

## طراحی راهروی راهبردی در آمدزایی پایدار کشتی عراق با رویکرد آینده پژوهی

مثنی حسین حمزه سعیدی<sup>۱</sup> - علیرضا زمانی نوکاآبادی<sup>۲\*</sup> - حیدر محمد مصلح الخلیدی<sup>۳</sup> - رسول نظری<sup>۴</sup>  
۱. دانشجوی دکتری، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. ۲. استادیار، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. ۳. استادیار، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه قادسیه، قادسیه، عراق. ۴. دانشیار، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۴، تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۶/۱۰)

### چکیده

این پژوهش به بررسی راهبردهای در آمدزایی پایدار برای ورزش کشتی عراق تا سال ۲۰۴۰ پرداخته و با تحلیل عدم قطعیت‌های کلیدی، به تدوین سناریوهای مختلف جهت توسعه این ورزش پرداخته است. در این پژوهش روش آینده‌نگاری با رویکرد سناریونگاری بر اساس روش منطق شهودی به کار گرفته شده است و برای طراحی سناریوها از روش تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و الگوی شش مرحله‌ای سناریونگاری تلفیقی استفاده گردید. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر شامل ۲۴ نفر از ذینفعان داخلی و خارجی ورزش کشتی عراق بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با مصاحبه و پرسش‌نامه‌های باز صورت گرفت. بر اساس یافته‌ها، تحلیل ۳۳ عامل اصلی به دست آمده در نهایت منجر به تولید دو عدم قطعیت کلیدی گردید، که پایه و اساس چهار سناریوی اصلی ورزش کشتی عراق گردیدند. در نتیجه بر اساس طراحی راهروی راهبردی، استراتژی "ایجاد بسترهای مالی و آموزشی پایدار از طریق اختصاص ردیف بودجه مستقل حاصل از فروش انرژی و توسعه آکادمی‌ها مبتنی بر طراحی برنامه‌های فناوری محور" به عنوان استراتژی اصلی ورزش کشتی عراق، ارائه گردید. بهبود منابع مالی و زیرساخت‌های آموزشی کشتی عراق از طریق تخصیص بودجه مستقل و توسعه آکادمی‌های فناوری محور، این کشور را در مسیر رقابت‌های بین‌المللی و ارتقا فنی و تکنیکی قرار خواهد داد. ایجاد ساختارهای حمایتی برای کشتی‌گیران و تیم‌ها و برگزاری کمپین‌های عمومی و جذب حامیان مالی داخلی و بین‌المللی، به عنوان پیشنهاد عملیاتی ارائه گردید.

### واژه‌های کلیدی

آینده پژوهی، برنامه‌های فناوری محور، بودجه مستقل، سناریونگاری، در آمدزایی پایدار.

## مقدمه

ورزش به‌عنوان یک پدیده اجتماعی در دنیای مدرن، جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده و به یکی از اصلی‌ترین فعالیت‌های روزمره مردم تبدیل شده است (۱). این فعالیت نه تنها در حفظ سلامت جسمانی و روحی افراد مؤثر است، بلکه به ایجاد همبستگی و ارتقای روابط اجتماعی نیز کمک می‌کند (۲). علاوه بر فواید فردی، ورزش تأثیرات گسترده‌ای بر جامعه نیز دارد (۳). ورزش در اشکال گوناگون خود به جزئی جدایی‌ناپذیر از زندگی روزمره بسیاری از افراد تبدیل شده است (۴). در عصر حاضر، ورزش نه تنها به‌عنوان یک فعالیت تفریحی و سلامتی شناخته می‌شود، بلکه به یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهانی تبدیل شده و تأثیرات اقتصادی و اجتماعی گسترده‌ای دارد (۵). این صنعت عظیم شامل جنبه‌های مختلفی از جمله تولید تجهیزات، برگزاری رویدادهای ورزشی، پخش رسانه‌ای و تبلیغات است که همگی نقش مهمی در تقویت و ترویج فرهنگ ورزشی در سراسر جهان ایفاء می‌کنند (۶).

توسعه ورزش به‌عنوان یکی از اولویت‌های مهم جوامع و دولت‌ها شناخته می‌شود، زیرا این امر نقش به‌سزایی در بهبود سلامت جسمی و روحی افراد، تقویت روابط اجتماعی و ارتقا سطح فرهنگی جامعه دارد (۷). برای رسیدن به این اهداف، نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و استراتژیک احساس می‌شود که مهم‌ترین رکن آن تأمین منابع مالی کافی است (۸). بدون منابع مالی مناسب، اجرای طرح‌ها و پروژه‌های ورزشی با چالش‌های جدی مواجه می‌شود و بسیاری از برنامه‌های توسعه‌ای ممکن است به نتیجه نرسند (۹).

درآمدزایی برای نهادهای ورزشی نقش حیاتی در تأمین هزینه‌های جاری و توسعه زیرساخت‌ها دارد. بدون منابع

مالی کافی، بسیاری از برنامه‌های ورزشی ممکن است به دلیل کمبود بودجه متوقف شوند، که این امر می‌تواند رشد و توسعه ورزش در جامعه را تحت‌تأثیر قرار دهد (۶). استفاده از روش‌های نوین و ایجاد شراکت‌های مؤثر با بخش خصوصی می‌تواند به تأمین مالی پایدار و تحقق اهداف ورزشی کمک کند (۹).

در جوامع امروزی، سیاست مالی به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی دولت برای دستیابی به اهداف اقتصادی کلان همچون تحریک رشد اقتصادی، حفظ ثبات اقتصادی و توزیع عادلانه درآمد مطرح است (۱۴). یکی از ویژگی‌های مهم این سیاست، پایداری آن است که به معنای مدیریت مؤثر منابع مالی در بودجه است (۱۵). سیاست مالی پایدار به سیاستی اشاره دارد که بتواند در بلندمدت بدون نیاز به تغییرات عمده در الگوهای درآمد و مخارج ادامه یابد (۱۶). یکی از جنبه‌های مهم در سیاست‌های اقتصادی و مالی پایدار، ایجاد درآمدزایی پایدار است که به‌عنوان چالشی مهم مطرح می‌شود (۱۷). استفاده از تکنیک‌های نوین، مانند فناوری‌های دیجیتال و مشارکت بخش خصوصی، می‌تواند به تحقق این هدف کمک کند.

مطالعات نظری در زمینه پایداری مالی و اقتصادی به چند دسته تقسیم می‌شوند: تحقیقات بوی‌تر<sup>۴</sup> (۱۹۹۲)؛ ۱۹۹۵؛ ۲۰۰۳ که بر مبنای نظریه ایستای پایداری مالی استوار است؛ پژوهش‌های بلانچارد و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) که شاخصی برای پایداری تدوین کردند؛ مدل تعادل عمومی بود<sup>۵</sup> (۱۹۹۵، ۲۰۰۷، ۲۰۰۸)؛ (۴) تحلیل قاعده IBC توسط احمد و را جرز<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) بر اساس رابطه هم‌جمعی؛

4. Blanchard et al

5. Bohn

6. Ahmad & Rogers

1. Sport

2. Sports development

3. Buiter

کمپین‌های تبلیغاتی و بازاریابی می‌تواند به‌عنوان راهکارهای مؤثر برای درآمدزایی پایدار در ورزش مورد بررسی قرار گیرد. به نظر می‌رسد استفاده از تجربه‌های بین‌المللی و بررسی مدل‌های موفق در کشورهای دیگر نیز می‌تواند به یافتن راهکارهای مناسب کمک کند.

ورزش در عراق، به‌ویژه در سال‌های اخیر، با چالش‌های متعدد اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی مواجه بوده است. نبود زیرساخت‌های مناسب، کمبود منابع مالی، و ناپایداری امنیتی از جمله عواملی هستند که توسعه ورزش در عراق را محدود کرده‌اند (۳۰). با وجود این چالش‌ها، ورزش همچنان نقش حیاتی در حفظ انسجام اجتماعی و ارتقای سلامت جامعه دارد (۳۱). با توجه به اهمیت ورزش در ایجاد وحدت ملی و تقویت هویت جمعی، بررسی وضعیت و چالش‌های ورزش عراق امری ضروری به نظر می‌رسد.

فدراسیون کشتی عراق به‌دلیل تاریخچه غنی و جایگاه برجسته‌ای که در ورزش این کشور دارد، یکی از نهادهای کلیدی است که می‌تواند نقش مؤثری در پیشبرد اهداف ورزشی عراق ایفا کند. کشتی به‌عنوان یکی از محبوب‌ترین و قدیمی‌ترین ورزش‌ها در عراق، ظرفیت‌های بسیاری برای درآمدزایی و توسعه دارد. با این حال، فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک و عدم استفاده از روش‌های نوین مدیریتی، فدراسیون کشتی عراق را از دستیابی به پتانسیل‌های کامل خود بازداشته است. از این رو، مطالعه و تحلیل وضعیت این فدراسیون می‌تواند به شناسایی راهکارهایی برای توسعه پایدار و افزایش درآمدزایی در این حوزه منجر شود.

پایداری سیاست مالی در اقتصاد ورزش عراق به‌شدت وابسته به حمایت‌ها و برنامه‌های دولتی است، از این رو، ایجاد درآمدزایی پایدار در این حوزه اهمیت ویژه‌ای دارد. در سال‌های اخیر، مسئله درآمدزایی پایدار به یکی از

مطالعات لیچمن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) که به نقض رابطه هم‌جمعی پرداختند؛ طراحی آزمون پایداری همیلتون و مارجویی<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) و بررسی آزمون پایداری با رویکرد مانایی توسط ولیونوف<sup>۳</sup> (۲۰۱۵). یکی از جنبه‌های مهم در سیاست‌های اقتصادی و مالی پایدار، ایجاد درآمدزایی پایدار است که به‌عنوان چالشی مهم مطرح می‌شود (۱۷). استفاده از تکنیک‌های نوین، مانند فناوری‌های دیجیتال و مشارکت بخش خصوصی، می‌تواند به تحقق این هدف کمک کند.

به‌منظور ایجاد زیرساخت‌های قوی و پایدار در حوزه ورزش، سرمایه‌گذاری‌های مالی چشمگیری مورد نیاز است (۱۰). این منابع مالی می‌تواند از طریق درآمدزایی از رویدادهای ورزشی، حمایت‌های دولتی، مشارکت بخش خصوصی و حتی کمک‌های مردمی تأمین شود. با تأمین این منابع، امکان ساخت و تجهیز اماکن ورزشی، برگزاری مسابقات و رویدادهای بین‌المللی و حمایت از ورزشکاران فراهم می‌شود که در نهایت به توسعه همه‌جانبه ورزش در جامعه منجر خواهد شد (۱۱).

در این زمینه، پژوهشی با هدف طراحی یک الگوی حمایت مالی در ورزش به این نتیجه رسید که مدیران ورزشی می‌توانند از نشان‌ها، مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در این تحقیق برای برنامه‌ریزی‌های آینده خود بهره ببرند تا حمایت مالی بهتری از ورزش داشته‌باشند. با این حال، در این مطالعه هیچ راهکار مشخصی برای ایجاد درآمدزایی پایدار در ورزش ارائه نشده است (۱۲). به همین ترتیب، در پژوهش دیگری هم که مدلی برای توسعه سرمایه‌گذاری در ورزش ارائه کرده بود، راهکاری برای درآمدزایی پایدار در این حوزه پیشنهاد نشده است (۱۳). علاوه بر این، توجه به جنبه‌های نوآورانه مانند استفاده از فناوری‌های دیجیتال، همکاری با بخش خصوصی و ایجاد

3. Velionv

1. Leachman et al

2. Hamilton & Marjorie

همکاران (۲۰۲۰) با هدف ارائه تصاویر آینده سالمندان ایران در ۲۰۵۰ (۲۴)؛ شهولی کوهشوری و همکاران (۲۰۲۲) با هدف طراحی راهروی استراتژیک ورزش دانشگاهی ایران با رویکرد میان‌رشته‌ای با ارائه دو عدم‌قطعیت کلیدی پیوستن به جنبش جهانی ورزش و نظام‌مندی فعالیت جسمانی پایدار (۲۱)؛ مطالعه نظری و شهولی (۲۰۲۲) با هدف تدوین سناریوهای راهبردی آموزش ورزش سلامت‌محور ایران و تولید دو عدم‌قطعیت کلیدی ایجاد حس تقاضا به ورزش مبتنی بر فناوری‌های نوین و بهینه‌سازی جسمی با نهادینه‌سازی ورزش (۲۵)؛ سهرابی و همکاران (۲۰۲۳) با هدف تدوین پیشران‌ها و عدم‌قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران (۲۶)؛ ربی‌بی و همکاران (۲۰۲) با هدف کشف سناریوهای درآمدزایی ورزش قهرمانی ایران برای ۱۵ سال آینده و ارائه دو عدم‌قطعیت کلیدی اختصاص ردیف بودجه مستقل از درآمدهای نفتی حاصل از گشایش‌های اقتصادی بین‌المللی و نهادینه‌سازی اکوتوریسم ورزشی بر پایه گسترش نظام اطلاعاتی و ارتباطی فدراسیون‌ها (۲۳)؛ و مطالعه شهولی کوهشوری و همکاران (۲۰۲۱) با هدف تدوین کریدور استراتژیک ورزش تربیتی ایران مبتنی بر سناریو و ارائه چهار سناریو (۱۸) اشاره نمود.

بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که تحقیقات جامعی در مورد استراتژی‌های درآمدزایی پایدار در کشتی عراق انجام نشده است. این شکاف پژوهشی ضرورت بررسی و طراحی مدل‌های نوین درآمدزایی پایدار در این رشته را برجسته می‌کند. این در حالی است که درآمدزایی پایدار به یکی از دغدغه‌های اصلی ورزش عراق تبدیل شده و نیازمند توجه ویژه‌ای است. از این رو، این پژوهش به دنبال برطرف کردن این شکاف پژوهشی است و قصد دارد تا با طراحی یک راهرو راهبردی مبتنی بر سناریونگاری، به ایجاد راهکارهای مؤثر برای درآمدزایی پایدار در ورزش کشتی در

دغدغه‌های اصلی ورزش عراق تبدیل شده‌است، چرا که بدون منابع مالی مستمر و قابل‌اعتماد، توسعه و پیشرفت ورزش با چالش‌های جدی مواجه می‌شود. از سوی دیگر به نظر می‌رسد که دستیابی به درآمدزایی پایدار در محیط پیچیده، دارای عدم‌قطعیت‌های بی‌شمار و فرارقابتی ورزش کنونی بسیار چالش‌برانگیز است (۱۸). این محیط نشان می‌دهد که توجه به عناصر سنتی اگرچه ضروری است، اما برای پیشرفت و توسعه کافی نیست؛ بنابراین، باید به نحوه ظهور تغییرات کلان توجه ویژه داشت (۱۹). یکی از راه‌های مؤثر برای تحلیل و مواجهه با این تغییرات، بهره‌گیری از دانش‌های نوین است. دانش آینده‌پژوهی، که توسط اندیشمندان برجسته در سراسر جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد، می‌تواند به‌عنوان بستری مناسب برای این تحلیل‌ها و برنامه‌ریزی‌ها مورد استفاده قرار گیرد (۲۰).

آینده‌پژوهی شامل رویکردهای مختلفی است که هر یک به‌نحوی به تحلیل و پیش‌بینی آینده می‌پردازند. یکی از این رویکردها، طراحی راهرو راهبردی یا کریدور استراتژیک است که مبتنی بر سناریونگاری می‌باشد. این رویکرد با ایجاد سناریوهای مختلف، به شناسایی و بررسی مسیرهای محتمل آینده می‌پردازد و از طریق تحلیل این سناریوها، راهبردهایی برای مواجهه با تغییرات و چالش‌های آینده ارائه می‌دهد. هدف این رویکرد، ایجاد آمادگی و انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر تغییرات محیطی است (۲۱).

در ارتباط با طراحی راهروی راهبردی در ورزش و مخصوصاً درآمدزایی پایدار در ورزش، مطالعات انگشت شماری به ثبت رسیده است؛ در این ارتباط می‌توان به مطالعات ربی‌بی و همکاران (۲۰۲۲) با هدف آینده‌نگاری در ورزش همگانی ایران و تدوین سناریوهای درآمدزایی پایدار با ارائه استراتژی درآمدزایی پایدار با خلق دارایی‌های فکری جدید و اختصاص بودجه پایدار حاصل از هم‌افزایی متولیان ورزش همگانی ایران (۲۰۲۲)؛ ادیب رستمی و

ارتقای توانمندی‌های آن در سطح ملی و بین‌المللی انتخاب شده‌است.

آمارها نشان می‌دهند که کشتی در عراق از محبوبیت بالایی برخوردار است و در سطح بین‌المللی نیز نتایج قابل توجهی کسب کرده است. با این حال، به دلیل محدودیت‌های مالی و مدیریتی، این رشته ورزشی نتوانسته است به‌طور کامل پتانسیل‌های خود را در عرصه جهانی نشان دهد. با توجه به این وضعیت، ضرورت دارد که فدراسیون کشتی عراق مورد توجه ویژه قرار گیرد و با بهره‌گیری از روش‌های نوین مدیریتی و استراتژیک، به درآمدزایی پایدار و توسعه این رشته ورزشی در عراق کمک شود

کشورهای توسعه‌یافته به اهمیت اقتصاد در ورزش و سیاست‌گذاری برای درآمدزایی پایدار پی‌برده‌اند، اما در کشورهای کمتر توسعه‌یافته مانند عراق، ورزش هنوز بیشتر به‌عنوان تفریح تلقی می‌شود و درآمدزایی پایدار به‌درستی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. در کشتی عراق نیز، با وجود هزینه‌های دولتی زیاد، هنوز برنامه‌ریزی مناسبی برای درآمدزایی پایدار وجود ندارد. بنابراین، پژوهشی برای طراحی سناریوهای درآمدزایی پایدار در کشتی عراق ضروری به نظر می‌رسد.

در نهایت می‌توان بیان داشت که ورزش به‌شدت با اقتصاد و سیاست‌های مالی مرتبط است و کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به پیشرفت‌های قابل توجهی در این زمینه دست‌یافته‌اند. با این حال، کشتی عراق هنوز نتوانسته است به درآمدزایی پایدار مناسبی دست یابد، که احتمالاً ناشی از عدم توجه به تحلیل روندها و استفاده از ابزارهای نوین برنامه‌ریزی است. برای پر کردن این شکاف، ضروری است که به مطالعه‌ای بر اساس رویکردهای نوین

عراق بپردازد. کشتی یکی از تأثیرگذارترین رشته‌های ورزشی در عراق است و تمام رویکردها برای ارتقای سطح کشتی باید هدفمند باشند تا این رشته بتواند در رویدادهای ملی و بین‌المللی نقش مؤثری ایفاء کند. به‌عنوان رشته‌ای که همیشه سهم مهمی در ورزش عراق داشته است، ضروری است که زمینه استمرار موفقیت‌های آن بیش از پیش فراهم شود. در این راستا، نتایج این پژوهش می‌تواند برای ذینفعان مختلف کشتی عراق بسیار مفید باشد. این ذینفعان شامل فدراسیون کشتی عراق، ورزشکاران، مربیان، مدیران ورزشی، سیاست‌گذاران و حتی هواداران کشتی می‌شوند. با طراحی یک راهرو راهبردی برای درآمدزایی پایدار در کشتی، این پژوهش می‌تواند به توسعه و پایداری مالی این رشته کمک کرده و به‌عنوان الگویی برای دیگر رشته‌های ورزشی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

پژوهش حاضر بیان می‌کند که مانع اصلی در سرمایه‌گذاری در بخش ورزش کشورها، نبود نمایان بودن منافع قابل برگشت از این سرمایه‌گذاری به‌صورت مستقیم است. با توجه به عدم قطعیت‌های فراوان و پیچیدگی‌های امروزی، این تحقیق در تلاش است تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های نوین پیش‌بینی و برنامه‌ریزی آینده‌نگرانه، به طراحی برنامه‌هایی برای درآمدزایی پایدار در کشتی عراق بپردازد. عدم استفاده از این تکنیک‌های جدید در زمینه کسب درآمد پایدار در ورزش، به‌عنوان یک شکاف دانشی دیگر در مدیریت ورزش شناسایی شده‌است. بنابراین، در این پژوهش، از رویکرد سناریونگاری که یکی از تکنیک‌های مدرن در برنامه‌ریزی آینده‌نگرانه است و به طراحی راهرو راهبردی منجر می‌شود برای ارائه راهبردهای درآمدزایی پایدار در کشتی عراق استفاده شده‌است. این رویکرد به منظور بهبود و تقویت زمینه‌های مالی کشتی در عراق و

و رولندبرگر معرفی شده است (۲۷). به کار گرفته شد؛ در شکل ۱، فرآیند شش مرحله‌ای آن به تفصیل توضیح داده شده است.

برای شناسایی و استخراج عوامل کلیدی مؤثر بر آینده کشتی عراق، شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست‌محیطی و قانونی<sup>۱</sup> از روش‌های مختلفی نظیر مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی ادبیات نظری، پرسشنامه‌های باز و مصاحبه با خبرگان استفاده شده است. انتخاب خبرگان بر اساس تسلط نظری و تجربی، توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به آنها انجام شده است. ویژگی‌ها و مشخصات دموگرافیک شرکت‌کنندگان، معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان و مباحث موجود در مصاحبه‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان

حوزه فعالیت	تعداد (نفر)	رشته تحصیلی	تعداد (نفر)	تحصیلات	تعداد (نفر)	سن	تعداد (نفر)
اجرایی	۱۰	مدیریت ورزش	۱۳	ارشد	۸	۴۰ تا ۵۰	۱۴
دانشگاهی	۱۴	سایر	۱۱	دکتری	۱۶	بالای ۵۰	۱۰

مباحث موجود در مصاحبه‌ها

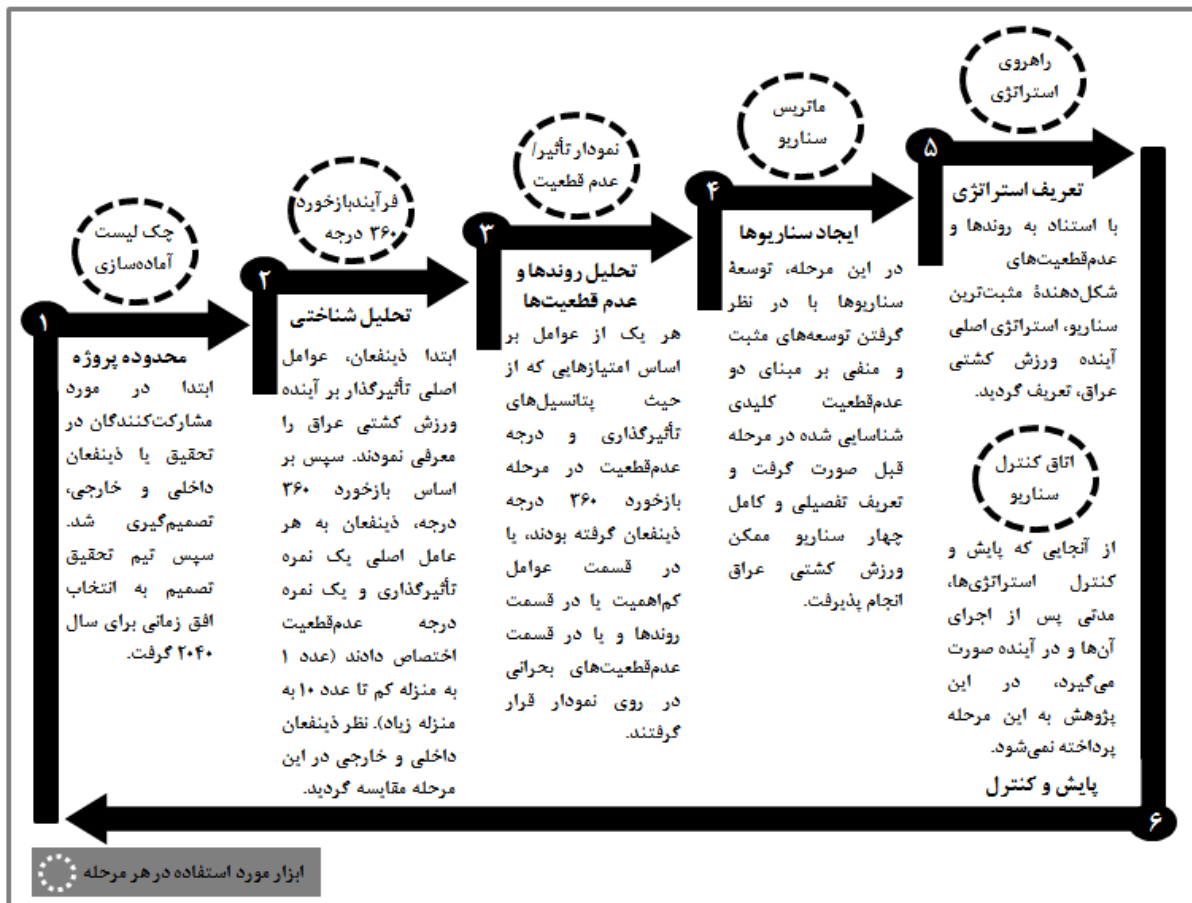
معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان

۱- افراد آشنا با ادبیات توسعه ورزش، بازاریابی ورزشی، برنامه ریزی استراتژیک و آینده پژوهی در ورزش	۱- اقتصاد ورزش	۵- توسعه کشتی عراق
۲- دارا بودن کتاب و مقاله علمی در زمینه‌های بالا	۲- توسعه ورزش	۶- کلان روندهای ساخت آینده
۳- سابقه کار اجرایی در فدراسیون کشتی عراق یا زیر مجموعه کشتی	۳- بازاریابی ورزشی	۷- آینده ورزش عراق
	۴- درآمدزایی پایدار	۸- عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها

مانند آینده‌نگاری پرداخته شود. در این پژوهش، از روش برنامه‌ریزی سناریو برای تدوین راهرو راهبردی درآمدزایی پایدار در کشتی عراق استفاده شده است. هدف اصلی پژوهش حاضر، پاسخ به این سؤال است که استراتژی‌های درآمدزایی پایدار برای ورزش کشتی عراق تا سال ۲۰۴۰ کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به‌عنوان یک مطالعه کاربردی و اکتشافی، از روش برنامه‌ریزی بر پایه سناریو بهره می‌برد و هدف آن تدوین راهرو راهبردی برای کشتی عراق است. در این پژوهش، ترکیبی از تحلیل روندها<sup>۲</sup> و عدم قطعیت‌ها<sup>۳</sup> با استفاده از الگوی سناریونگاری تلفیقی که توسط لپیترینگ



شکل ۱. رویکرد تلفیقی لیبزیک و رولندبرگر به فرآیند توسعه سناریو (Schwartz, 2013)

در تحقیقات کیفی، مفهوم اعتبار و روایی به شکلی متفاوت از تحقیقات کمی تعریف می‌شود و مقایسه روایی در این زمینه معمولاً کارایی ندارد (۲۸). اعتبار در پژوهش‌های کیفی بیشتر به توانایی و دقت پژوهشگر وابسته است. با توجه به عدم تفکیک دقیق مفاهیم روایی و پایایی در این نوع تحقیقات (۲۹)، می‌توان به دلایل زیر اعتبار و اعتمادپذیری بخش سناریونگاری این پژوهش را تأیید کرد:

۱. داده‌ها با دقت و بر اساس برنامه‌ریزی مناسب جمع‌آوری شده‌اند.

۲. تلاش‌های زیادی برای جلوگیری از سوگیری در مصاحبه‌ها به کار گرفته شده‌است.

در مرحله اول (تعریف محدوده پروژه)، متولیان ورزش کشتی در عراق مانند مدیران و کارشناسان ارشد فدراسیون کشتی عراق، معاونت قهرمانی و معاونت حرفه‌ای وزارت ورزش عراق، کمیته ملی المپیک و متولیان استانی ورزش کشتی در عراق، به‌عنوان ذینفعان داخلی و مریبان و ورزشکاران کشتی در عراق که دارای تحصیلات تکمیلی، همچنین اساتید اقتصاد و مدیریت ورزشی آشنا با ورزش کشتی و درآمدزایی به‌عنوان ذینفعان خارجی و جامعه آماری این پژوهش در نظر گرفته شدند. به‌طور کل ۲۴ نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان ذینفعان داخلی و خارجی انتخاب گردیدند.

## یافته‌ها

نتایج به‌دست‌آمده از اجرای فرآیند شش مرحله‌ای سناریونگاری، در پایان مرحله دوم به‌شکل جدول ۱ و نمودارهای ۱ و ۲ ارائه شده‌است. خروجی این مرحله، شامل ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان بود که ۳۳ عامل اصلی و مهم را شناسایی کرده است؛ این عوامل به‌طور بالقوه می‌توانند بر درآمدزایی پایدار در ورزش کشتی عراق تأثیرگذار باشند (جدول ۲).

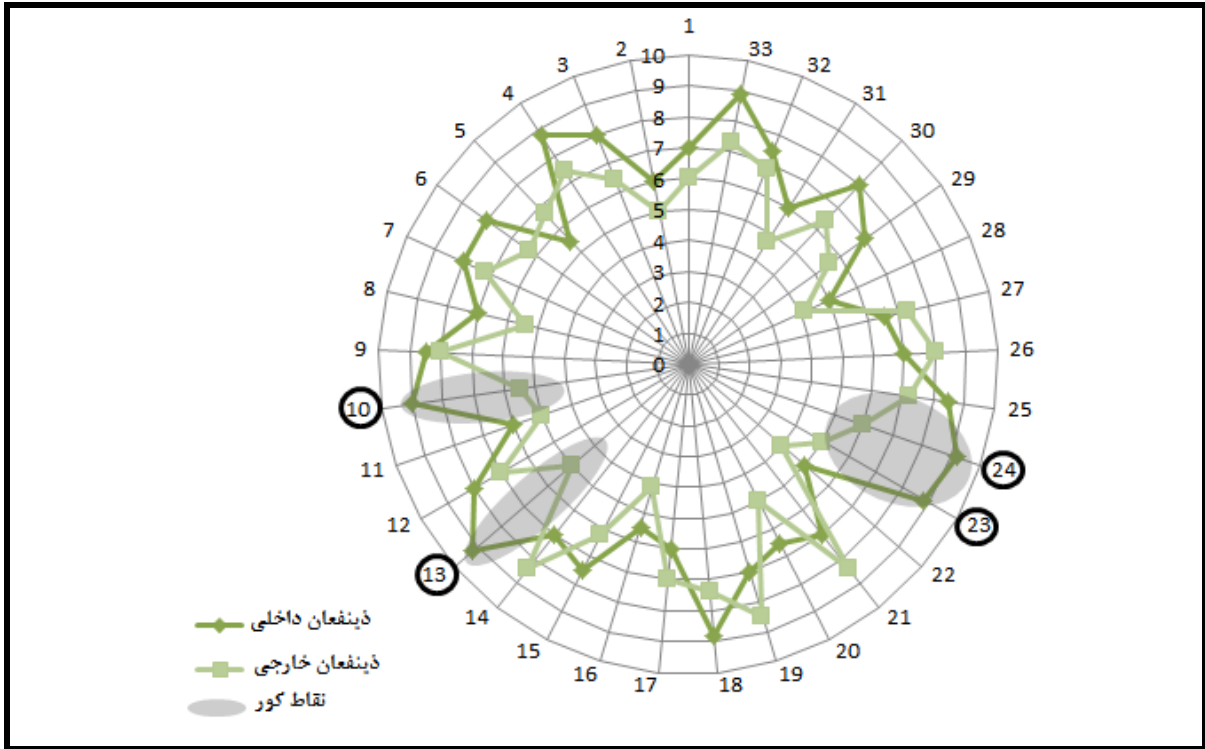
۳. انتخاب کارشناسان با دقت و بررسی‌های گسترده انجام شده‌است.  
۴. انتخاب عدم‌قطعیت‌های کلیدی به‌طور مستقیم بر اساس نظر خبرگان صورت گرفته است.  
همکاران تحقیق به یادداشت‌برداری از یافته‌های در حال ظهور پرداخته‌اند، که مطابق با روش «بررسی زوجین» مورد تأیید مورمان و ماینر (۱۹۸۸) است. این روش به افزایش اعتبار نتایج کمک می‌کند و صحت داده‌ها را بهبود می‌بخشد.

## جدول ۲. عوامل اصلی تأثیرگذار بر آینده ورزش کشتی عراق

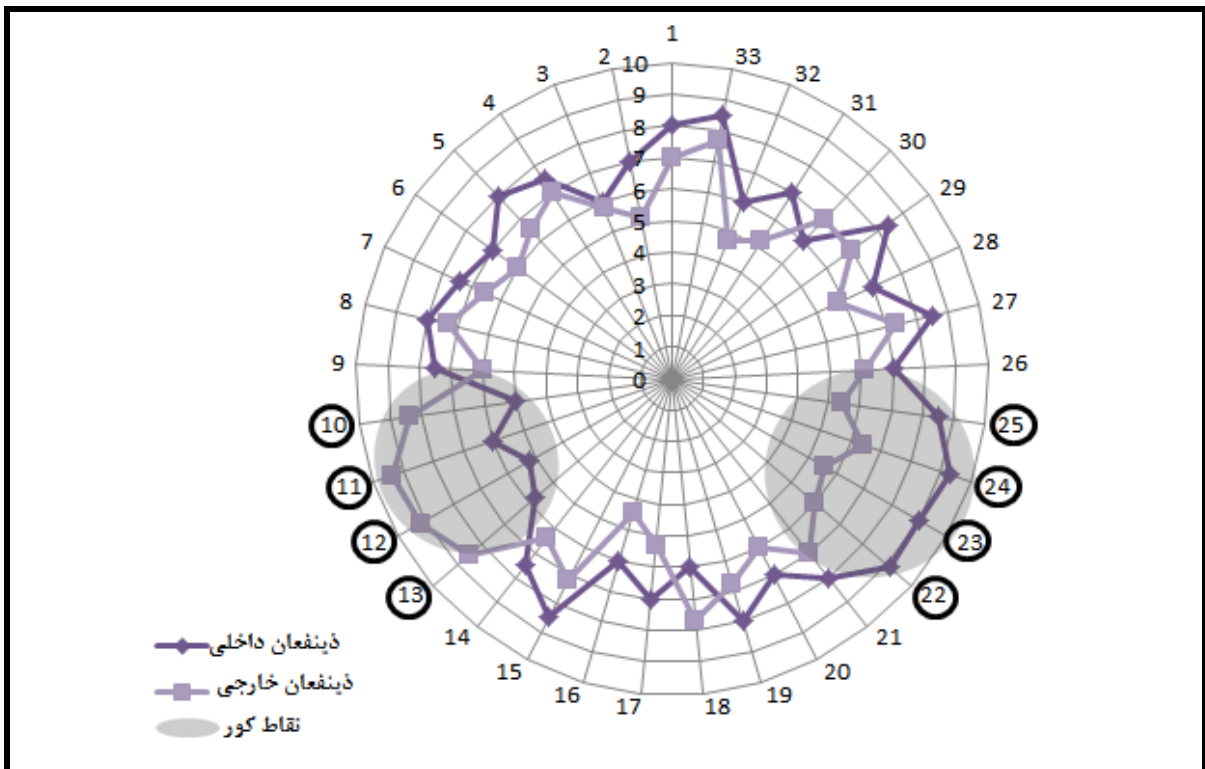
۱	ثبات سیاسی و امنیتی	۱۸	جمعیت جوان و میزان علاقه‌مندی به کشتی
۲	سرمایه‌گذاری دولتی در زیرساخت‌های ورزشی	۱۹	نقش و حمایت خانواده‌ها از ورزشکاران
۳	نقش نهادهای ورزشی بین‌المللی	۲۰	فرهنگ ورزشی و جایگاه کشتی در جامعه
۴	مبارزه با فساد و شفافیت در مدیریت ورزش	۲۱	آموزش و پرورش ورزشکاران در مدارس و آکادمی‌ها
۵	حضور در بورس و فرابورس	۲۲	رشد شبکه‌های اجتماعی و تأثیر رسانه‌های دیجیتال بر ورزش
۶	توسعه مشارکت بخش خصوصی	۲۳	استعدادیابی و آموزش پایدار
۷	علمی نمودن مدیریت ورزش	۲۴	وجود استعدادهای فراوان در کشتی
۸	شایسته‌سالاری و ثبات مدیریت	۲۵	توسعه فناوری‌های جدید
۹	نوسانات قیمت نفت	۲۶	استفاده از هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی تمرینات
۱۰	رشد اقتصادی کشور	۲۷	استفاده از واقعیت مجازی و افزودن در تمرینات
۱۱	ردیف بودجه مستقل از سوی دولت	۲۸	تغییرات آب و هوایی
۱۲	درآمد حاصل از فروش نفت و گاز	۲۹	ساخت و نگهداری زیرساخت‌های ورزشی پایدار
۱۳	درآمدزایی از رسانه‌های اجتماعی	۳۰	بهره‌برداری از انرژی‌های تجدیدپذیر در تأسیسات ورزشی
۱۴	میزان بودجه اختصاص‌یافته به ورزش	۳۱	قوانین و مقررات داخلی مرتبط با ورزش
۱۵	هزینه‌های آموزش و پرورش ورزشکاران	۳۲	قوانین کار و حقوق ورزشکاران
۱۶	علاقه‌مندی حامیان مالی به ورزش	۳۳	مقررات مالیاتی و حمایت‌های مالی از ورزش
۱۷	ذیربط در صنعت ورزش نهادهای مالی اطلاعات در شفافیت		

که از نظر ذینفعان خارجی تأثیر بیشتری بر عملکرد ورزش کشتی دارند، در حالی که ذینفعان داخلی اهمیت کمتری برای آن‌ها قائل هستند. در نمودار عنکبوتی، هر جا که اختلاف نظرات بین ذینفعان خارجی و داخلی برای یک عامل خاص زیاد و معنادار باشد، این نقاط کور با رنگ متفاوتی مشخص می‌شوند.

شکل ۲ و ۳ مقایسه‌ای بین نظرات ذینفعان داخلی و خارجی در مورد ۳۳ فاکتور کلیدی که بر پتانسیل تأثیرگذاری و درجه عدم‌قطعیت بر عملکرد ورزش کشتی عراق دارند، از طریق نمودار عنکبوتی نمایش می‌دهد. نمودار عنکبوتی به ما امکان می‌دهد تا نقاط کور را به‌صورت بصری شناسایی کنیم؛ این نقاط کور به عواملی اشاره دارند



شکل ۲. نمودار عنكبوتی پتانسیل تأثیرگذاری بر ورزش کشتی عراق

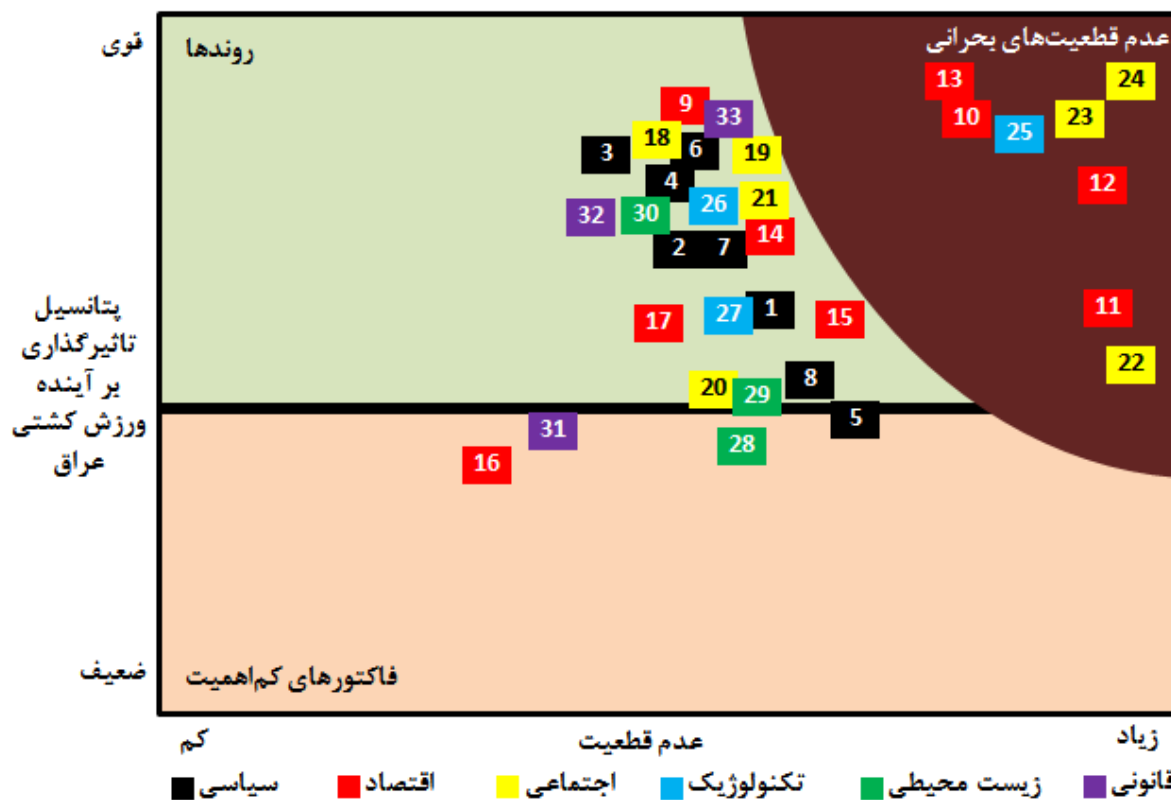


شکل ۳. نمودار عنكبوتی درجه عدم قطعیت ورزش کشتی عراق

ورزش (۲۲) و توسعه فناوری‌های جدید (۲۵)، نمایان گردیدند.

در مرحله سوم فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی، مطابق شکل ۴ و در غالب نمودار تأثیر / عدم قطعیت، میزان تأثیر هر یک از عوامل شناسایی شده بر توسعه ورزش کشتی عراق و همچنین درجه عدم قطعیت مرتبط با هر عامل، مشخص گردید. عوامل بر اساس شماره‌هایی که در جدول ۱ به آن‌ها اختصاص داده شد، به نمایش درآمدند.

همان طور که در شکل ۲ مشخص است، چهار نقطه کور رشد اقتصادی کشور (۱۰)، درآمدزایی از رسانه‌های اجتماعی (۱۳)، استعدادیابی و آموزش پایدار (۲۳) و وجود استعدادهای فراوان در کشتی (۲۴)، مشخص شده‌است. همچنین نمودار عنکبوتی موجود در شکل ۳ نشان داد که از لحاظ درجه عدم قطعیت، نقاط کور بیشتری نسبت به بعد تأثیرگذاری وجود دارد که تاکنون به هر دلیلی نادیده گرفته شده‌اند؛ نقطه کور دیگری با نام ردیف بودجه مستقل از سوی دولت (۱۱)، درآمد حاصل از فروش نفت و گاز (۱۲)، رشد شبکه‌های اجتماعی و تأثیر رسانه‌های دیجیتال بر



شکل ۴. نمودار تأثیر / عدم قطعیت ورزش کشتی عراق

و سمت چپ نمودار، عواملی را نشان می‌دهد که تأثیر زیادی بر توسعه ورزش کشتی عراق داشته و از این عوامل به‌عنوان روند نام برده می‌شود. تأثیرگذارترین روند انتخابی توسط ذینفعان، روند " نوسانات قیمت نفت (۹) " بود. بخش بالا

بخش پایینی شکل ۴، فاکتورهای کم‌اهمیت که تأثیر نسبتاً اندکی بر آینده ورزش کشتی عراق دارند و در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر سناریو، حذف شده و در ادامه به آنها استناد نخواهد شد را نشان می‌دهد؛ بخش بالا

بر اساس عناوین یا عناصر مشترک میان آن‌ها و همچنین معانی و کاربردهایشان در تقسیم‌بندی‌های سطح بالا به دو گروه تقسیم می‌گردند. جدول ۳ چگونگی شکل‌گیری دو عدم‌قطعیت کلیدی را بر اساس عدم‌قطعیت‌های بحرانی، نشان می‌دهد. شناسایی این دو عدم‌قطعیت کلیدی، پایه و اساس توسعه سناریوهای ورزش کشتی عراق در گام بعد است.

و سمت راست نمودار، مهم‌ترین عوامل برای توسعه سناریوها را شامل می‌شود. عدم‌قطعیت‌های بحرانی، نقش مهمی در شناسایی دو بعد اصلی که پایه و اساس توسعه سناریو هستند، ایفا می‌نمایند؛ عموماً این دو بعد اصلی از طریق ترکیب و تقسیم‌بندی صحیح و دقیق همین عوامل شناسایی می‌شوند؛ در این پروژه، عدم‌قطعیت‌های بحرانی، هشت مورد و شامل فاکتورهای شماره ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۲۲، ۲۳، ۲۴ و ۲۵ می‌باشند. این عدم‌قطعیت‌های بحرانی

جدول ۳. عدم قطعیت‌های بحرانی و کلیدی ورزش کشتی عراق

شماره	عدم قطعیت بحرانی	نوع	عدم قطعیت کلیدی
۱۰	رشد اقتصادی کشور	اقتصادی	اختصاص ردیف بودجه مستقل بر مبنای درآمدهای حاصل از انرژی
۱۱	ردیف بودجه مستقل از سوی دولت	اقتصادی	
۱۲	درآمد حاصل از فروش نفت و گاز	اقتصادی	
۱۳	درآمدزایی از رسانه‌های اجتماعی	اقتصادی	توسعه آکادمی‌ها مبتنی بر طراحی برنامه‌های فناوری محور
۲۲	رشد شبکه‌های اجتماعی و تأثیر رسانه‌های دیجیتال بر ورزش	اجتماعی	
۲۳	استعدادیابی و آموزش پایدار	اجتماعی	
۲۴	وجود استعدادهای فراوان در کشتی	اجتماعی	
۲۵	توسعه فناوری‌های جدید	تکنولوژیک	

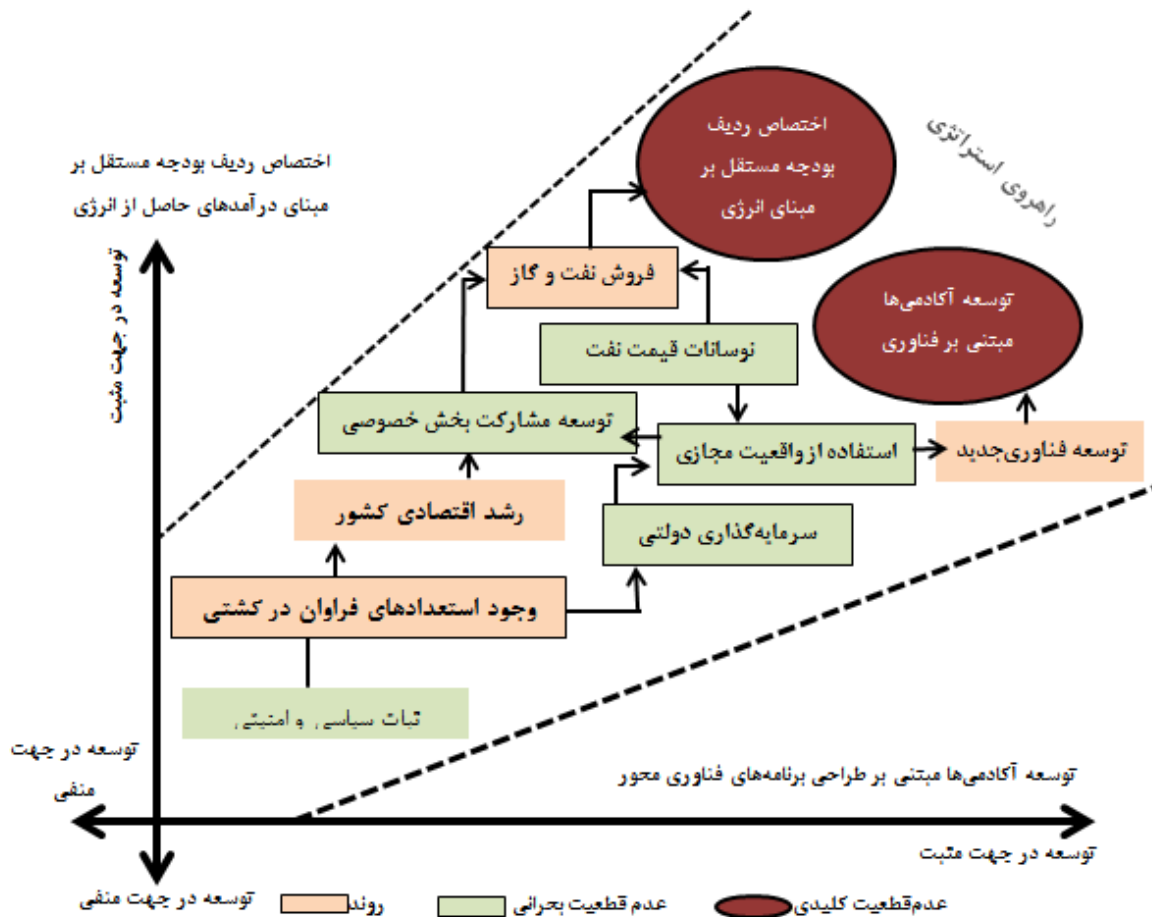
نتایج حاصل از اجرای فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی در پایان مرحله چهارم به شرح شکل ۵ می‌باشد. ماتریس سناریو، هسته اصلی شناسایی سناریوها مبتنی بر دو فاکتور عدم‌قطعیت کلیدی اختصاص ردیف بودجه مستقل بر مبنای درآمدهای حاصل از انرژی و توسعه آکادمی‌ها مبتنی بر طراحی برنامه‌های فناوری محور است که با استفاده از ماتریس تأثیر / عدم‌قطعیت در مرحله قبل شناسایی شدند، است.



شکل ۵. ماتریس سناریو: ورزش کشتی عراق

در این مرحله، برای ایجاد سناریوها، وضعیت آتی هر یک از عدم قطعیت‌های کلیدی در منفی‌ترین و مثبت‌ترین حالت بر روی محورهای افقی و عمودی ماتریس به تصویر کشیده شده‌اند.

نتایج حاصل از اجرای دستورالعمل راهروی استراتژی برای ورزش کشتی عراق که مرحله پنجم از فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی را شامل می‌شود، به شرح شکل ۶ می‌باشد. این دستورالعمل همواره در تلاش است تا در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار بگیرد.



شکل ۶. راهروی استراتژی برای ورزش کشتی عراق

حیاتی در توسعه دانش دارد؛ اما، اهمیت داشتن دیدگاه جامع و چندبعدی، به‌ویژه در جهان امروز که با عدم قطعیت‌های فراوانی مواجه است، نیز انکارناپذیر است. ترکیب دیدگاه‌های مختلف و تخصص‌ها می‌تواند به ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه و کارآمدتر برای مسائل پیچیده منجر شود (۲۱). در این راستا، این مطالعه با بهره‌گیری از آینده‌پژوهی تلاش دارد تا سناریوهای مختلفی را برای آینده کشتی عراق تدوین کرده و بر اساس آن راهبردهای کلیدی را پیشنهاد دهد. به نظر می‌رسد که استفاده از رویکردهای میان‌رشته‌ای و آینده‌پژوهانه در مدیریت ورزشی به‌طور فزاینده‌ای ضروری خواهد بود، زیرا مدیریت ورزشی ذاتاً نیازمند ترکیب دانش‌های مختلف است.

خروجی مرحله پنجم، یعنی تعیین استراتژی، با در نظر گرفتن راهروی استراتژی و تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی که در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار داشتند، تبیین شد؛ بدین‌گونه استراتژی "ایجاد بسترهای مالی و آموزشی پایدار از طریق اختصاص ردیف بودجه مستقل حاصل از فروش انرژی و توسعه آکادمی‌ها مبتنی بر طراحی برنامه‌های فناوری محور" به‌عنوان استراتژی اصلی ورزش کشتی عراق، ارائه گردید.

### بحث و نتیجه‌گیری

تخصص‌گرایی به دستیابی به پیشرفت‌های چشمگیر در حوزه‌های علمی مختلف کمک شایانی می‌کند و نقش

کشتی عراق منجر می‌شود. در ادامه، هر سناریو به تفصیل بررسی شده و پیشنهادات عملیاتی متناسب با هر کدام ارائه خواهد شد تا راهکارهای مناسبی برای مواجهه با شرایط مختلف فراهم گردد.

### سناریو اول:

در سناریوی اول، با تخصیص بودجه مستقل از درآمدهای انرژی و رشد آکادمی‌های ورزشی فناوری محور، کشتی عراق به سطح جدیدی از توسعه و رقابت‌های بین‌المللی دست خواهد یافت. در این سناریو، وضعیت کشتی عراق در سال ۲۰۴۰ به شکل چشمگیری بهبود یافته و توانسته است جایگاه قابل توجهی در عرصه جهانی کسب کند.

با اختصاص بودجه مستقل از درآمدهای حاصل از انرژی، کشتی عراق به منابع مالی پایدار و قابل اتکا دست یافته‌است. این بودجه به توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات مدرن و ایجاد امکانات تمرینی پیشرفته کمک کرده است. همچنین، بودجه مستقل به افزایش حقوق و مزایای مربیان و ورزشکاران برجسته کمک کرده و باعث جذب و نگهداشت نخبگان ورزشی شده‌است. تأمین مالی پایدار همچنین به برگزاری اردوهای تمرینی بین‌المللی، شرکت در رقابت‌های معتبر و ارتقای سطح آموزش و مربیگری کمک کرده است. رشد و توسعه آکادمی‌های ورزشی مبتنی بر فناوری، از دیگر عوامل کلیدی در این سناریو است. این آکادمی‌ها با استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند تحلیل داده‌های ورزشی، شبیه‌سازی تمرینات، و استفاده از ابزارهای نوین آموزشی، به بهبود عملکرد ورزشکاران کمک کرده‌اند. آکادمی‌ها به‌عنوان مراکز پژوهشی و آموزشی، نقش مهمی در تربیت نسل جدیدی از ورزشکاران و مربیان ایفاء کرده‌اند. همچنین، همکاری با مراکز تحقیقاتی بین‌المللی و دانشگاه‌ها، به انتقال دانش و فناوری‌های نوین به عراق کمک کرده است.

نتایج این پژوهش به دلیل تمرکز بر تحلیل جامع و استفاده از روش‌های آینده‌پژوهی به دست آمده است. این روش‌ها به دلیل امکان سنجی شرایط مختلف و در نظر گرفتن عدم قطعیت‌ها، توانسته‌اند دیدگاه‌های مختلف را ترکیب کرده و راهبردهای مختلف را تدوین کنند.

وضعیت ورزش در عراق، به‌ویژه در رشته کشتی، با چالش‌های متعددی مواجه است که از جمله آن‌ها می‌توان به کمبود زیرساخت‌های مناسب، محدودیت منابع مالی، و کاهش مشارکت عمومی اشاره کرد. براساس آمارهای رسمی منتشر شده توسط وزارت ورزش عراق در سال ۲۰۲۳، تنها ۲۰ درصد از کشتی‌گیران در این کشور به تجهیزات و امکانات کافی دسترسی دارند. همچنین، تعداد مسابقات ملی و بین‌المللی در این رشته به دلیل کمبود بودجه به شدت کاهش یافته‌است، که این موضوع باعث افت عملکرد ورزشکاران در رقابت‌های بین‌المللی شده‌است. این وضعیت نامطلوب ضرورت برنامه‌ریزی و ایجاد راهبردهای مؤثر برای بهبود شرایط را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

یکی از دستاوردهای مهم این مطالعه، تدوین چهار سناریو برای ورزش کشتی عراق بود که با افق زمانی تا سال ۲۰۴۰ توسعه داده شدند. این سناریوها بر اساس وضعیت‌های آینده هر یک از عدم قطعیت‌های کلیدی در حالات مثبت و منفی شکل گرفتند. سناریوی اول بر اساس اختصاص بودجه مستقل از درآمدهای نفتی و توسعه آکادمی‌های فناوری محور، نشان‌دهنده یک رشد و پیشرفت همه‌جانبه است. سناریوی دوم، با وجود بودجه مستقل اما بدون توسعه فناوری، رشد مالی را تضمین می‌کند اما با چالش‌های نوآوری مواجه خواهد بود. سناریوی سوم، با توسعه آکادمی‌ها اما بدون بودجه مستقل، نشان‌دهنده پیشرفت محدود در مواجهه با منابع مالی ناکافی است. در نهایت، سناریوی چهارم که نه بودجه مستقل دارد و نه توسعه آکادمی‌ها، به کاهش شدید کارآمدی و عملکرد

فناوری محور، می‌تواند زمینه‌ساز تحولات بزرگی در ورزش کشتی عراق باشد. این سناریو با تأمین مالی پایدار، استفاده از فناوری‌های نوین و تربیت نسل جدیدی از ورزشکاران و مربیان، به عراق کمک می‌کند تا به جایگاه برجسته‌ای در عرصه بین‌المللی دست یابد و تأثیرات مثبتی در جامعه و فرهنگ کشور ایجاد کند. برای محقق شدن این سناریو، این پیشنهادات کاربردی ارائه می‌گردد: ۱. ایجاد و تقویت ساختارهای مالی شفاف برای تخصیص و مدیریت بودجه مستقل؛ ۲. توسعه و تجهیز آکادمی‌های ورزشی با فناوری‌های پیشرفته؛ ۳. برگزاری دوره‌های آموزشی و تربیت مربیان و ورزشکاران با استفاده از تکنولوژی‌های نوین؛ ۴. افزایش تعامل و همکاری با مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌های بین‌المللی؛ ۵. طراحی و اجرای برنامه‌های تشویقی برای جذب سرمایه‌گذاری‌های خصوصی و دولتی در حوزه ورزش.

توصیه می‌شود که به‌منظور عملیاتی‌تر شدن این سناریو، مطالعه‌ای دقیق در مورد منابع انرژی و ظرفیت‌های مالی موجود در عراق صورت گیرد تا برنامه‌ریزی برای تخصیص بودجه مستقل از منابع انرژی، با توجه به ظرفیت‌های واقعی کشور، امکان‌پذیر باشد.

#### سناریو دوم:

در سناریوی دوم، با وجود تخصیص بودجه مستقل از درآمدهای انرژی، عدم توسعه آکادمی‌های ورزشی و نادیده گرفتن برنامه‌های فناوری محور می‌تواند موجب ایجاد تضاد در پیشرفت کشتی عراق شود. در این وضعیت، اگرچه منابع مالی مناسبی در دسترس خواهد بود، اما بدون بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین و برنامه‌های آموزشی مدرن، کشتی عراق قادر به رقابت در سطح بین‌المللی نخواهد بود. نبود زیرساخت‌های آموزشی و تکنولوژیک منجر به عدم پیشرفت فنی ورزشکاران و مربیان می‌شود، که در نهایت تأثیر منفی بر عملکرد و نتایج تیم‌های ملی خواهد داشت. از این رو،

با تأمین مالی پایدار و استفاده از فناوری‌های نوین، ورزش کشتی عراق توانسته است به استانداردهای بین‌المللی نزدیک‌تر شود. شرکت در رقابت‌های جهانی و کسب مدال‌های ارزشمند، موجب افزایش اعتبار و شناخته شدن ورزش کشتی عراق در سطح بین‌المللی شده است. همچنین، برنامه‌های توسعه‌ای در سطح پایه و جوانان، به کشف و پرورش استعداد‌های جدید کمک کرده و نسل آینده ورزشکاران را به‌خوبی آماده کرده است.

این سناریو همچنین تأثیرات مثبت اجتماعی و فرهنگی داشته است. افزایش مشارکت جوانان در فعالیت‌های ورزشی و تمرینات منظم، به بهبود سلامت و رفاه عمومی کمک کرده است. ورزش کشتی به‌عنوان یک نماد ملی، موجب افزایش همبستگی و افتخار ملی شده و نقش مهمی در ترویج ارزش‌های مثبت اجتماعی ایفاء کرده است. همچنین، موفقیت‌های بین‌المللی، به‌عنوان الهام‌بخش نسل جوان، موجب انگیزه و امیدواری برای آینده شده است. این نتیجه‌گیری به‌دلیل تحلیل دقیق رابطه میان تأمین مالی پایدار و استفاده از فناوری‌های نوین حاصل شده است. ارتباط مستقیمی که میان توسعه آکادمی‌های فناوری محور و رشد عملکرد کشتی‌گیران وجود دارد، به‌عنوان یکی از نقاط قوت این سناریو به‌شمار می‌آید.

در این سناریو، چالش‌هایی نیز وجود دارد که باید به آنها پرداخته شود. مدیریت منابع مالی به‌صورت شفاف و کارآمد، جلوگیری از فساد و سوءاستفاده، و تضمین عدالت در تخصیص منابع، از جمله چالش‌های اساسی هستند. همچنین، نیاز به تدوین برنامه‌های بلندمدت و پایدار برای حفظ و ارتقای سطح موفقیت‌ها، و ایجاد بسترهای مناسب برای جذب سرمایه‌گذاری‌های بیشتر در حوزه ورزش، از دیگر راهبردهای کلیدی هستند.

در نهایت، سناریوی تخصیص بودجه مستقل از درآمدهای انرژی و توسعه آکادمی‌های ورزشی

می‌شود. این آکادمی‌ها می‌توانند باعث تربیت و پرورش ورزشکاران جوان و مستعد شوند و آموزش‌های به‌روز و کارآمدی را ارائه دهند. همچنین، برنامه‌های فناوری‌محور مانند تحلیل‌های داده‌محور، استفاده از تجهیزات پیشرفته و نرم‌افزارهای تخصصی به بهبود عملکرد ورزشکاران کمک خواهند کرد. با این حال، عدم وجود بودجه مستقل و کافی از درآمدهای انرژی، مانع اصلی در پیشرفت پایدار خواهد بود. این محدودیت‌های مالی می‌تواند باعث کاهش توانایی آکادمی‌ها در جذب و نگهداری بهترین مربیان و کارشناسان، کمبود تجهیزات و امکانات پیشرفته و کاهش فرصت‌های شرکت در مسابقات و اردوهای بین‌المللی شود. در نتیجه، عراق نمی‌تواند به‌طور کامل از پتانسیل‌های آموزشی و فناوری خود بهره‌برداری کند و این امر می‌تواند موجب کاهش رشد و توسعه کشتی در سطح بین‌المللی شود. این سناریو نشان‌دهنده این است که حتی با وجود پیشرفت‌های تکنولوژیکی، عدم وجود منابع مالی مستقل می‌تواند رشد و توسعه را محدود کند. دلیل این نتیجه‌گیری، بررسی عمیق محدودیت‌های مالی و اثرات آن بر پیشرفت‌های تکنولوژیکی در مدیریت ورزشی است.

این پیشنهادات کاربردی در ارتباط با این سناریو، ارائه می‌شوند: ۱. جلب حمایت‌های مالی از بخش خصوصی و اسپانسرها؛ ۲. ایجاد صندوق‌های حمایتی از ورزشکاران آکادمی‌ها؛ ۳. توسعه همکاری‌های بین‌المللی برای تأمین مالی و انتقال دانش؛ ۴. برگزاری رویدادهای جمع‌آوری کمک‌های مالی؛ ۵. استفاده از منابع مالیاتی محلی برای حمایت از برنامه‌های ورزشی؛ ۶. ترویج برنامه‌های آموزشی آنلاین و کم‌هزینه برای کاهش هزینه‌های آموزشی.

در این ارتباط، پیشنهاد می‌شود یک نقشه راه برای جذب سرمایه‌گذاری‌های خصوصی و بین‌المللی طراحی شود تا محدودیت‌های مالی موجود در این سناریو کاهش

بهبود مالی به‌تنهایی کافی نیست و باید به توسعه همه‌جانبه توجه شود. علت این نتیجه، عدم توجه کافی به فناوری‌های نوین و اهمیت زیرساخت‌های آموزشی است که تأثیر مستقیمی بر کارایی و نوآوری دارد. بدون توسعه این زیرساخت‌ها، منابع مالی نیز به‌تنهایی قادر به ایجاد تحول چشمگیر در کشتی عراق نخواهند بود.

برای ارتباط با این سناریو، این پیشنهادات کاربردی ارائه می‌گردد: ۱. تخصیص منابع مالی برای ایجاد و نگهداری زیرساخت‌های ورزشی؛ ۲. برنامه‌ریزی برای برگزاری مسابقات و اردوهای ملی و بین‌المللی؛ ۳. ارائه بورسیه‌ها و حمایت‌های مالی برای ورزشکاران برجسته؛ ۴. تقویت همکاری با کشورهای پیشرو در کشتی برای تبادل دانش و تجربه؛ ۵. ایجاد انگیزه‌های مالی برای جذب مربیان و کارشناسان بین‌المللی؛ ۶. ترویج و توسعه برنامه‌های ورزشی در مدارس و دانشگاه‌ها؛ ۷. انجام تحقیقات و مطالعات مستمر برای شناسایی نیازهای آموزشی و تکنیکی. در ارتباط با این سناریو، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده بر روی امکان‌سنجی ایجاد آکادمی‌های ورزشی با همکاری شرکای بین‌المللی تمرکز کنند تا بتوان از تکنولوژی‌های نوین و دانش فنی موجود در سطح جهانی بهره‌برداری کرد.

#### سناریو سوم:

در سناریوی سوم، کشتی عراق در مسیر توسعه آکادمی‌ها و بهره‌گیری از برنامه‌های فناوری‌محور گام برمی‌دارد، اما عدم تخصیص بودجه مستقل از درآمدهای انرژی، چالش‌های مالی را به‌همراه خواهد داشت. در این شرایط، عراق به‌رغم پیشرفت‌های آموزشی و تکنولوژیکی، با محدودیت‌های جدی مالی مواجه خواهد بود که می‌تواند بر کیفیت و پایداری این پیشرفت‌ها تأثیر بگذارد.

در این سناریو، آکادمی‌های ورزشی پیشرفته‌ای با تمرکز بر تکنولوژی‌های نوین و روش‌های آموزشی مدرن ایجاد

منابع مالی و ارتقا زیرساخت‌های ورزشی است. تحلیل‌های انجام‌شده نشان‌دهنده این است که برای غلبه بر این چالش‌ها، باید یک رویکرد چندبعدی و آینده‌نگرانه اتخاذ شود که تمام جنبه‌های توسعه ورزش کشتی را در بر گیرد. در ارتباط با این سناریو، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردند: ۱. جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و همکاری‌های بین‌المللی؛ ۲. ایجاد و تقویت برنامه‌های حمایتی محلی؛ ۳. راه‌اندازی کمپین‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی؛ ۴. توسعه برنامه‌های آموزشی آنلاین و کم‌هزینه.

چالش‌های مطرح شده در این سناریو به دلیل نبود برنامه‌ریزی مناسب و عدم تخصیص منابع مالی کافی به وجود آمده‌اند. توصیه می‌شود که برای جلوگیری از بروز این چالش‌ها، پژوهش‌هایی بر روی امکان‌سنجی ایجاد ساختارهای مالی شفاف و پایدار و همچنین توسعه زیرساخت‌های آموزشی صورت گیرد.

یکی از نشانه‌های پرننگی که در همه سناریوها به وضوح به چشم می‌آید، رشد اقتصادی کشور است. رشد اقتصادی کشور عراق، به‌ویژه با توجه به منابع غنی انرژی و ظرفیت‌های بالقوه‌ای که در این زمینه دارد، می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر بخش‌های مختلف جامعه از جمله ورزش کشتی تأثیر بگذارد. در صورت تحقق رشد اقتصادی پایدار و مداوم، سرمایه‌گذاری‌های بیشتری در زیرساخت‌های ورزشی و برنامه‌های توسعه‌ای صورت خواهد گرفت. این رشد اقتصادی می‌تواند منجر به افزایش بودجه‌های اختصاصی برای ورزش، بهبود امکانات و تجهیزات، و جذب مربیان و متخصصان با کیفیت بالا شود. به‌علاوه، افزایش درآمدها می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد و توسعه آکادمی‌های ورزشی و برنامه‌های آموزشی مدرن باشد که در نهایت موجب بهبود سطح فنی و عملکرد کشتی‌گیران خواهد شد. با حمایت مالی کافی و بهره‌مندی از فناوری‌های نوین،

یابد و پیشرفت‌های آموزشی و تکنولوژیکی پایدار باقی بمانند.

### سناریو چهارم:

در سناریوی چهارم، کشتی عراق با چالش‌های جدی در دو بعد اصلی مواجه خواهد بود: عدم تخصیص بودجه مستقل از درآمدهای انرژی و عدم توسعه آکادمی‌ها و برنامه‌های فناوری‌محور. این شرایط می‌تواند به بحران جدی در رشد و توسعه کشتی عراق منجر شود. با عدم تخصیص بودجه مستقل از درآمدهای انرژی، کشتی عراق با محدودیت‌های مالی قابل توجهی روبه‌رو خواهد شد. این کمبود منابع مالی می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر زیرساخت‌ها، تجهیزات و امکانات ورزشی داشته‌باشد. عدم تأمین منابع مالی کافی، باعث کاهش انگیزه و تلاش ورزشکاران و مربیان خواهد شد و ممکن است فرصت‌های آموزش و تمرینات حرفه‌ای کاهش یابد.

عدم توسعه آکادمی‌ها و برنامه‌های فناوری‌محور به معنای عدم استفاده از روش‌های مدرن و کارآمد در آموزش و تمرینات ورزشی است. آکادمی‌های ورزشی نقش حیاتی در تربیت نسل‌های آینده ورزشکاران دارند و عدم توجه به آن‌ها می‌تواند منجر به کاهش کیفیت و توانایی‌های فنی ورزشکاران شود. علاوه بر این، عدم استفاده از فناوری‌های نوین در تحلیل و بهبود عملکرد ورزشکاران، باعث می‌شود کشتی عراق از سایر کشورها در رقابت‌های بین‌المللی عقب بماند. در بلندمدت، این دو عامل می‌توانند به کاهش توان رقابتی کشتی عراق در سطح بین‌المللی منجر شوند. نبود برنامه‌های منسجم و کارآمد برای توسعه کشتی، باعث کاهش جذب استعدادها و پتانسیل‌های جدید خواهد شد. همچنین، کمبود بودجه و ضعف در نوآوری، مانع از پیشرفت و بهبود مستمر کشتی‌گیران خواهد شد. به نظر می‌رسد موانع پیش‌بینی‌شده در این سناریو ناشی از عدم وجود یک برنامه‌ریزی جامع و طولانی‌مدت برای تأمین

رقابت‌های بین‌المللی برسد و در زمینه‌های فنی و تکنیکی رشد قابل توجهی کند. این رویکرد جامع نه تنها به ارتقا کیفیت آموزش و فناوری در کشتی کمک می‌کند، بلکه موجب جذب سرمایه‌گذاری‌های بیشتر و ایجاد شرایط مالی پایدار برای توسعه ورزش خواهد شد. نتایج کلی این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت بالای ترکیب منابع مالی پایدار با فناوری‌های نوین و توسعه زیرساخت‌های آموزشی است. این امر به‌عنوان یک راهبرد کلیدی در مدیریت ورزشی، به‌ویژه در شرایط عدم قطعیت و تغییرات سریع محیطی، تأیید می‌شود.

در این راستا، پیشنهادات کاربردی عبارتند از: ۱. توسعه برنامه‌های آموزشی و فناوری در آکادمی‌های کشتی با همکاری دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی؛ ۲. ایجاد یک پلتفرم دیجیتال برای مدیریت و نظارت بر تخصیص بودجه و ارزیابی پیشرفت‌های ورزشی؛ ۳. تشکیل کمیته‌های مشورتی بین‌المللی برای نظارت بر پیاده‌سازی و بهینه‌سازی برنامه‌های آموزشی و مالی.

در این پژوهش، برخی محدودیت‌ها که تأثیر قابل توجهی بر نتایج آن داشته‌اند، شامل عدم دسترسی به داده‌های دقیق و جامع در زمینه وضعیت اقتصادی و مالی کنونی کشتی عراق، محدودیت‌های زمانی و جغرافیایی در گردآوری اطلاعات، و چالش‌های مربوط به تحلیل جامع و دقیق سناریوهای مختلف بوده است. همچنین، فقدان مطالعات قبلی در این حوزه و عدم تطابق داده‌ها با شرایط واقعی می‌تواند بر نتایج پژوهش تأثیر گذاشته باشد. بر این اساس، برای تحقیقات آینده، پیشنهاد می‌شود که مطالعات به جمع‌آوری داده‌های میدانی و دقیق‌تر درباره وضعیت اقتصادی و زیرساخت‌های ورزشی در عراق تمرکز کنند. همچنین، توسعه مدل‌های سناریونویسی پیشرفته‌تر و استفاده از روش‌های جدید تحلیل داده‌ها می‌تواند به بهبود دقت نتایج کمک کند. ایجاد همکاری‌های بین‌المللی و

کشتی عراق می‌تواند در رقابت‌های بین‌المللی پیشرفت کند و جایگاه بهتری را در سطح جهانی کسب نماید.

از سوی دیگر، در صورت عدم رشد اقتصادی و عدم تحقق پیش‌بینی‌های مثبت اقتصادی، ورزش کشتی عراق با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. کمبود بودجه و عدم تخصیص منابع مالی کافی می‌تواند منجر به عدم توسعه زیرساخت‌های ورزشی، محدودیت در تأمین تجهیزات، و کاهش کیفیت آموزش و تمرینات شود. عدم توانایی در جذب و نگهداری استعدادها برتر و کمبود حمایت‌های دولتی و خصوصی ممکن است باعث افت عملکرد کشتی‌گیران و کاهش رقابت‌پذیری در عرصه‌های بین‌المللی شود. همچنین، عدم رشد اقتصادی می‌تواند مانع از توسعه آکادمی‌های ورزشی و برنامه‌های فناوری محور شود، که این امر به تضعیف بیشتر ساختار و عملکرد ورزش کشتی عراق خواهد انجامید. در این ارتباط پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد: ۱. جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی برای تأمین مالی پروژه‌های ورزشی؛ ۲. توسعه و تقویت برنامه‌های آموزشی و فناوری محور برای کشت؛ ۳. ایجاد ساختارهای حمایتی برای کشتی‌گیران و تیم‌ها؛ ۴. برگزاری کمپین‌های عمومی و جذب حامیان مالی داخلی و بین‌المللی.

یافته اصلی این مطالعه که خروجی راهروی استراتژیک می‌باشد، استراتژی "ایجاد بسترهای مالی و آموزشی پایدار از طریق اختصاص ردیف بودجه مستقل حاصل از فروش انرژی و توسعه آکادمی‌ها مبتنی بر طراحی برنامه‌های فناوری محور" به‌عنوان استراتژی اصلی ورزش کشتی عراق، خروجی این راهروی استراتژیک است. این استراتژی تأکید دارد بر اهمیت هم‌زمان تأمین منابع مالی پایدار از طریق تخصیص ردیف بودجه مستقل و نیز ارتقا کیفی آموزش و زیرساخت‌های ورزشی از طریق آکادمی‌های فناوری محور. با اختصاص منابع مالی ثابت و بهبود زیرساخت‌های آموزشی، کشتی عراق قادر خواهد بود تا به سطح بالاتری از

توسعه ورزش کشتی در عراق ایجاد کرده و بر لزوم ترکیب منابع مالی پایدار با زیرساخت‌های آموزشی و فناوری پیشرفته برای افزایش رقابت‌پذیری بین‌المللی تأکید می‌کند.

برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای ارتقا دانش محققان و مدیران ورزشی نیز می‌تواند به دستیابی به نتایج معتبرتر و کاربردی‌تر در زمینه مدیریت و توسعه کشتی در عراق کمک نماید. این پژوهش با ترکیب رویکردهای میان‌رشته‌ای و آینده‌نگر، سناریوهای استراتژیک برای

## References

1. Walzel, S., & Eickhoff, M. The social value of co-hosting: rethinking the management of sports events. *European Sport Management Quarterly*, 2023; 23(5), 1351-1369.
2. Jeon, S. W. A study on the social phenomenon and perception of sports sexual violence through big data analysis of social media. *Ethiopian Journal of Health Development*, 2020; 34(3), 28-40.
3. Jarvie, G., Thornton, J., & Mackie, H. *Sport, culture and society: an introduction*. 2013; Routledge.
4. Heere, B. Embracing the sportification of society: Defining e-sports through a polymorphic view on sport. *Sport management review*, 2018; 21(1), 21-24.
5. Tettamanzi, P., Grazioli, F., & Murgolo, M. The quest for sustainable sports management: evidence from the football industry. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2024; 14(2), 261-286.
6. Savić, Z., Randelović, N., Stojanović, N., Stanković, V., & Šiljak, V. The sports industry and achieving top sports results. *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*, 2018; 15(3), 513-522.
7. Buhari, M. R., Nurjamal, N., Huda, M. S., Cahyono, D., Jufri, J., & Ruslan, R. Human Resource Management in Sports Judging from the Sports Development Index on Increasing Sports Achievement in Samarinda City. *Kinestetik: Jurnal Ilmiah Pendidikan Jasmani*, 2021; 5(4), 736-746.
8. Pakdelan, S., Khatibi, A., & Mehdipour, A. Strategies for developing financial resources of student sports. *Research on Educational Sport*, 2021; 9(22), 163-186. [Persian]
9. Sanchez, L. C., Barajas, Á., & Sánchez-Fernández, P. Sports finance: revenue sources and financial regulations in european football. *Sports (and) economics*, 2019; 327-366.
10. Hong, H. J., & Fraser, I. My sport won't pay the bills forever': High-performance athletes' need for financial literacy and self-management. *Journal of Risk and Financial Management*, 2021; 14(7), 324-331.
11. Lekavičius, T. Management of human resources in a sports organisation from the point of view of employees. *Humanities studies*, 2020; 5 (82), 147-159.
12. Rahbari, S., khodayari, A., Honari, H., & amirtash, A. Sponsorship Pattern Design of Sport for All in Iran Using Grounded Theory. *Research on Educational Sport*, 9(23), 2021; 235-266. [Persian]

13. Emami, A., emami, F., & afshari, M. A Paradigm Model of Investment Development in Iran Sport. *Sport Management Journal*, 2020; 12(3), 759-788. [P ersian]
14. Deléchat, C., Fuli, E., Mulaj, D., Ramirez, G., & Xu, R. Exiting from fragility in Sub-Saharan africa: The role of fiscal policies and fiscal institutions. *South African Journal of Economics*, 2018; 86(3), 271-307.
15. Stoian, A. Fiscal Vulnerability vs. Fiscal Sustainability: Theoretical Background. *Financial and Monetary Stability in Emerging Countries*, 2010; 541.
16. Afshari, Z., Shirin Bakhsh, S., & Beheshti, M. Survey of Fiscal sustainability in Iran. *Economics Research*, 2012; 12(45), 27-54.
17. Mamipour, S., & Godarzi, F. Investigating of Fiscal Policy Sustainability in Iran, by Markov Switching Unit Root Test. *Journal of Economic Research (Tahghighat- E- Eghtesadi)*, 2020; 55(2), 437-462.
18. Shahvali kohshouri, j., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. The Formulation Iranian Educational Sports Strategies: Scenario-based. *Research on Educational Sport*, 2021; 8(21), 223-250. [Persian]
19. Yeung, E., Müller, U., & Carpendale, J. I. Developmental continuity between social-cognitive skills at age 2 and false belief understanding at age 4. *Cognitive Development*, 2019; 50, 157-166.
20. McCue, R., McCormack, T., McElnay, J., Alto, A., & Feeney, A. The future and me: Imagining the future and the future self in adolescent decision making. *Cognitive Development*, 2019; 50, 142-156.
21. Shahvali Kohshouri, J., Askari, A. R., Nazari, R., & Naghsh, A. R. Future study in higher education: designing a strategic corridor of Iranian university sports with an interdisciplinary approach. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 2022; 14(3), 157-193. [Persian]
22. Rabibi, M., Nazari, R., & Jalili, S. P. Foresight in Sports Economics: Sustainable Income Generation Scenarios Based on Land Management and Sports Tourism. *Geography (Regional Planning)*, 2022; 12(48), 1484-1504. [Persian]
23. Rabibi, M., Nazari, R., & Jalili kamjo, P. Futurism in public sports: Sustainable monetization scenarios. *Applied Research in Sport Management*, 2022; 10(3), 51-63. [Persian]
24. Adib roshan, f., peymani zad, h., talebpour, m., & pourazzat, A. A. Images of the Future of Iranian Elders with regard to sport status. *Sport Management and Development*, 2020; 9(3), 53-70. [P ersian]
25. Nazari, R., & Shahvali, J. Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran. *Sport Management Journal*, 2022; 14(1), 172-151. [Persian]
26. Sohrabi, Z., moharramzadeh, M., Nghizadeh Baghi, A., & Azizian Kohan, N. Compilation of drivers and uncertainties affecting the sustainable income generation of professional sports Club in Iran. *Sport Management Studies*, 2023; 15(79), 147-166. [Persian]

27. Schwartz, P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. 2013; by Amazon, Published April 15th 2013 by Currency (first published 1991).
28. Zare Mirkabad, A. Presenting a method for creating a scenario based on perspectives (a case study of Iran's aviation industry in the horizon of 2014). 2015; PhD Thesis, University of Tehran. [Persian]
29. Long, T., & Johnson, M. Rigour, reliability and validity in qualitative research. Clinical Effectiveness in Nursing, 2000; 4 (1), 30-37.
30. Al-Waeli, M. R. Z. (2024). Human resource challenges in sport industry in Iraq in post COVID-19 period (Doctoral dissertation, Lietuvos sporto universitetas.).
31. Mohammad Abdolzahra, A., Mirsafian, H., & Asefi, A. (2024). The Model of Scientific Development of Sports (Case Study: Iraq). Sport Management Journal, 56(1), 1-20. (In Persian).

## Designing a strategic roadmap for sustainable revenue generation in Iraqi wrestling with a Foresight Approach

Muthanna Hussein Hamzah Saeedi<sup>1</sup> – Alireza Zamani Nukaabadi\*<sup>2</sup>-  
Hayder Mohammed Mosleh Al-Khalidi<sup>3</sup>- Rasool Nazari<sup>4</sup>

1.Ph.D. student of sport management, Faculty sport sciences, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University Isfahan, Iran 2.Assistant professor, Faculty sport sciences, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran 3.Assistant professor, Faculty sport sciences, Al-Qadisiyah University, Qadisiyah, Iraq 4.Associate professor, Faculty sport sciences, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

(Received:2024/07/25;Accepted:2024/08/31)

### Abstract

This research has investigated sustainable income generation strategies for Iraqi wrestling until 2040 and by analyzing key uncertainties, it has developed different scenarios for the development of this sport. In this research, the method of foresight is used with the approach of scenario planning based on the method of intuitive logic, and the method of analysis of trends and uncertainties and the six-step model of integrated scenario planning were used to design the scenarios. The participants of the present study included 24 domestic and foreign stakeholders of Iraqi wrestling, who were selected based on purposeful sampling. Data was collected through interviews and open questionnaires. Based on the findings, the analysis of the 33 main factors obtained finally led to the production of two key uncertainties, which became the basis of the four main scenarios of Iraqi wrestling. As a result, based on the design of the strategic corridor, the strategy of "creating stable financial and educational platforms through the allocation of independent budgets from the sale of energy and the development of academies based on the design of technology-oriented programs" was presented as the main strategy of Iraqi wrestling. Enhancing the financial resources and educational infrastructure for wrestling in Iraq through independent budget allocation and the development of technology-driven academies will position the country on the path to international competition and technical advancement. The creation of support structures for wrestlers and teams, along with organizing public campaigns and attracting domestic and international sponsors, has been proposed as an actionable strategy.

### Keywords

Iraqi wrestling, key uncertainty, Scenario planning, sustainable revenue generation.

---

\* Corresponding Author : Email: [azamani.1381@gmail.com](mailto:azamani.1381@gmail.com)