تهیه بسته فرهنگی جامع با افق بلندمدت به‌منظور ایجاد باور اتحاد مقدم بر پیروزی شفاف‌سازی و رسانه‌ای سازی عملکرد به‌منظور تقویت اعتقاد به کار بنیادی نمایش روحیه ورزشکاری و مرام اخلاقی از طریق رسانه‌ها به‌منظور الگو شدن بازیکنان

پس از استخراج راهکارها در این مرحله به‌منظور تدوین سناریوها براساس تفکر دیتور، مشکلات از حیث اهمیت و میزان عدم قطعیت توسط خبرگان امتیاز داده شدند. شکل ۲ جایگاه هریک از مسائل از دید خبرگان را نشان می‌دهد. بر اساس بیشترین اهمیت و بیشترین امتیاز عدم قطعیت، محورهای تعیین چهار سناریوی تفکر دیتوری تعیین خواهد شد.



شکل ۲. جایگاه مسائل استخراج شده در تحلیل لایه‌ای علت‌ها از حیث عدم قطعیت و اهمیت

با توجه به نکات گفته شده دو عنصر کلیدی سازنده سناریو براساس تفکر دیتور، نبود نظام معین ارزش برند و در اولویت قرار نگرافتن زیرساخت‌ها و تجهیزات کافی به ترتیب در لایه گفتمان و دلایل سیستمی است. براساس این دو عنصر می‌توان دو محور اصلی سازنده سناریوهای مرتبط با تصاویر و هویت فوتبال حرفه‌ای را به صورت شکل ۳ نمایش داد.



شکل ۳. سناریوهای مرتبط با آینده تصویر و هویت فوتبال حرفه‌ای عراق (پدیدآورنده)

به‌منظور تدوین سناریوها چهار حالت پیش روی خبرگان قرار گرفت و از آنها در چهار حالت متصور تفکر دیتوری خواسته شد نسبت به ارائه سناریو ارتباط متغیرها و نامگذاری سناریوها اقدام کنند. در جلسات تأکید شد که نامگذاری سناریوها لازم است خاطره‌انگیز باشد تا با ارائه داستان منطقی و اساسی بتواند معنا را در ذهن به‌خوبی آشکار کند و شانس بیشتری در ایجاد مقبولیت در تصمیم‌گیری‌ها ایجاد کند.

به عبارت دیگر، سناریوها کمک می‌کند تا تصویرسازی بهتری نسبت به تصاویر و هویت آینده از فوتبال حرفه‌ای عراق صورت پذیرد و در نتیجه مفاهیم بهتری را انتقال دهد. در ادامه به روایت مشروحی از سناریوهای تصاویر و هویت آینده از فوتبال حرفه‌ای عراق مبتنی بر نتایج حاصل از تحلیل لایه‌ای علت‌ها پرداخته شده و سعی می‌شود تا نشانه‌های وقوع هر سناریو به خوبی تبیین شود تا از این طریق تصمیم‌سازان این عرصه با رصد دقیق زمان و نحوه وقوع هر سناریو نسبت به اخذ راهبردها و اقدامات خود تصمیم‌گیری کنند.

سناریوی ۱: آکادمی پیشرفته و حرفه‌ای

نظام ارزش برند پیاده‌سازی شده است، در دوره‌های آموزشی، ارزیابی شاخص‌ها، جذب حامیان، تبلیغات مسابقه‌ها، حصارهای تبلیغاتی استادیوم، مراکز ورزشی، لوگوها و شعار مبتنی بر شجاعت، عدل، اتحاد و پیروزی به چشم می‌خورد. سیاست‌ها اساسی و بنیانی است و منابع بر توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات متمرکز است. استعدادها شناسایی و جذب می‌شوند و در مراکز مرتبط آموزش داده می‌شوند و تقاضای مشارکت حامیان بسیار زیاد است و بر اساس شاخص‌هایی مطلوب انجام می‌شود. قوانین و دستورالعمل‌ها منعطف است و شبکه‌ای قوی برای توسعه و تبلیغ برند وجود دارد. توسعه فوتبال با تغییر سیاست‌ها همراه می‌شود. روحیه شجاعت و عدالت در بازیکنان و سیاستگذاران وجود دارد و دولت به شدت از این موضوع حمایت می‌کند.

سناریوی ۲: مرگ تدریجی

نظام ارزش برند پیاده‌سازی شده، رنگ‌ها، لوگوها، حامیان، بازیکنان، مسابقات همگی گویای این برند است. اما سیاست‌ها به ساخت ظاهر گرایش دارد و منابع صرفاً به پروژه‌ها و اقداماتی اختصاص می‌یابد که در دوره‌های مدیریتی به چشم بیاید. دولت به ظاهر حامی است، ولی در عمل اقدام خاصی صورت نمی‌گیرد. استعدادها به درستی شناسایی نمی‌شوند و مراکز رشد و توسعه وجود ندارد و در حد شعار می‌ماند. حامیان در ابتدا مشارکت می‌کنند ولی به مرور دلسرد می‌شوند و با ضرر انصراف می‌دهند. قوانین محدودکننده است و با وجود شبکه‌سازی قوی برای تبلیغ و توسعه برند، در عمل آنچه تظاهر شده نبوده است و به تدریج مرگ برند اتفاق می‌افتد.

سناریوی ۳: گورستان چندطبقه

برندهای چندگانه و غیرمشخص در رنگ‌ها، لوگوها، صحبت‌ها، باورها، الگوها و سیاست‌ها به چشم می‌خورد. منابع بر سیاست‌های موقت و پروژه‌ها و اقداماتی که صرفاً جنبه نمایشی دارد متمرکز است و هر بار با تغییر سیاست‌گذار برند به صورت سلیقه‌ای تغییر می‌کند. شبکه‌ای برای تبیین برند وجود ندارد. حامیان به دلیل قوانین محدودکننده و روش نبودن چشم‌انداز هویتی و تصویری فوتبال حرفه‌ای عراق مشارکتی ندارند. نظامی برای جذب استعدادها وجود ندارد. رابطه بر ضابطه حاکم است. وضعیت نظامی حاکم است که حاکمان نیز حمایت نمی‌کنند و مسابقات به سختی برگزار می‌شود. این روال در سال‌های بعد بدتر هم می‌شود.

سناریوی ۴: ۱۲۷ ساعت^۱

منابع بر زیرساخت‌ها متمرکزند. دولت به درستی حمایت نمی‌کند و با وجود حامیان مالی و هواداران ولی در عمل نتایج متناسب با هزینه اعمال شده و انتظار سرمایه‌گذاران نیست. برندسازی به درستی انجام نمی‌شود و زنجیره ارزش ناقص اجرا می‌شود و آن طور که باید برند فوتبال حرفه‌ای عراق و هویت و تصویر به درستی شکل نمی‌گیرد. تصاویر چندگانه و حامیان مختلف وجود دارد. بر نظام جذب استعدادها سلايق حاکم است. قدرت و ثروت بر شناسایی و جذب استعداد تسلط دارد. قوانین منعطف نیست و سیاستگذاران باید مدت زیادی صرف کنند تا بتوانند بودجه مناسب برای ساخت زیرساخت‌ها و تجهیز آنها را جذب کنند. تصاویر چندگانه در ذهن‌ها شکل گرفته است و همه چیز در عراق رخ می‌دهد و رقابتی برای برگزاری مسابقات آن طور که باید آموزش داده شود، وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

۱. برگرفته از نام فیلم به این واسطه که تک‌روی‌ها سبب ضررهای جبران‌ناپذیر می‌شود و سیاستگذاران حوزه فوتبال حرفه‌ای عراق برای حمایت تنها مانده‌اند.

این پژوهش با هدف تحلیل لایه‌ای علت‌ها برای تصاویر و هویت فوتبال حرفه‌ای عراق و ترسیم آینده آن با استفاده از سناریونویسی انجام گرفته است. این پژوهش که از جنس پژوهش‌های کاربردی توسعه‌ای است، با رویکرد هنجاری و تعمیق مسائل سعی دارد راهکارهای ساختار شکنانه برای بهبود تصویر و هویت فوتبال حرفه‌ای عراق ارائه کند. در این پژوهش که به صورت تحلیلی انجام شده است و در زمره پژوهش‌های آینده‌پژوهی قرار می‌گیرد، سه گام اصلی طی شده است. در گام اول مسائل شناسایی و ارزیابی شده‌اند و در گام دوم این مسائل با استفاده از رویکرد تحلیل لایه‌ای علت‌ها تعمیق داده شده‌اند و در گام سوم با استفاده از راهکارهای حاصل از روش تحلیل لایه‌ای علت‌ها، سناریوها با استفاده از الگوی دیتور تدوین شده است. براساس نظر خبرگان نظام ارزش برند و توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات بیشترین اهمیت و عدم قطعیت را داشت و در کل چهار سناریو رقابت جوانمردانه، مرگ تدریجی، گورستان چندطبقه و ۱۲۷ ساعت برای تصویر و هویت آینده از فوتبال حرفه‌ای عراق به دست آمد. متغیرهای کلیدی در تدوین سناریوی آکادمی حرفه‌ای و پیشرفته همچون مطالعه [بوتا \(۲۰۲۱\)](#) به بر ساختار شکنی و بازسازی هویت به منظور ایجاد تحول در این عرصه تأکید دارد. همچنین عوامل کلیدی سناریوی مرگ تدریجی با مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر این موضوع در پژوهش [محمدعراقی و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) که سعی در برنامه‌ریزی همه‌جانبه در عرصه‌های تجارب، تصاویر و هویت‌ها در گروه ذی‌نفعان درگیر در این ورزش دارد مشترک است. عوامل کلیدی که به تشکیل سناریوی گورستان چندطبقه منجر شده است، با مؤلفه پیشنهادی تحقیقات [چالاب^۱ و موسی^۲ \(۲۰۲۲\)](#) که به نقش رهبران در هویت‌سازی و ایجاد تصویر و هویت این ورزش تأکید دارد همخوانی دارد. همچنین [رید و لاک \(۲۰۲۲\)](#) نیز این سناریو و منطق عناصر آن را تأیید کرده و بر نقش روانشناسی اجتماعی گفتمانی در این زمینه تأکید می‌کنند. [اوبید \(۲۰۲۲\)](#) و [بکورا و همکاران \(۲۰۲۲\)](#) از طریق راهبردهای شبکه‌سازی و همچنین [مورائس و همکاران \(۲۰۲۲\)](#) از طریق خطوط راهنما، روندها و پیشنهادها در فوتبال مؤید عوامل کلیدی و منطق سناریو ۱۲۷ ساعت براساس روندهای بررسی شده هستند. تحلیل لایه‌ای علت‌ها و سناریوهای ناشی از آن نشان می‌دهد که تصاویر و هویت فوتبال حرفه‌ای عراق در صورتی در آینده به سمت مطلوب حرکت می‌کند که تمرکز روی یک برند واحد انجام شود. زنجیره ارزش ویژه برند به درستی انجام شود و شبکه‌سازی به درستی شکل گیرد. زمینه‌های بهبودی زمانی حاصل می‌شود که تمرکز سیاست‌ها بر اقدامات اصولی و اساسی صورت گیرد. در حال حاضر ضعف اساسی فوتبال حرفه‌ای عراق، وجود باورهایی است مبتنی بر خشونت نماد قدرت و پیروزی و یا رابطه بر ضوابط در تعیین استعدادهای حاکم است و یا سیاست‌ها و منابع به سمت اقدامات و پروژه‌های موقتی و بدون نگاه به آینده متمرکز است. بنابراین زمانی این بهبودی حاصل می‌شود که نظامی از زنجیره ارزش برند با تمرکز بر توسعه زیرساخت و تجهیز آنها که اساس این زنجیره است، پیاده‌سازی شود.

به همین دلیل بر اساس سناریوها و خروجی تحلیل لایه‌ای علت‌ها، پیشنهاد می‌شود:

- تغییرات گسترده‌ای در زمینه مدیریت فوتبال حرفه‌ای عراق و نحوه سیاست‌گذاری در این زمینه باید صورت پذیرد؛
- فرهنگ‌سازی به منظور اصلاح شیوه تفکر هواداران و مدیران این عرصه صورت پذیرد تا ترس از شکست از بین برود و تمرکز بر اتحاد و روحیه اخلاقی باشد؛
- باید در این عرصه با استفاده از تنظیم چشم‌اندازی حداقل در افق ده‌ساله به منظور تغییر باورها و تفکر ذی‌نفعان درگیر در این حوزه صورت پذیرد؛
- از حمایت بخش خصوصی و حامیان مالی برای جذب حمایت آنها در درازمدت بهره برد؛
- نقش اجتماعی این ورزش در برقراری ارتباطات بین‌المللی و حضور این تیم در این عرصه پررنگ شود؛

- توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی با استفاده از الگوهای توسعه فوتبال حرفه‌ای و مبتنی بر تغییر سیاست‌های عادلانه در جذب و شناسایی استعدادها و احداث مراکز رشد و آموزش آنها انجام گیرد؛
- آموزش به دست مربیان حرفه‌ای صورت پذیرد و در زمینه نحوه برندسازی و رسیدن به یک برند واحد به صورت نظام‌مند و حرفه‌ای در دستور کار قرار گیرد.
- با توجه به اینکه روش‌های آینده‌پژوهی بیش از آنکه در پی پیش‌بینی آینده باشند، سعی دارند با شناخت عمیقی که نسبت به حال و گذشته ایجاد می‌کنند، با تغییر شیوه تفکر تصمیم‌سازان، آینده‌های بدیل متفاوتی نسبت به قبل ایجاد کنند؛ این پژوهش می‌تواند به عنوان زیربنای راهبردی در فدراسیون، هیأت‌های ورزشی و ادارات ورزش و جوانان عراق و سایر کشورها با زمینه‌های فرهنگی و مدیریتی مشابه مورد توجه قرار گیرد.

تقدیر و تشکر

از استادان ارجمند و همه عزیزان و خبرگانی که در انجام این تحقیق مشارکت داشتند، سپاسگزاریم.

References

- Aalto, H. K. (2021). "causal layered analysis (cla) eli kriittinen kerrosanalyysi". *tulevaisuuden-tutkimus*, 289.
- Arab News (March 2018). "Iraq football fans are crazy for the game": Yaser Kasim.
- Bekurov, R. V., Lingzhi, L., & Maryna, L. P. (2022). "Media strategies of professional football clubs". *Theory and Practice of Physical Culture*, (5), 45-48.
- Botta, M. (2021). "Deconstructing and Reconstructing Identity: A Transformational Transcontinental Journey". In *Cross-Fertilizing Roots and Routes* (pp. 95-107). Palgrave Macmillan, Singapore.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). "Conceptual and design thinking for thematic analysis". *Qualitative Psychology*, 9(1), 3.
- [Bussey, M. \(2014\). "CLA as Process: Mapping the Theory and Practice of the Multiple". *Journal of Futures Studies*, 18\(4\), 45-58.](#)
- Byon, K. K., Yim, B. H., & Zhang, J. J. (Eds.). (2022). "Marketing Analysis in Sport Business: Global Perspectives". Taylor & Francis.
- Byrne, D. (2022). "A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis". *Quality & quantity*, 56(3), 1391-1412.
- Chalab, I. D., & Moussa, A. A. (2022). "The Entrepreneurial Team Characteristics and Their Impact on Cohesion by Mediating Organizational Identity: An Analytical Study of Opinions of a Sample of Senior Administrative Leaders in Universities and Private Colleges Operating in The Governorates of Central and Southern Iraq". *Journal of Positive School Psychology*, 4792-4811.
- Chapman, A., & Dilmeri, A. (2022). "Luxury brand value co-creation with online brand communities in the service encounter". *Journal of Business Research*, 144, 902-921.
- da Silva, E. C., & Las Casas, A. L. (2018). "The Key-Attributes That Influence the Fans Perceptions of the Corinthians Ecosystem". *International Journal of Business Administration*, 9(4), 50-63.
- Dator, J. (2019). "What futures studies is, and is not. In Jim Dator: A Noticer in Time" Springer, Cham. 3-5

- De Chernatony, L. (2010). "From brand vision to brand evaluation". Routledge.
- Dean, M. D., & Kockelman, K. (2022). "Our self-driving future will be shaped by policies of today". *Nature Electronics*, 5(1), 2-4.
- Fontana, M. E., Aragão, J. P. S., & Morais, D. C. (2019). "Decision support system for outsourcing strategies". *Production Engineering*, 13(5), 547-555.
- Gholipour, N., Khabiri, M., & Eidi, H. (2020). "The Effect of Brand Identification on Brand Evangelism Football Teams in Social Media: With the Mediating Role of Brand Loyalty". *Communication Management in Sport Media*, 7(3), 43-54.
- Gidley, Jennifer. M (2016). "Future: A very brief introduction. Translated by Abu Dhar Saifi Kalestan". Publications of academics of the university. Tehran. (In Persian)
- Grundey, D. (2002). "Prekės ženklo formavimas ir prekės identifikavimas: strategijų parinkimas ir vertinimas". *Ekonomika*, 57, 30-52.
- Inayatullah, S. (2004). "The causal layered analysis (CLA) reader". Tamkang University Press: Tamkang, Taiwan.
- Inayatullah, S. (2008), "Six pillars: futures thinking for transforming", *Foresight*, Vol. 10 No. 1, pp. 4-21. <https://doi.org/10.1108/14636680810855991>
- Inayatullah, S. (2018). "cla defined". Retrieved on, 6.
- Inayatullah, S. (2020). "A castle surrounded by hungry wolves: toward a stage theory of the uses of the future". *World Futures Review*, 12(1), 40-54.
- Inayatullah, S., & Milojevic, I. (2015). "CLA 2.0: Transformative research in theory and practice". Tamkang University Press.
- Inayatullah, S., Izgarjan, A., Kuusi, O., & Minkinen, M. (2016). "Metaphors in futures research". *Futures*, 84, 109-114.
- Lochmiller, C. R. (2021). "Conducting Thematic Analysis with Qualitative Data". *Qualitative Report*, 26(6).
- Maxwell, J. A. (2012). "Qualitative research design: An interactive approach". Sage publications .
- Melkifar, Agil, Fakhraei, Marzieh and Shawardi, Marzieh (2015). "A practical guide to regional foresight". Futuristic Publications. (In Persian)
- Mohammadi Argi, A., Ehsani, M., Norouzi Seyed Hossini, R., & Saffari, M. (2021). "The role of brand authenticity on brand equity of football clubs with the mediating role of brand personality". *Annals of Applied Sport Science*, 9(2), 0-0.
- Moraes, I. F., Junior, A. J. R., & da Cunha Bastos, F. (2022). "Marketing management in the football industry: Guidelines, trends, and proposals". In *Sport Marketing in a Global Environment* (pp. 107-125). Routledge.
- Nazari Torshizi, A., Benesbordi, A., & Moeinfard, M. (2020). "Investigating the effects of brand uncertainty situations on consumer-based brand equity in Perspolis fans Football team) Investigating the effects of brand uncertainty situations on consumer-based brand equity in Perspolis fans Football team)". *Sport Management and Development*, 9(3), 18-33.
- Nazimi, Amir, Javan Shahraki, Broumand Kakhki, Ahmed, Mahmudzadeh, ... and Shiondi. (2019). "Re-creating the future and changing metaphors and myths; An example of the old story of Sleeping Beauty". *Strategic Studies of Public Policy*, 10(34), 228-251. (In Persian)
- Obaid, A. I. (2022). "The Role of Social and Digital Media on Sport Marketing in Iraq and Its Effect on Football". *Journal of Asian Multicultural Research for Social Sciences Study*, 3(3), 58-63.

- Patton, M. Q. (2014). *“Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice”*. Sage publications.
- Polak, J. M., & Bishop, A. E. (2006). “Stem cells and tissue engineering: past, present, and future”. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1068(1), 352-366.
- Pritchard, A., Cook, D., Jones, A., Bason, T., & Salisbury, P. (2022). “Building a brand portfolio: the case of English Football League (EFL) clubs”. *European Sport Management Quarterly*, 22(3), 463-481.
- Sääksjärvi, M., & Samiee, S. (2011). “Relationships among brand identity brand image and brand preference: differences between cyber and extension retail brands over time”. *Journal of interactive marketing*, 25(3), 169-177.
- Tobchi-Thani, Ali, Mohammadi, Mahmoud and Khazaei, Saeed (2018). “Causal layer analysis method and its application in deep analysis of problems in chaotic urban and regional systems”. *Scientific-Research Quarterly of Geography and Regional Planning*, Year 11, Number 2, 73-90. (In Persian)
- Wolcott, H. F. (2005). *“The art of fieldwork”*. Rowman Altamira .
- Zha, D., Foroudi, P., Melewar, T. C., & Jin, Z. (2022). “Experiencing the sense of the brand: the mining, processing and application of brand data through sensory brand experiences. *Qualitative Market Research*”: An International Journal.
- Penkih, B. (2021). “Financial and economic aspects of professional football industry: trends analysis and development prospects”. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 1(36), 471-480.