

حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی کشور عراق از فعالیتهای بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا)

نوع مقاله:

پژوهشی اصیل

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۰۹/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۲۹

تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۰۳/۳۱

مشخصات نویسندگان:

۱. حسین قیس شوکت شاهین: دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران
۲. میثم نوری خانیوردی: استادیار گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران
۳. میرحسن سید عامری: استاد گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

* پست الکترونیکی نویسنده مسئول: m.noori@urmia.ac.ir

شیوه استناددهی: قیس شوکت شاهین، حسین، نوری خانیوردی، میثم، سید عامری، میرحسن. (۱۴۰۵). حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی کشور عراق از فعالیتهای بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا). حکمرانی و شهر هوشمند، ۲۰(۱)، ۱-۲۰.

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی [CC BY-NC 4.0](#) صورت گرفته است.



چکیده

پژوهش حاضر باهدف حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی کشور عراق از فعالیتهای بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا) انجام شد. این پژوهش از نظر روش‌شناسی، کیفی و مبتنی بر نظریه‌ی داده‌بنیاد است. جامعه‌ی آماری شامل گروه‌های مدیران سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی، مسئولان فدراسیون‌های ورزشی، به‌ویژه فدراسیون شنا، کارشناسان بازاریابی ورزشی، استادان دانشگاه و پژوهشگران حوزه‌ی مدیریت ورزشی، ورزشکاران نخبه و مربیان شنا بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۲۲ مصاحبه). معیارهای انتخاب نمونه‌ها شامل داشتن دست‌کم پنج سال تجربه‌ی کاری در حوزه‌ی ورزش یا بازاریابی ورزشی، داشتن دانش تخصصی در سیاست‌گذاری ورزشی و دسترسی به اطلاعات کلیدی در زمینه‌ی بازاریابی و حمایت‌های ورزشی بود. برای اطمینان از روایی و پایایی از تکنیک بازبینی مشارکت‌کنندگان و بررسی همکاران متخصص استفاده شد. ۹۹ کد اولیه و ۲۰ کد محوری از تحلیل مصاحبه‌ها به دست آمد. یافته‌های پژوهش نشان داد الگوی حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی از فعالیتهای بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا) در عراق، متأثر از شرایط علی (عوامل مدیریتی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی و آموزشی) است. با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (راهبردهای حاکمیتی و نظارتی، راهبردهای مالی و منابعی، راهبردهای اجتماعی-فرهنگی و مشارکت عمومی و راهبردهای توسعه‌ی مهارت‌ها و آموزش نیروی) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و بستر فرهنگی-اجتماعی) و شرایط مداخله‌گرند (چالش‌های رهبری و استراتژیک، چالش‌های مالی و فرهنگی)، می‌توان شاهد ظهور پیامدهای رشد و توسعه‌ی ورزش شنا، تقویت ارتباطات بین‌المللی، تغییرات اجتماعی و تقویت اقتصاد ورزشی بود.

واژگان کلیدی: برنامه‌های حمایتی، سازمان‌های ورزشی، کشور عراق، فعالیتهای بازاریابی، المپیک، شنا.

Governance in Iraqi Sports Organizations' Support Programs for Marketing

Article Type: Original Research Submit Date: 2025/12/21 Revise Date: 2026/02/09 Accept Date: 2026/03/20 Publish Date: 2026/06/21  © 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the CC BY-NC 4.0 License.	Authors' Information: 1. Hossein Qis Shaukat Shahin: Ph.D. Student in Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran 2. Maysam Noori Khaniverdi*: Assistant Professor, Department of Motor Behavior and Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran 3. Mirhasan Seyed Ameri: professor, Department of Motor Behavior and Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran * Corresponding author's email: m.noori@urmia.ac.ir How to cite this article: Qis Shaukat Shahin, H., Noori Khaniverdi, M., Seyed Ameri, M. (2026). Governance in Iraqi Sports Organizations' Support Programs for Marketing. <i>Governance and Smart City</i>, 2(1), 1-20.
--	--

Abstract

The present study aims to formulate policies for the support programs of Iraq's sports organizations in the marketing activities of Olympic sports, with a case study on swimming. This research is qualitative and based on the grounded theory methodology. The statistical population included managers of governmental and private sports organizations, officials from sports federations (especially the swimming federation), and sports marketing experts, university professors, sports management researchers, elite athletes, and swimming coaches. The sampling method was purposive and snowball sampling, and interviews continued until theoretical saturation was achieved (22 interviews). The criteria for selecting participants included a minimum of five years of experience in sports or sports marketing, specialized knowledge in sports policy-making, and access to key information on sports marketing and sponsorship. To ensure validity and reliability, participant review techniques and expert peer review were applied. The analysis of interviews resulted in 99 initial codes and 20 core codes. The study's findings indicate that the policy-making model for support programs of Iraq's sports organizations in the marketing of Olympic sports (case study: swimming) is influenced by causal conditions, including managerial, economic, socio-cultural, and educational factors. By considering extracted strategies—governance and regulatory strategies, financial and resource strategies, socio-cultural and public participation strategies, and skill development and training strategies—which are shaped by contextual conditions (organizational structure, laws and regulations, and socio-cultural environment) and intervening conditions (leadership and strategic challenges, financial and cultural challenges), the expected outcomes include the growth and development of swimming, strengthening international relations, social changes, and the enhancement of the sports economy.

Keywords: *Support Programs, Sports Organizations, Iraq, Marketing Activities, Olympics, Swimming*

جامعه‌ی بشری اکنون بیش از هر زمان دیگری با کمبود منابع و نیازهای متنوع مواجه است و تلاش می‌کند تا با استفاده از منابع محدود موجود، پاسخ‌گوی قسمتی از نیازهای نامحدودش باشد. اگر اقتصاد، بررسی چگونگی رفع نیازهای نامحدود با استفاده از منابع محدود باشد، مدیریت مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانسته‌ها برای استفاده‌ی بهینه از منابع محدود موجود خواهد بود و بازاریابی هم تشخیص نیاز و رفع آن‌ها از طریق تبادل منابع است. بازاریابی با شناسایی نیازهای اجتماعی و انسانی و تأمین این نیازها سروکار دارد. در مدیریت بازاریابی فرایند تصمیم‌گیری اهمیت ویژه‌ای دارد که همان فرایند مدیریت بازاریابی است (Hoffman et al., 2022).

صنعتی شدن ورزش و تفریحات سالم یکی از رویدادهای مهم قرن گذشته به شمار می‌رود. Mullin (1983) برای اولین بار از ورزش به‌عنوان صنعت یادکرد. او اشاره داشت هرگونه فعالیت ورزشی که موجبات افزایش ارزش افزوده‌ی کالا و خدمات ورزشی را فراهم کند صنعت ورزش محسوب می‌شود. وجود خیل مشتاقان ورزش و هواداران تندرستی و سلامت که بی‌وقفه خواهان خدمات ناب، سریع و متنوع ورزشی‌اند، موجب شد ورزش صنعتی پرطرفدار و پردرآمد شناخته شود و رشد فزاینده‌ی آن در تمامی صور ممکن از جمله سرگرمی، بازار ورزش، آمادگی جسمانی، داروها، ورزش حرفه‌ای و دانشگاهی، کالاهای و صنایع ورزشی، جهانگردی، تفریحات سالم و غیره، آن را در رده‌ی پردرآمدترین صنایع جهان درآورد، به‌گونه‌ای که در آمریکا با ارزش تخمینی ۳۰۰ میلیارد دلار در رده‌ی ششم برترین‌های صنعت قرار گرفته است (Crompton et al., 2013). امروزه بازاریابی ورزشی نیز، هم‌گام با صنعتی شدن ورزش، به صنعت جهانی درآمدسازی تبدیل شده که نتیجه‌اش کسب سرمایه و درآمدزایی برای سازمان‌های ورزشی است و همراه با آن فرایندهایی مانند بلیت‌فروشی، حق پخش تلویزیونی، حامیان مالی و ... نیز اهمیت فراوانی پیدا کرده است. (Cayolla et al., 2023) بهره‌گیری از فرصت‌های بازاریابی در ورزش موجب فراهم شدن بستر لازم برای تعامل بین صنعت، تجارت و ورزش می‌شود و پلی راهبردی در خدمت توسعه‌ی ورزش و رونق اقتصادی آن به شمار می‌رود. به‌طور کلی، صنعت ورزش ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی اهمیت بسیار زیادی دارد.

در حال حاضر آنچه در کشور عراق به‌عنوان بازاریابی ورزشی مطرح است محدود به فروش ناچیز بلیت مسابقات، تولید و فروش کالاهای ورزشی و حمایت مقطعی و ناکافی حامیان مالی از برخی گروه‌های ورزشی است. این در حالی است که امروزه صنعت ۱۵۲ میلیارد دلاری ورزش با جایگاه ششم در آمریکا با رشدی ۵۰ درصدی در طول یک دهه و اشتغال ۲۴۰۰۰ نفر به‌طور مستقیم و ۴/۵ میلیون نفر به‌طور غیرمستقیم، نیازمند همکاری افراد تحصیل کرده و باتجربه در زمینه‌ی ورزش است تا پیچیدگی حاصل از تعامل این حجم عظیم گردش پولی و افراد شاغل در این بخش را اداره کنند (Trail & McCullough, 2020).

در عصر حاضر، ورزش به‌عنوان صنعتی بزرگ و پویا شناخته می‌شود که نه تنها بر سلامت جسمانی و روانی افراد تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند نقشی مهم در اقتصاد و توسعه‌ی اجتماعی کشورها داشته باشد (Yarasheva, 2024). یکی از ابعاد حیاتی این صنعت، بازاریابی ورزشی است که می‌تواند به جذب منابع مالی، ارتقای برندینگ و افزایش مشارکت عمومی کمک کند (Lussier & Kimball, 2020).



ورزش‌های المپیک بخشی مهم از فرهنگ جهانی و نماد همبستگی بین‌المللی شناخته می‌شوند. در این میان، ورزش شنا به دلیل ویژگی‌های خاص خود و جایگاه برجسته‌ای که در المپیک دارد، اهمیت ویژه‌ای دارد. در کشورهای در حال توسعه‌ای مانند عراق که با چالش‌های متعدد در زمینه‌ی ورزش و به‌ویژه ورزش‌های المپیک مواجه‌اند، ایجاد و اجرای حکمرانی در سازمان‌های ورزشی برای توسعه و بازاریابی این رشته‌ها اهمیت بسیار زیادی است.

در حال حاضر، بسیاری از سازمان‌های ورزشی در عراق با مشکلاتی نظیر کمبود منابع مالی، نبود زیرساخت‌های مناسب و نبود برنامه‌های منسجم و کارآمد برای توسعه‌ی ورزش‌های المپیک روبه‌رو هستند (Al-Mhanna et al., 2021). این مشکلات باعث شده است که ورزشکاران عراقی نتوانند به‌طور کامل از پتانسیل‌های خود بهره‌برداری کنند و در رقابت‌های بین‌المللی به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند (Rija et al., 2023)).

فعالیت‌های بازاریابی ورزشی می‌تواند به افزایش مشارکت عمومی، بهبود تصویر و برند تیم‌ها و ورزشکاران و جذب حمایت‌های مالی و تجاری منجر شود (Grewal & Levy, 2022). با این حال، سازمان‌های ورزشی برای بهره‌برداری کامل از پتانسیل‌های بازاریابی، به برنامه‌های حمایتی مؤثر و کارآمد نیاز دارند. از طرفی مطالعات نشان می‌دهند نبود حکمرانی در برنامه‌های حمایتی مناسب از سوی سازمان‌های ورزشی می‌تواند مانعی جدی برای رشد و توسعه‌ی ورزش‌های قهرمانی باشد (Hums et al., 2023). بازاریابی ورزشی راهبردی کلیدی برای افزایش مشارکت عمومی و جذب حمایت‌های مالی است و از این رو، از اهمیت ویژه‌ای دارد. بر اساس مطالعه‌ی McLeod et al. (2020)، برنامه‌های حمایتی مناسب می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد و بهره‌وری فعالیت‌های بازاریابی ورزشی داشته باشد. این برنامه‌ها شامل تأمین منابع مالی، آموزش و توسعه‌ی نیروی انسانی و ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای اجرای کارزارهای بازاریابی می‌شود. Davies et al. (2023) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر برنامه‌های حمایتی بر جذب حامیان مالی و سرمایه‌گذاری‌های تجاری در ورزش پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد وجود برنامه‌های حمایتی مناسب می‌تواند به افزایش اعتماد و تمایل حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در ورزش کمک کند. Thomson et al. (2023) در پژوهشی به بررسی راهکارهای نوین برای بهبود برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که افزایش همکاری بین سازمان‌های ورزشی و شرکت‌های تجاری، استفاده از فناوری‌های نوین و دیجیتال و ارتقای آموزش و توسعه‌ی نیروی انسانی می‌تواند به بهبود برنامه‌های حمایتی کمک کند. Stegmann et al. (2023) در پژوهشی به بررسی نمونه‌های موفق برنامه‌های حمایتی در کشورهای مختلف پرداخته‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد استفاده از مدل‌های نوین بازاریابی و ایجاد شبکه‌های همکاری بین‌المللی می‌تواند به افزایش اثربخشی برنامه‌های بازاریابی کمک کند. در عین حال بسیاری از مطالعات مانند Gatignon & Capron (2023) و Khan et al. (2024) نشان داده‌اند که فعالیت‌های بازاریابی نیازمند حمایت‌های سیاسی و پشتیبانی نهادهای حاکمیتی است تا به اثربخشی مطلوب برسد. در این راستا Parent et al. (2023) معتقدند برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی نقشی مهم در تقویت و توسعه‌ی بازاریابی ورزشی ایفا می‌کنند. یکی از اصلی‌ترین دلایل اهمیت بازاریابی ورزشی، افزایش درآمد از طریق جذب حامیان مالی و تبلیغات است. حمایت مالی از فعالیت‌های بازاریابی می‌تواند به تیم‌ها و ورزشکاران کمک کند تا منابع مالی لازم برای بهبود تجهیزات، آموزش و مسابقات را تأمین کنند. بازاریابی ورزشی می‌تواند به افزایش مشارکت عمومی در ورزش‌ها کمک کند. با ترویج ورزش و ارائه‌ی اطلاعات جذاب درباره‌ی ورزش، مردم بیش‌تر به شرکت در فعالیت‌های ورزشی علاقه‌مند می‌شوند و این



می‌تواند به بهبود سلامت عمومی جامعه منجر شود. با این حال، اجرای موفقیت‌آمیز این برنامه‌ها، نیازمند رفع چالش‌ها و موانع موجود و بهره‌گیری از راهکارهای نوین و کارآمد است. یکی از رشته‌های ورزشی المپیکی که به شدت نیازمند حمایت و توجه ویژه است، ورزش شناس است. با وجود استعدادهای بالقوه در این رشته، نبود برنامه‌های حمایتی مناسب و ناکافی بودن فعالیت‌های بازاریابی مانع از رشد و توسعه‌ی این رشته در عراق شده است. بنابراین، در پژوهش حاضر در نظر داریم تا به حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق از فعالیت‌های بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا) بپردازیم.

روش‌شناسی

این پژوهش باهدف حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی کشور عراق از فعالیت‌های بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا) انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی با رویکرد نظریه‌ی داده‌بنیاد است. برای برای تحلیل داده‌ها از رویکرد کدگذاری سیستماتیک (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) استفاده شد. این رویکرد امکان شناسایی دقیق عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای برنامه‌های حمایتی را فراهم می‌کند.

جامعه‌ی آماری شامل مدیران سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی، مسئولان فدراسیون‌های ورزشی به‌ویژه فدراسیون شنا، کارشناسان بازاریابی ورزشی، استادان دانشگاه و پژوهشگران حوزه‌ی مدیریت ورزشی، ورزشکاران نخبه و مربیان شنا بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و به روش گلوله‌برفی انجام شد. بدین‌صورت که از سه مصاحبه‌شونده‌ی اول خواسته شد که نفرات بعدی را معرفی کند و همین روند ادامه یافت. مصاحبه‌ها در برخی موارد به‌صورت حضوری و در سایر موارد به‌دلیل دوری مسافت به‌صورت فایل متنی از طریق ارسال ای‌میل، در واتساپ، تلگرام و در برخی موارد نیز به‌صورت تلفنی و تماس تصویری انجام شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۲۲ مصاحبه). معیارهای انتخاب نمونه‌ها شامل داشتن دست‌کم پنج سال تجربه‌ی کاری در حوزه‌ی ورزش یا بازاریابی ورزشی، داشتن دانش تخصصی در سیاست‌گذاری ورزشی و دسترسی به اطلاعات کلیدی در زمینه‌ی بازاریابی و حمایت‌های ورزشی بود.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه‌ی عمیق نیمه‌ساختاریافته بود که با تمرکز بر علل، زمینه‌ها، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق از فعالیت‌های بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی طراحی شد. داده‌های به‌دست‌آمده طی فرایند کدگذاری باز به کدهای اولیه تبدیل شدند که پس از کدگذاری محوری، در ۶ بعد اصلی (عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و پدیده‌ی اصلی) دسته‌بندی شدند. درنهایت، در کدگذاری گزینشی، مدلی مفهومی از ارتباط این عوامل ارائه شد. اعتبار یافته‌ها از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور به‌وسیله‌ی متخصصان حوزه‌ی مدیریت ورزشی تأیید شد.

برای بررسی روایی و پایایی پژوهش، از معیارهای قابلیت اعتماد، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد که در **جدول** زیر ارائه شده است.



جدول ۱. روایی و پایایی پژوهش

شاخص	توضیحات	روش ارزیابی
قابلیت اعتماد	ثبات داده‌ها در طول فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی	بررسی مجدد کدها به وسیله‌ی دو کدگذار مستقل
اطمینان‌پذیری	اطمینان از پایداری یافته‌ها در وضعیت مشابه	تحلیل و مقایسه‌ی مصاحبه‌های مشابه
انتقال‌پذیری	امکان تعمیم مفاهیم به سایر حوزه‌های ورزشی و مدیریتی	نمونه‌گیری از افراد مختلف در جامعه‌ی آماری
تأییدپذیری	بررسی اعتبار نتایج از دیدگاه افراد مصاحبه‌شده و کارشناسان مستقل	بازبینی تحلیل‌ها به وسیله‌ی خبرگان حوزه‌ی ورزش

برای تعیین تعداد مصاحبه‌ها از معیار اشباع نظری استفاده شد که پس از ۱۸ مصاحبه به دست آمد. همچنین، برای افزایش دقت نتایج، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و اسناد رسمی مرتبط با سیاست‌گذاری‌های ورزش عراق به یکدیگر مقایسه شدند.

نتایج

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر جمعیت‌شناختی	گروه‌ها	تعداد (نفر)	درصد (%)
جنسیت	مرد	۱۷	۷۷.۳٪
	زن	۵	۲۲.۷٪
سن	۳۰-۴۰ سال	۸	۳۶.۴٪
	۴۱-۵۰ سال	۹	۴۰.۹٪
	بیش از ۵۰ سال	۵	۲۲.۷٪
تحصیلات	کارشناسی	۶	۲۷.۳٪
	کارشناسی ارشد	۱۰	۴۵.۵٪
	دکتری	۶	۲۷.۳٪
سابقه‌ی کاری	۵-۱۰ سال	۸	۳۶.۴٪
	۱۱-۲۰ سال	۱۰	۴۵.۵٪
	بیش از ۲۰ سال	۴	۱۸.۲٪
حوزه‌ی تخصصی	مدیریت ورزشی	۷	۳۱.۸٪
	بازاریابی ورزشی	۶	۲۷.۳٪
	مربیگری شنا	۵	۲۲.۷٪
	پژوهش و آموزش	۴	۱۸.۲٪
نوع سازمان	دولتی	۱۲	۵۴.۵٪
	خصوصی	۶	۲۷.۳٪
	دانشگاهی/پژوهشی	۴	۱۸.۲٪

در ابتدا مصاحبه‌ها مکتوب شد و در ادامه، کدهای اولیه‌ی آن استخراج شد. کدهای تکراری و با فراوانی کم‌تر حذف شد و در نهایت ۹۹ کد اولیه باقی ماند. در ادامه، به صورت تفکیک‌شده هر یک از ابعاد مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین در جداول آورده شده است.



جدول ۳. تحلیل عوامل علی حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق از فعالیت‌های بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیک

کدهای مصاحبه‌شوندگان (D1- D22)	کدهای اولیه	مقوله‌ها	کد محوری	
D1, D5, D12, D16, D19	۱. وجود برنامه‌ی توسعه‌ای منسجم	برنامه‌ریزی راهبردی	عوامل مدیریتی	
D3, D8, D15, D17, D20	۲. پیاده‌سازی مدل‌های مدیریتی جهانی			
D6, D2, D22	۳. تخصیص نقش‌های مدیریتی واضح			
D2, D10, D18, D14	۴. وجود شاخص‌های ارزیابی استاندارد	ارزیابی عملکرد		
D9, D20, D15, D21	۵. تدوین گزارش‌های تحلیلی منظم			
D7, D13, D21, D1, D8	۶. به‌کارگیری سیستم‌های نظارت کارآمد			
D5, D16, D18, D20	۷. جذب و نگهداشت استعدادها	توسعه‌ی مدیریت منابع انسانی		
D2, D13, D7	۸. آموزش مدیران برای تصمیم‌گیری استراتژیک			
D1, D15, D9, D5, D16	۹. ایجاد تیم‌های مدیریتی کارآمد			
D1, D6, D17, D3, D11	۱۰. تأمین منابع مالی از بخش خصوصی	توسعه‌ی منابع مالی		عوامل اقتصادی
D3, D8, D14, D12, D18	۱۱. حمایت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی			
D2, D5, D13	۱۲. اجرای سیاست‌های مالی تشویقی			
D5, D12, D18, D6, D20	۱۳. تخصیص بهینه‌ی بودجه‌ی سازمان‌های ورزشی	مدیریت مالی		
D4, D9, D16	۱۴. کاهش وابستگی به منابع دولتی			
D7, D11, D19, D1, D22	۱۵. نظارت بر نحوه‌ی هزینه‌کرد بودجه‌ها			
D10, D13, D7, D11	۱۶. ایجاد صندوق‌های حمایتی برای مسابقات بین‌المللی	پشتیبانی مالی از رویدادهای بین‌المللی		
D1, D9, D8, D17	۱۷. جذب حامیان مالی برای رویدادهای بین‌المللی			
D5, D7, D16, D12	۱۸. تأمین منابع مالی پایدار برای توسعه‌ی بلندمدت			
D1, D8, D16, D9, D19	۱۹. برگزاری دوره‌های مربی‌گری تخصصی	توسعه‌ی آموزش‌های تخصصی	عوامل آموزشی	
D3, D9, D20, D15	۲۰. ارتقای سطح علمی مدیران و کارکنان			
D10, D17, D12, D14	۲۱. ایجاد مراکز آموزش بازاریابی ورزشی			
D3, D6, D9, D7	۲۲. ایجاد دوره‌های آموزشی کشوری برای ورزش شنا	گسترش آموزش در سطح کشور		
D8, D13, D2, D16	۲۳. استفاده از رسانه‌ها برای آموزش عمومی			
D1, D10, D19, D4, D7	۲۴. مشارکت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی در توسعه‌ی ورزش			
D7, D15, D6, D11	۲۵. افزایش آگاهی عمومی در مورد اهمیت شنا	فرهنگ‌سازی ورزش شنا	عوامل فرهنگی-اجتماعی	
D5, D19, D14, D16	۲۶. برگزاری کارزارهای تبلیغاتی ملی			
D6, D13, D3, D8	۲۷. همکاری با رسانه‌ها برای ترویج شنا			
D2, D16, D5, D9	۲۸. معرفی شنا به‌عنوان فعالیتی سالم و تفریحی	ایجاد انگیزه‌ی اجتماعی		
D8, D10, D1, D6	۲۹. تقویت هویت ملی از طریق ورزش شنا			
D4, D9, D20, D12, D16	۳۰. همکاری با مدارس برای آموزش شنا			

نتایج نشان داد ۳۰ کد اولیه، ۱۰ مقوله‌ی اصلی و ۴ کد محوری از ابعاد و مؤلفه‌های شرایط علی مؤثر بر حکمرانی است.



جدول ۴. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر راهبردهای حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق از فعالیت‌های بازاریابی رشته‌های

ورزشی المپیک

کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان (D1- D22)
ساختار سازمانی	هماهنگی بین بخشی	۱. تعامل نهادهای دولتی و خصوصی	D1, D7, D14, D2, D19
		۲. ایجاد ساختار مدیریتی یکپارچه	D3, D9, D16, D22
		۳. تعیین وظایف روشن برای هر بخش	D4, D15, D12
	انتقال دانش و اطلاعات سازمانی	۴. ایجاد سیستم‌های ارتباطی داخلی مؤثر	D5, D12, D10, D9
		۵. ایجاد بانک اطلاعاتی از برنامه‌های آموزشی و پژوهشی	D2, D4, D8, D14, D11
قوانین و مقررات	تدوین مقررات حمایتی	۶. تصویب قوانین حمایتی جدید	D2, D10, D15, D5, D8
		۷. اصلاح قوانین بازدارنده	D5, D19, D7, D13
		۸. نظارت مستمر بر اجرای قوانین	D6, D20, D1, D22
	تسهیل‌گری در فرآیندها	۹. ساده‌سازی فرایندهای اداری و قانونی	D7, D9, D4, D2, D15
		۱۰. شفافیت در قوانین و مقررات	D6, D14, D3, D8
بستر فرهنگی- اجتماعی	پذیرش اجتماعی	۱۱. توسعه‌ی فرهنگ حمایت از ورزش	D3, D13, D5, D8
		۱۲. ترویج فرهنگ مشارکت عمومی در ورزش	D2, D17, D4, D16
		۱۳. تعامل با جوامع محلی	D9, D18, D11, D14
	ایجاد همبستگی اجتماعی	۱۴. برگزاری برنامه‌های ورزشی گروهی	D5, D6, D8, D7, D16
		۱۵. تقویت ارتباطات بین نهادها و جوامع محلی	D2, D9, D14, D4, D20

نتایج نشان داد ۱۵ کد مفهومی، ۶ مقوله‌ی اصلی و ۳ کد محوری از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای مؤثر بر حکمرانی است.

جدول ۵. عوامل مداخله‌گر مؤثر بر حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق از فعالیت‌های بازاریابی رشته‌های ورزشی

المپیک (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا)

کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان (D1- D22)
چالش‌های رهبری و استراتژیک	نبود برنامه‌ریزی استراتژیک	۱. نبود برنامه‌ی توسعه‌ای واضح	D3, D7, D15
		۲. شفافیت نبودن اهداف سازمانی تعیین‌شده	D1, D5, D13, D18
		۳. ضعف در ارزیابی و نظارت عملکرد	D6, D10, D18
	کمبود پشتیبانی در سطوح مدیریتی	۴. فقدان تصمیم‌گیری در سطوح بالا برای توسعه‌ی شنا	D12, D5, D7, D19
		۵. استفاده نکردن از مشاوره‌های تخصصی مدیریتی	D4, D9, D16, D19
چالش‌های مالی	محدودیت منابع مالی	۶. کمبود بودجه برای پروژه‌های ورزشی	D2, D9, D5, D20
		۷. وابستگی زیاد به کمک‌های خارجی	D4, D7, D16
		۸. عدم تخصیص منابع به بخش‌های استراتژیک	D6, D1, D3, D21
	وابستگی به دولت	۹. تأثیرگذاری کامل تصمیم‌گیری‌های دولتی	D8, D10, D14
		۱۰. کمبود فرهنگ حمایت از شنا	D1, D5, D9, D22
چالش‌های فرهنگی	موانع اجتماعی و فرهنگی	۱۱. نبود آگاهی کافی درباره‌ی فواید شنا برای عموم	D2, D10, D6, D21
		۱۲. ضعف در ترویج فرهنگ ورزش در مدارس و دانشگاه‌ها	D3, D9, D8, D20

نتایج نشان داد ۱۲ کد مفهومی، ۳ کد محوری و ۵ مقوله‌ی اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر مؤثر بر حکمرانی است.



جدول ۶. راهبردهای حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق از فعالیت‌های بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیک

کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان (D1- D22)
راهبردهای حاکمیتی و نظارتی	بهبود ساختار مدیریتی	۱. تجدید ساختار سازمانی برای کارایی بیش‌تر	D3, D7, D12
		۲. توسعه‌ی سیستم‌های مدیریتی هوشمند	D6, D15, D18
		۳. افزایش مشارکت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری	D1, D9, D14
	تقویت برنامه‌ریزی استراتژیک	۴. تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک میان‌مدت و بلندمدت	D4, D11, D16
		۵. بهینه‌سازی تخصیص منابع مالی و انسانی	D2, D12, D18
		۶. تنظیم اهداف استراتژیک برای رشد پایدار	D5, D7, D19
		۷. ایجاد منابع مالی متنوع از طریق حمایت مالی و شراکت‌ها	D1, D6, D15
راهبردهای مالی و منابعی	تنوع منابع مالی	۸. تقویت بخش خصوصی و مشارکت‌های مالی	D5, D10, D7
		۹. پیاده‌سازی برنامه‌های حمایتی مالی در بلندمدت	D8, D13, D19
	کاهش وابستگی به دولت	۱۰. جلب حمایت‌های مالی از سوی بخش خصوصی	D2, D14, D9
		۱۱. سرمایه‌گذاری در توسعه‌ی زیرساخت‌های ورزشی	D7, D5, D18
راهبردهای اجتماعی- فرهنگی و مشارکت عمومی	ترویج فرهنگ حمایت از شنا	۱۲. برگزاری کارزارهای رسانه‌ای برای ترویج شنا	D4, D10, D13
		۱۳. استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای آگاهی‌رسانی	D1, D5, D18
	مشارکت جوامع محلی	۱۴. همکاری با سازمان‌های اجتماعی و فرهنگی برای ترویج شنا	D2, D9, D7
		۱۵. ایجاد همکاری‌های مشترک بین نهادهای مختلف	D3, D16, D19
راهبردهای توسعه‌ی مهارت‌ها و آموزش نیروی انسانی	تقویت آموزش‌های تخصصی	۱۶. گسترش شنا در مدارس و دانشگاه‌ها	D6, D4, D14
		۱۷. توسعه‌ی دوره‌های آموزشی مربی‌گری شنا	D1, D3, D9
	ارائه‌ی دوره‌های آموزشی برای جوانان	۱۸. برنامه‌ریزی دوره‌های تخصصی برای مدیران و ورزشکاران	D7, D16, D18
		۱۹. ارتقای آموزش‌های مدیریتی در زمینه‌ی بازاریابی ورزشی	D5, D4, D10
		۲۰. برگزاری کارگاه‌های آموزشی در سطح مدارس و دانشگاه‌ها	D2, D6, D12

نتایج نشان داد ۲۰ کد مفهومی، ۴ کد محوری و ۸ مقوله‌ی اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای حکمرانی است.

جدول ۷. پیامدهای حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق از فعالیت‌های بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیک (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا)

کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه	کد مصاحبه‌شوندگان (D1- D22)
رشد و توسعه‌ی ورزش شنا	جذب تماشاگران بیشتر	۱. افزایش تعداد مخاطبان شنا در مسابقات	D1, D4, D6, D9, D13, D17
		۲. گسترش رقابت‌های شنا در سطوح ملی و بین‌المللی	D2, D5, D8, D11, D16, D20
	پیشرفت در زمینه‌ی امکانات	۳. ارتقای سطح مهارت شناگران	D3, D7, D10, D14, D18, D22
		۴. ارتقای زیرساخت‌های شنا	D4, D6, D10, D13, D17, D19
تقویت ارتباطات بین‌المللی	شرکت در مسابقات جهانی	۵. احداث استخرها و امکانات ورزشی جدید	D1, D2, D5, D8, D12, D15
		۶. حضور تیم‌های شنا در رقابت‌های جهانی	D2, D6, D9, D13, D16, D18
	ایجاد فرصت‌های شغلی	۷. تقویت روابط ورزشی با کشورهای دیگر	D1, D4, D7, D12, D14, D20
		۸. برگزاری تورنمنت‌های بین‌المللی شنا	D3, D5, D8, D11, D17, D22
تغییرات اجتماعی	افزایش درآمدهای ورزشی	۹. اشتغال‌زایی در زمینه‌های مختلف شنا	D2, D5, D8, D12, D16, D22
		۱۰. راه‌اندازی شغل‌های مرتبط با ورزش شنا	D1, D4, D10, D14, D19, D20
	تقویت اقتصاد ورزشی	۱۱. افزایش فرهنگ شنا در جامعه	D1, D4, D7, D9, D13, D20
		۱۲. تغییر نگرش به ورزش‌های آبی	D2, D5, D8, D10, D16, D18
	افزایش مشارکت عمومی	۱۳. رشد درآمدهای حاصل از شنا	D3, D6, D8, D12, D14, D19
		۱۴. تبلیغات و حمایت مالی در شنا	D1, D5, D10, D13, D17, D22
		۱۵. ارتقای فعالیت‌های ورزشی عمومی	D2, D6, D11, D13, D17, D20
		۱۶. افزایش تعداد افراد مشارکت‌کننده در شنا	D4, D7, D9, D12, D16, D18

نتایج نشان داد ۱۶ کد مفهومی، ۴ کد محوری و ۷ مقوله از پیامدهای حکمرانی است.

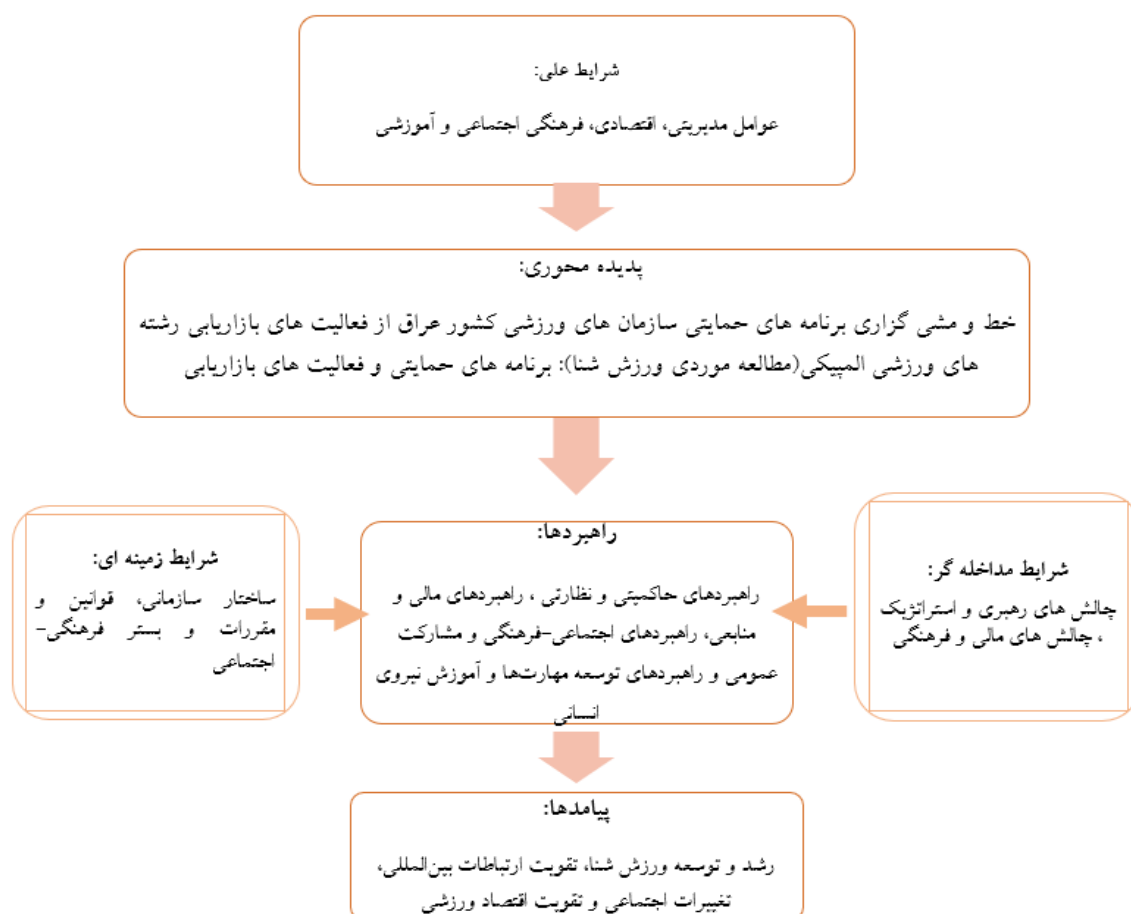


جدول ۸. تحلیل پدیده‌ی اصلی (حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق از فعالیتهای بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا))

مقوله‌ها	کدهای اولیه	کد مصاحبه‌شوندگان (D1 - D22)
برنامه‌های حمایتی	۱. حمایت مالی	D3, D13, D17, D22
	۲. حمایت آموزشی	D4, D6, D9, D12, D20
	۳. حمایت فرهنگی اجتماعی	D2, D5, D8, D11, D14, D18
فعالیت‌های بازاریابی	۴. تبلیغات و ترویج	D7, D9, D12, D21, D22
	۵. رویدادهای ورزشی	D1, D5, D13, D14, D18
	۶. برندسازی و شراکت‌ها	D1, D4, D7, D9, D18

یافته‌ها نشان دادند حکمرانی شامل برنامه‌های حمایتی و فعالیتهای بازاریابی است. در نتیجه‌ی تحلیل داده‌ها ۶ کد باز و ۲ مقوله‌ی اصلی پیدا شد.

الگوی نهایی حکمرانی در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. الگوی نهایی حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی کشور عراق از فعالیتهای بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا)



یافته‌ها نشان دادند الگوی حکمرانی متأثر از شرایط علی (عوامل مدیریتی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی و آموزشی) است. با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (راهبردهای حاکمیتی و نظارتی، راهبردهای مالی و منابعی، راهبردهای اجتماعی-فرهنگی و مشارکت عمومی و راهبردهای توسعه‌ی مهارت‌ها و آموزش نیروی انسانی) که تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای (ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و بستر فرهنگی-اجتماعی) و شرایط مداخله‌گر (چالش‌های رهبری و استراتژیک، چالش‌های مالی و فرهنگی) قرار دارند، می‌توان شاهد ظهور پیامدهای رشد و توسعه‌ی ورزش شنا، تقویت ارتباطات بین‌المللی، تغییرات اجتماعی و تقویت اقتصاد ورزشی بود.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد الگوی حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق از فعالیت‌های بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی (مطالعه‌ی موردی ورزش شنا)، متأثر از شرایط علی (عوامل مدیریتی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی و آموزشی) است. عوامل مدیریتی از جمله شفافیت در تصمیم‌گیری، کارآمدی سیستم‌های اداری و وجود مدیران با تخصص کافی نقشی اساسی در تدوین حکمرانی در برنامه‌های حمایتی دارند. نبود ساختارهای مدیریتی مناسب یا ضعف در هماهنگی میان سازمان‌های مرتبط باعث کاهش تأثیرگذاری برنامه‌های بازاریابی در جذب حمایت مالی و افزایش مشارکت مخاطبان در ورزش شنا می‌شود. درعین‌حال عوامل مدیریتی از جمله شفافیت در تصمیم‌گیری، کارآمدی سیستم‌های اداری و وجود مدیران با تخصص کافی نقشی مهم در تدوین حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی ایفا می‌کنند. شفافیت در تصمیم‌گیری، به‌عنوان یکی از شاخص‌های حکمرانی خوب، نه‌تنها اعتماد عمومی را تقویت می‌کند، بلکه تضمین‌کننده‌ی تخصیص بهینه‌ی منابع است (Androniceanu, 2021). به همین ترتیب، تحقیقات نشان می‌دهند کارآمدی در سیستم‌های مدیریتی سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه در کشورهای درحال‌توسعه، می‌تواند چالش‌های مربوط به جذب حمایت مالی و اجرای مؤثر برنامه‌ها را کاهش دهد (Gammelsæter, 2021) مطالعات متعددی بر اهمیت شفافیت در مدیریت ورزشی تأکید کرده‌اند؛ برای مثال، مطالعه‌ی (Gusliana et al., 2024) نشان داده است که نبود شفافیت و ضعف در هماهنگی میان نهادهای ورزشی مانع از تحقق اهداف بازاریابی در رشته‌های ورزشی خاص می‌شود. علاوه بر این، (Hums et al., 2023) نشان داده‌اند که هماهنگی میان سازمان‌های ورزشی و ادارات مرتبط تأثیری مستقیم بر بهبود عملکرد حکمرانی در برنامه‌های حمایتی دارد.

بر اساس نتایج، وضعیت اقتصادی و تأمین مالی برنامه‌های حمایتی یکی از چالش‌های اساسی در بازاریابی ورزش‌های المپیکی است. محدودیت منابع مالی، تخصیص ناکافی بودجه و نبود سیاست‌های تشویقی برای جذب سرمایه‌گذاران خصوصی از جمله موانع توسعه‌ی بازاریابی مؤثر در رشته‌ی شناسه است. برنامه‌ریزی مبتنی بر تحلیل اقتصادی می‌تواند به رفع این موانع کمک کند. وضعیت اقتصادی و تأمین مالی برنامه‌های حمایتی یکی از چالش‌های اساسی در بازاریابی ورزش‌های المپیکی است. محدودیت منابع مالی، تخصیص ناکافی بودجه و نبود سیاست‌های تشویقی برای جذب سرمایه‌گذاران خصوصی از جمله موانعی به شمار می‌روند که باعث کاهش کارایی برنامه‌های بازاریابی در ورزش‌های پرهزینه‌ای مانند شنا می‌شوند (Pyankova & Arkalov, 2022). این چالش‌ها، به‌ویژه در کشورهای با اقتصاد درحال‌توسعه، اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کنند، زیرا اغلب



این کشورها با رقابت شدید برای تخصیص بودجه میان بخش‌های مختلف مواجه‌اند.

نبود سیاست‌های تشویقی برای جذب سرمایه‌گذاران خصوصی از موانع کلیدی توسعه‌ی بازاریابی در ورزش‌های المپیکی است. مطالعه‌ی (2020) [Gosselin et al.](#) نشان داده است ایجاد مشوق‌های مالیاتی و تضمین بازدهی سرمایه‌گذاری در برنامه‌های ورزشی می‌تواند انگیزه‌ی بخش خصوصی را برای مشارکت در این حوزه افزایش دهد. برای مثال، تجربه‌ی کشورهای موفق در این زمینه، مانند استرالیا، نشان داده است که ایجاد سیستم‌های حمایتی از سرمایه‌گذاران خصوصی می‌تواند به توسعه‌ی پایدار ورزش‌های المپیکی کمک کند.

همچنین، نتایج نشان می‌دهند اوضاع فرهنگی و اجتماعی، از جمله نگرش عمومی به ورزش، نقش بسزایی در موفقیت بازاریابی ایفا می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند فرهنگ ورزشی و میزان آگاهی اجتماعی در پذیرش و حمایت از فعالیت‌های بازاریابی ورزشی تأثیر مستقیم دارند ([Dilnoza, 2023](#)). اوضاع فرهنگی و اجتماعی، از جمله نگرش عمومی به ورزش، نقش بسزایی در موفقیت بازاریابی ایفا می‌کنند. در کشوری مانند عراق که ممکن است به شنا کم‌تر از دیگر ورزش‌ها توجه شود، تغییر نگرش عمومی و آگاهی‌بخشی از طریق کارزارهای بازاریابی رویکردی مؤثر برای افزایش مشارکت و حمایت خواهد بود. همچنین، ایجاد تغییرات فرهنگی و تقویت نگرش مثبت به این رشته می‌تواند یکی از راهکارهای مؤثر باشد. مطالعاتی مانند پژوهش ([Orunbayev, 2023](#)) بر اهمیت استفاده از کارزارهای بازاریابی برای ارتقای آگاهی عمومی و تأثیرگذاری مثبت بر فرهنگ عمومی ورزش تأکید کرده‌اند. ([Abeza, 2023](#)) نیز نشان داد افزایش دانش عمومی درباره‌ی مزایای ورزش، به‌ویژه در رشته‌هایی که کم‌تر مورد توجه قرار می‌گیرند، می‌تواند از طریق رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی تقویت شود. بر این اساس، تغییر نگرش عمومی و آگاهی‌بخشی از طریق کارزارهای بازاریابی، مانند استفاده از سفیران ورزشی و داستان‌های الهام‌بخش مرتبط با شناگران موفق، رویکردی مؤثر برای افزایش مشارکت و حمایت خواهد بود. این اقدام نه تنها بر جذب مشارکت‌کنندگان و مخاطبان جدید اثرگذار است، بلکه بستر لازم برای حمایت اقتصادی و اجتماعی گسترده‌تر را نیز فراهم می‌آورد.

نظام آموزشی کشور تأثیری مستقیم بر تربیت ورزشکاران، مربیان و متخصصان بازاریابی ورزشی دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند وجود زیرساخت‌های آموزشی قوی و برنامه‌های آموزشی مرتبط با بازاریابی ورزشی، می‌تواند ظرفیت‌های بالقوه‌ی این حوزه را بالفعل کند ([Orunbayev, 2023](#)). ضعف در زیرساخت‌های آموزشی مرتبط با ورزش و بازاریابی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه مانند عراق، اغلب توانایی سازمان‌ها را برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازاریابی ورزشی محدود می‌کند و مانع از توسعه‌ی بازاریابی در رشته‌های المپیکی می‌شود. مطالعات ([Liu et al., 2023](#)) نشان داده است فقدان برنامه‌های آموزشی تخصصی برای تربیت نیروهای حرفه‌ای در حوزه‌ی بازاریابی ورزشی، مانعی جدی برای توسعه‌ی رشته‌های ورزشی قهرمانی است. تقویت آموزش‌های تخصصی و ترویج فرهنگ بازاریابی حرفه‌ای می‌تواند به افزایش بهره‌وری حکمرانی در برنامه‌های حمایتی منجر شود. برای مثال، [Lussier & Kimball \(2020\)](#) بر اهمیت برنامه‌ریزی آموزشی هدفمند برای ایجاد دانش و مهارت‌های بازاریابی ورزشی تأکید کرده‌اند. این پژوهش‌ها همچنین نشان می‌دهند سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی و تربیتی برای توسعه‌ی بازاریابی ورزشی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی و افزایش حمایت‌های اجتماعی و اقتصادی کمک کند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد الگوی حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق متأثر از شرایط زمینه‌ای همچون ساختار سازمانی،



قوانین و مقررات و بستر فرهنگی-اجتماعی است. ساختار سازمانی مناسب یکی از الزامات اساسی برای حکمرانی مؤثر است. نبود هماهنگی میان سازمان‌های ورزشی، ضعف در سلسله‌مراتب مدیریتی و کمبود رویکردهای سیستمی از موانع جدی در توسعه‌ی بازاریابی ورزشی در عراق به شمار می‌روند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند وجود ساختار سازمانی شفاف و مبتنی بر تخصص، می‌تواند اثربخشی برنامه‌های بازاریابی را افزایش دهد (Lussier, 2020) (Glebova et al. & Kimbal, 2024) تأکید دارند که سازمان‌های ورزشی باید به سمت ساختارهای چابک و نوآور حرکت کنند تا بتوانند به تغییرات محیطی و نیازهای بازار واکنش نشان دهند.

بنا بر نتایج، قوانین و مقررات نیز یکی از عوامل کلیدی در حکمرانی در برنامه‌های حمایتی محسوب می‌شوند. چارچوب‌های قانونی مناسب، زمینه‌ساز جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در بازاریابی ورزشی‌اند. در عراق، وجود قوانین محدودکننده یا ابهام در سیاست‌گذاری‌های کلان ورزشی، می‌تواند مانعی برای اجرای برنامه‌های بازاریابی مؤثر باشد. مطالعات (Webb & Orr, 2024) نشان می‌دهد تدوین قوانین حمایتی در راستای تقویت بخش خصوصی و تسهیل مشارکت شرکت‌ها، از الزامات اساسی در توسعه‌ی بازاریابی ورزشی است.

بر اساس نتایج، بستر فرهنگی و اجتماعی نیز تأثیر بسزایی در موفقیت برنامه‌های بازاریابی دارد. نگرش عمومی به ورزش و آگاهی مردم از اهمیت رشته‌هایی همچون شنا، نقشی مهم در جلب مشارکت مخاطبان و حمایت‌های مالی ایفا می‌کند. پژوهش (Dilnoza, 2023) نشان داده است بازاریابی ورزشی در کشورهایی که فرهنگ ورزشی قوی دارند، موفق‌تر عمل می‌کند. در عراق، به دلیل تمرکز بیش‌تر بر ورزش‌های سنتی یا تیمی، توجه کم‌تری به شنا شده است؛ بنابراین، تغییر نگرش عمومی و آگاهی‌بخشی از طریق کارزارهای بازاریابی و رویدادهای ملی راهکاری کلیدی برای افزایش حمایت‌ها خواهد بود.

این پژوهش نشان می‌دهد برای موفقیت حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق در بازاریابی رشته‌های المپیکی مانند شنا، باید به عوامل زمینه‌ای توجه ویژه داشت. تقویت ساختار سازمانی، تدوین قوانین حمایتی کارآمد و ایجاد تغییرات فرهنگی-اجتماعی از جمله اقدامات کلیدی برای بهبود وضعیت فعلی است. پیشنهاد می‌شود سازمان‌های ورزشی عراق با اتخاذ رویکردی جامع و مشارکتی، از تخصص کارشناسان حوزه‌ی مدیریت ورزشی و بازاریابی بهره‌گیرند و با همکاری نهادهای بین‌المللی مسیر توسعه‌ی این رشته را هموار کنند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد الگوی حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق متأثر از شرایط و چالش‌های رهبری و استراتژیک و نیز چالش‌های مالی و فرهنگی است. یکی از موانع اصلی حکمرانی در برنامه‌های حمایتی، ضعف در رهبری و فقدان رویکردهای استراتژیک بلندمدت است. نبود مدیران آگاه به بازاریابی ورزشی و ناهماهنگی در سطوح مدیریتی مختلف اغلب موجب اتخاذ تصمیم‌های ناکارآمد می‌شود. پژوهش (Mach et al., 2022) نشان می‌دهد رهبری استراتژیک، از جمله توانایی در شناسایی فرصت‌ها و مدیریت منابع، نقشی حیاتی در موفقیت برنامه‌های حمایتی دارد. در عراق، فقدان نقشه‌ی راه مشخص برای توسعه‌ی بازاریابی ورزشی و محدودیت در اجرای طرح‌های نوآورانه از عواملی است که بر عملکرد این حوزه تأثیر منفی دارد.

بر اساس نتایج پژوهش، مشکلات مالی یکی از اصلی‌ترین عوامل مداخله‌گرند که بر تمامی ابعاد بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیکی در عراق تأثیر می‌گذارد. محدودیت منابع مالی، کمبود سرمایه‌گذاری از سوی بخش خصوصی و تخصیص ناکافی بودجه‌ی دولتی از جمله چالش‌های مالی‌اند



که مانع از اجرای موفق برنامه‌های حمایتی می‌شوند. مطالعه‌ی **امامی و همکاران (۱۴۰۱)** تأکید دارد که جذب سرمایه‌گذاری و استفاده از مدل‌های تأمین مالی مبتنی بر همکاری‌های دولتی-خصوصی، راه‌حلی مؤثر برای مقابله با این چالش‌هاست. در این راستا، ایجاد انگیزه‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاران و تدوین سیاست‌های تشویقی می‌تواند به بهبود اوضاع مالی این حوزه کمک کند.

نتایج نشان می‌دهند مسائل فرهنگی و اجتماعی نیز از عوامل مداخله‌گر مهم‌اند که بر حکمرانی و موفقیت بازاریابی تأثیر می‌گذارند. نگرش عمومی به رشته‌هایی مانند شنا، که در مقایسه با ورزش‌های پرطرفدار کمتر شناخته شده است، می‌تواند مانعی برای جذب مخاطبان و حمایت‌های مالی باشد. مطالعه‌ی **Dilnoza (2023)** نشان می‌دهد که تغییر نگرش عمومی از طریق آموزش و کارزارهای آگاهی‌بخشی می‌تواند به افزایش مشارکت اجتماعی و حمایت از این ورزش‌ها منجر شود. در عراق، تمرکز بیش‌تر بر ورزش‌های تیمی و سنتی باعث کاهش توجه به رشته‌هایی همچون شنا شده است.

در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی عراق از فعالیتهای بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیک، الگوی حکمرانی تحت تأثیر راهبردهای استخراجی (راهبردهای حاکمیتی و نظارتی، راهبردهای مالی و منابعی، راهبردهای اجتماعی-فرهنگی و مشارکت عمومی و راهبردهای توسعه‌ی مهارت‌ها و آموزش نیروی) قرار دارد. وجود ساختارهای حکمرانی شفاف و سیستم‌های نظارتی کارآمد، از الزامات اساسی در حکمرانی است. تنظیم مقررات مشخص، ایجاد شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری و تضمین عدالت در تخصیص منابع از اقدامات ضروری برای موفقیت برنامه‌های حمایتی به شمار می‌رود. پژوهش **Meier & García (2021)** نشان داده است تقویت حکمرانی در ورزش‌های المپیک می‌تواند به بهبود اثربخشی بازاریابی و جذب حمایت‌های پایدار منجر شود. در عراق، نیاز به ایجاد چارچوب نظارتی جامع برای پایش عملکرد برنامه‌ها و جلوگیری از هدررفت منابع احساس می‌شود.

علاوه بر این، تأمین مالی پایدار از طریق بودجه‌های دولتی و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی یکی از پیش‌نیازهای موفقیت در بازاریابی ورزش شنا است. راهبردهای مالی شامل ایجاد انگیزه برای مشارکت سرمایه‌گذاران، توسعه‌ی مدل‌های تأمین مالی جدید (مانند همکاری‌های عمومی-خصوصی) و ارائه‌ی تسهیلات مالیاتی به حامیان ورزشی است. **Dees et al. (2022)** تأکید می‌کنند که راهبردهای مالی کارآمد، بنیان پایداری اقتصادی و موفقیت بازاریابی ورزشی است.

از سوی دیگر، نگرش عمومی و بستر فرهنگی-اجتماعی نقشی تعیین‌کننده در موفقیت بازاریابی ورزشی ایفا می‌کنند. در عراق، جلب مشارکت عمومی از طریق آگاهی‌بخشی، تغییر نگرش به ورزش شنا و بهره‌گیری از رسانه‌ها برای ترویج ارزش‌های ورزشی از جمله اقداماتی است که می‌تواند به افزایش مخاطبان و حامیان مالی کمک کند. مطالعه‌ی **Howard (2024)** نشان می‌دهد راهبردهای اجتماعی-فرهنگی می‌توانند به ایجاد انگیزه در مخاطبان و جلب حمایت‌های اجتماعی و اقتصادی منجر شوند.

توانمندسازی نیروی انسانی و تربیت متخصصان بازاریابی ورزشی نیز یکی از راهبردهای کلیدی برای تحقق اهداف حمایتی است. آموزش‌های تخصصی در حوزه‌ی بازاریابی، مدیریت ورزشی و مهارت‌های فنی مرتبط با ورزش شنا به‌طور مستقیم بر بهره‌وری و کارآمدی حکمرانی تأثیر می‌گذارد.



پژوهش حاضر با هدف بررسی و تدوین الگوی حکمرانی در برنامه‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی کشور عراق از فعالیت‌های بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیک، با تأکید بر مطالعه‌ی موردی ورزش شنا انجام پذیرفت. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های کیفی و مصاحبه با نخبگان این حوزه نشان داد که دستیابی به موفقیت در بازاریابی ورزش‌های المپیک، فرایندی تک‌بعدی نیست، بلکه مستلزم یک الگوی جامع و چندوجهی است که از شرایط علی متعددی نظیر عوامل مدیریتی، اقتصادی، آموزشی و فرهنگی-اجتماعی نشئت می‌گیرد. ورزش شنا در عراق، به‌رغم برخورداری از استعدادهای بالقوه، به‌دلیل فقدان یک سیستم حکمرانی یکپارچه و برنامه‌های حمایتی منسجم، نتوانسته است جایگاه واقعی خود را در عرصه‌های ملی و بین‌المللی پیدا کند. این پژوهش نشان داد که شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، کارآمدی سیستم‌های اداری، تخصص‌گرایی در مدیریت، و توزیع عادلانه‌ی منابع، پایه‌های اساسی برای شکل‌گیری یک نظام حمایتی مؤثر را تشکیل می‌دهند. علاوه بر این، ساختار سازمانی یکپارچه، بستر فرهنگی پذیرنده و قوانین و مقررات تسهیل‌گر، به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، نقش بسترسازی را ایفا می‌کنند که بدون اصلاح و تقویت آن‌ها، اجرای هرگونه برنامه‌ی بازاریابی با شکست مواجه خواهد شد.

با این وجود، مسیر توسعه‌ی بازاریابی در ورزش شنا همواره با موانع و شرایط مداخله‌گری روبه‌رو است که نیازمند توجه جدی سیاست‌گذاران است. فقدان رهبری استراتژیک، وابستگی شدید به منابع محدود دولتی، ضعف در جلب مشارکت بخش خصوصی و همچنین ناآشنایی عمومی با مزایا و اهمیت ورزش‌های آبی، از جمله چالش‌های اساسی به شمار می‌روند. غلبه بر این موانع مستلزم گذار از مدیریت سنتی به سمت الگوهای نوین حکمرانی ورزشی است که در آن تعامل سازنده میان دولت، نهادهای ورزشی، حامیان مالی و رسانه‌ها در بالاترین سطح خود قرار داشته باشد. بر همین اساس، پژوهش حاضر مجموعه‌ای از راهبردهای کلان از جمله راهبردهای حاکمیتی و نظارتی، مالی و منابعی، اجتماعی-فرهنگی و توسعه‌ی مهارت‌های نیروی انسانی را برای بهبود این وضعیت استخراج و پیشنهاد کرده است که پیاده‌سازی آن‌ها می‌تواند به پیامدهای ارزشمندی نظیر رشد و توسعه‌ی همه‌جانبه‌ی ورزش شنا، تقویت دیپلماسی و ارتباطات بین‌المللی، ارتقای سلامت و همبستگی اجتماعی و در نهایت شکوفایی اقتصاد ورزشی کشور عراق منجر شود.

درنتیجه، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های ورزشی با برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی توانمندی مدیرانشان را در زمینه‌های مدیریت بازاریابی و جذب حمایت‌های مالی ارتقاء دهند. همچنین فراهم‌آوری منابع مالی پایدار و ارائه‌ی تسهیلات مناسب به‌منظور حمایت از بازاریابی رشته‌های ورزشی المپیک از جمله اقداماتی است که می‌تواند به توسعه‌ی این رشته‌ها کمک کند. همچنین، طراحی برنامه‌های تبلیغاتی و آموزشی با هدف ترویج فرهنگ حمایت از ورزش‌های المپیک در جامعه، جذب مشارکت فعال از سوی عموم مردم و سازمان‌های خصوصی و ایجاد برنامه‌های آموزشی و پژوهشی تخصصی در حوزه‌ی بازاریابی ورزشی با تمرکز بر رشته‌های المپیک برای تربیت نیروی انسانی متخصص باید مد نظر قرار گیرد. تغییر نگرش جامعه نسبت به ورزش شنا از طریق برگزاری کارزارهای رسانه‌ای و استفاده از الگوهای موفق، می‌تواند این رشته را از حاشیه به متن توجهات عمومی بیاورد و زمینه‌ساز جذب حامیان مالی قدرتمند شود.

علاوه بر این، تدوین قوانین و مقررات شفاف برای حمایت از ورزش‌های المپیک، همکاری نزدیک میان سازمان‌های ورزشی، دولت و بخش خصوصی و بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی می‌تواند برای ارتقای بازاریابی و جذب حمایت‌های مالی و رسانه‌ای در ورزش



شنا و سایر رشته‌های المپیکي مثمر ثمر باشد. همچنین باید قوانین شفاف و جامعی برای حمایت از بازاریابی ورزش‌های المپیکي، با تأکید بر تسهیل جذب حمایت‌های مالی و همکاری بخش خصوصی تدوین و اجرا شود. برقراری همکاری‌های مشترک میان سازمان‌های ورزشی، دولت و نهادهای خصوصی برای تقویت حمایت‌های مالی و توسعه‌ی زیرساخت‌های مرتبط؛ بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین برای بهبود بازاریابی؛ افزایش دسترسی مخاطبان و جذب منابع مالی جدید؛ تشویق و حمایت از طرح‌های خلاقانه و نوآورانه در حوزه‌ی بازاریابی و توسعه‌ی ورزش‌های المپیکي که متناسب با اوضاع فرهنگی و اجتماعی عراق باشد، باید مد نظر قرار گیرد. در نهایت، تمرکز بر سنین پایه و همکاری مستمر با نهادهای آموزشی نظیر مدارس و دانشگاه‌ها برای استعدادیابی و ترویج شنا، نه تنها به پایداری این برنامه‌ها کمک می‌کند، بلکه تضمین‌کننده‌ی آینده‌ای روشن برای مدال‌آوری و موفقیت‌های بین‌المللی این کشور در آوردگاه‌های المپیک خواهد بود. اجرای دقیق این الگو و پیشنهادات کاربردی می‌تواند سازمان‌های ورزشی عراق را در مسیر تبدیل شدن به نهادهایی چابک، خودکفا و توسعه‌یافته یاری رساند.

تعارض منافع

درانجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی افرادی که به تیم پژوهش کمک کردند و نظرات ارزشمندشان را در مورد متن مقلله‌ی حاضر ارائه دادند، سپاسگزاری کنند. این مقاله برگرفته از رساله دکتری می‌باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

این پژوهش با رعایت تمامی اصول اخلاق در پژوهش‌های انسانی انجام شده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abeza, G. (2023). Social media and sport studies (2014–2023): A critical review. *International Journal of Sport Communication*, 16(3), 251–261. DOI: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/ijsc/16/3/article-p251.xml>
- Al-Mhanna, M., Azimzadeh, S. M., Mirzazadeh, Z., & Talebpour, M. (2023). Designing and compiling the strategic marketing development plan of the Iraqi Swimming Federation. *Research in Sport Management and Marketing*. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q



- Androniceanu, A. (2021). Transparency in public administration as a challenge for a good democratic governance. *Revista» Administratie si Management Public « (RAMP)*, (36), 149-164. DOI: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=964121>
- Cayolla, R. R., Escadas, M., Biscaia, R., Kellison, T., Quintela, J. A., & Santos, T. (2023). Fans' perceptions of pro-environmental sustainability initiatives in sport and triple bottom line benefits. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(2), 395-421. DOI: <https://www.emerald.com/ijsms/article/24/2/395/157252>
- Chandy, R. K., Johar, G. V., Moorman, C., & Roberts, J. H. (2021). Better marketing for a better world. *Journal of Marketing*, 85(3), 1-9. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00222429211003690>.
- Cornwell, T. B., & Kwon, Y. (2020). Sponsorship-linked marketing: Research surpluses and shortages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 607-629. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00654-w>.
- Crompton, J. L., & Howard, D. R. (2013). The economic impact of sports: A review of the literature. *Journal of Sport Management*, 27(6), 461-477. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.461>
- Davies, Matthew, & Finch, David J. (2023). Relational governance and trust in sport sponsorship: The sponsor's perspective. *Sport Management Review*, 26(3), 391-415. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2134567>
- Dees, W., Walsh, P., McEvoy, C. D., McKelvey, S., Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2022). *Sport marketing*. Human Kinetics. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
- Dilnoza, Y. (2023). Sports, culture and society. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, 3(11), 152-163. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
- Emami, A., Emami, F., Afshari, M. (2022). The effects of investment development on the economic empowerment of the Iranian sports industry. *Strategic Studies of Sports and Youth*, 21(56): 229-254. (In Persian). DOI: https://fasname.msy.gov.ir/article_522.html?lang=en.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Hochstein, B. W. (2022). *Marketing strategy: Text and cases*. Cengage Learning, Inc. DOI: <https://elib.vku.udn.vn/bitstream/123456789/6015/1/2017.%20>.
- Feruza, O. (2023). How to Create Effective Marketing Strategies for Your Business. *Vital Annex: International Journal of Novel Research in Advanced Sciences*, 2(3), 12-17. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q
- Gammelsäter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257-279. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2020.1741013>
- Gatignon, A., & Capron, L. (2023). The firm as an architect of polycentric governance: Building open institutional infrastructure in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 44(1), 48-85. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.3124>.
- Glebova, E., Desbordes, M., & Czegledi, O. (2024). The "clockwork" model for deployment technology innovations in sports industry ecosystem: holistic approach. *Societies*, 14(2), 23. DOI: <https://www.mdpi.com/2075-4698/14/2/23>.
- Gosselin, V., Boccanfuso, D., & Laberge, S. (2020). Social return on investment (SROI) method to evaluate physical activity and sport interventions: a systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17, 1-11. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12966-020-00931-w>
- Grewal, D., & Levy, M. (2022). *Marketing*. McGraw-Hill. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0273475318755838>
- Gusliana, H. B., Ardiyanto, S. Y., Widiyanto, W. E., Setyawan, H., Putro, B. N., Darmawan, A., & Radulovic, N. (2024). Ensuring fairness and transparency in sports through compliance to legal principles and ethical standards. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (60), 204-216. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
- Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The rise of new technologies in marketing: A framework and outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1-6. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00222429211061636>.
- Högskolan I Halmstad. (2008). Janssen-Cilag: The communication Challenge", School of Business and Engineering, Bachelor dissertation 15 ECTS, Supervisor: Venilton Reinert DOI: <https://scholar.google.com/scholar?q=H%C3%B6gskolan+I+Halmstad>.
- Howard, T. (2024). Practical, professional or patriarchal? An investigation into the socio-cultural impacts of gendered school sports uniform and the role uniform plays in shaping female experiences of school sport. *Sport, Education and Society*, 29(6), 726-743. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13573322.2023.2189232>.
- Hums, M. A., Kluch, Y., Schmidt, S. H., & MacLean, J. C. (2023). *Governance and policy in sport organizations*. Routledge. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
- Jensen, J. A. Cornwell, T. B. (2018). 'Assessing the dissolution of horizontal marketing relationships: The case of corporate sponsorship of sport. *Journal of Business Research*. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631830510>.
- Khan, M. A., Máté, D., Abdulahi, M. E., Sadaf, R., Khan, M. A., Popp, J., & Oláh, J. (2024). Do institutional quality, innovation and technologies promote financial market development? *European Journal of International Management*, 22(3), 484-507. DOI: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/EJIM.2024.136453>.
- Kirkpatrick, N. Pederson, J., White, D. (2018). 'Sport business and marketing collaboration in higher education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 22, 7-13. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1473837617301521>
- Kwilinski, A., Zaloznova, Y., Trushkina, N., & Rynkevych, N. (2020). Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 168, p. 00031). EDP Sciences. https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/28/e3sconf_rmget2020_00031/e3sconf_rmget2020_00031.html.
- Lee, S. (2017). Sport team emotion: Conceptualization, scale development and validation. *Sport Management Review*. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352317300931>.



- Liu, Z., Duan, X., Cheng, H., Liu, Z., Li, P., & Zhang, Y. (2023). Empowering high-quality development of the Chinese sports education market in light of the "double reduction" policy: a hybrid SWOT-AHP analysis. *Sustainability*, 15(3), 2107. DOI: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2107>
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2020). Applied sport management skills (4th ed.). *Human Kinetics*.
- Mach, M., Ferreira, A. I., & Abrantes, A. C. (2022). Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. *Applied Psychology*, 71(2), 662-694. DOI: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apps.12342>.
- Madox, (2003), "Sponsorship now part of media mix", *Business Source Premier*, 88:11, p16. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2020). *Marketing research*. Pearson UK. DOI: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=r>
- McLeod, J., Shilbury, D., & Zeimers, G. (2020). An institutional framework for governance convergence in sport: The case of India. *Journal of sport management*, 35(2), 144-157. DOI: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/35/2/article-p144.xml>
- Meier, H. E., & García, B. (2021). Beyond sports autonomy: A case for collaborative sport governance approaches. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 501-516. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19406940.2021.1905035>.
- Mullin, B. J. (1983). Sport marketing, promotion, and public relations. *National Recreation and Park Association*.
- O'Hallarn. (2018). A model for the generation of public sphere-like activity in sport-themed Twitter hashtags. *Sport Management Review*, DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1016/j.smr.2018.06.001>.
- Orunbayev, A. (2023). Globalization and sports industry. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, 3(11), 164-182. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
- Orunbayev, A. (2023). Social sports marketing. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, 3(12), 121-134. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
- Parent, M. M., Hoyer, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2023). National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. *European sport management quarterly*, 23(4), 1115-1135. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2021.1963801>.
- Pouder, R. W., Clark, J. D., Fenich, G. (2018). An exploratory study of how destination marketing organizations pursue the sports tourism market. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 184-193. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X17301476>.
- Pyankova, S. G., & Arkalov, D. P. (2022, January). Factors of Increasing Sustainability of State Sports Organizations from the Perspective of Systemic Approach. In *International Scientific and Practical Conference "Sustainable development of environment after Covid-19"(SDEC 2021)* (pp. 244-248). Atlantis Press. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
- Rija, T. H., Mohammed, T. K., & Kadhlam, R. A. (2023). The Role of Organizational Development in Improving the Reality of the Work of the Administrative Bodies to Manage Active Sports Clubs in Baghdad. *Revista iberoamericana de psicología Del ejercicio y el deporte*, 18(3), 298-304. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9087516>.
- Schyvinck, S. A. Willem, A. (2017). Typology of cause-related marketing approaches in European professional basketball. *Sport Management Review*, DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S144135231730092X>.
- Stegmann, P., Nagel, S., & Ströbel, T. (2023). The digital transformation of value co-creation: a scoping review towards an agenda for sport marketing research. *European Sport Management Quarterly*, 23(4), 1221-1248. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2021.1976241>.
- Thomson, A., Hayes, M., Hanlon, C., Toohey, K., & Taylor, T. (2023). Women's professional sport leagues: A systematic review and future directions for research. *Sport Management Review*, 26(1), 48-71. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14413523.2022.206639>.
- Trail, G. T., & McCullough, B. P. (2020). Marketing sustainability through sport: Testing the sport sustainability campaign evaluation model. *European Sport Management Quarterly*, 20(2), 109-129. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2019.1580301>.
- Webb, A., & Orr, K. (2024). Strategic marketing through sport for development: Managing multi-stakeholder partnerships. *Journal of Strategic Marketing*, 32(6), 778-794. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
- Willem, A. (2018). Governing bodies of sport as knowledge brokers in Sport-for-All communities of practice. *Sport Management Review*. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352318300160>.
- Yarasheva, D. (2024). Sponsorship relationships in sports marketing. *Modern Science and Research*, 3(2), 337-345. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
- Zhou, H., Zhang, Y., & Zhou, L. (2023). The impact of government policies on place branding performance: evidence from China. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(5-6), 712-742. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2022.2092469>.



Governance in Iraqi Sports Organizations' Support Programs for Marketing Activities in Olympic Sports (Swimming Case Study)

Extended Abstract

Introduction

Human society is now more than ever faced with a shortage of resources and diverse needs and is trying to meet some of its unlimited needs using limited resources. If economics is the study of how to meet unlimited needs using limited resources, management will be a set of skills and knowledge for the optimal use of limited resources, and marketing is the recognition of needs and their satisfaction through the exchange of resources. Marketing deals with identifying social and human needs and meeting these needs. In marketing management, the decision-making process is of particular importance, as is the marketing management process. Financial support for marketing activities can help teams and athletes to provide the necessary financial resources to improve equipment, training, and competitions. Sports marketing can help increase public participation in sports. By promoting sports and providing interesting information about them, people become more interested in participating in sports activities, which can lead to improved public health. However, to successfully implement these programs, we need to overcome existing challenges and obstacles and use new and efficient solutions. One of the Olympic sports that is in dire need of support and special attention is swimming. Despite the potential talents in this field, the lack of appropriate support programs and insufficient marketing activities have hindered the growth and development of this field in Iraq. Therefore, in the present study, we intend to address the governance of marketing activities in the support programs of sports organizations in Iraq (a case study of swimming).

Methodology

The present study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of method with a data-based theory approach. This research was conducted with the aim of governing the support programs of sports organizations in Iraq from the marketing activities of Olympic sports disciplines (a case study of swimming). In this regard, the qualitative research method and the systematic coding approach (open, axial and selective coding) were used to analyze the data. This approach allows for the accurate identification of causal, contextual, intervening factors, strategies and consequences of support programs. The statistical population includes managers of public and private sports organizations, officials of sports federations, especially the swimming federation, sports marketing experts, university professors and researchers in the field of sports management, elite athletes and swimming coaches. Sampling was carried out using a purposive and snowball method. In this way, the first three interviewees were asked to introduce the next ones, and the same process continued. Interviews were conducted in some cases in person, and in other cases, due to distance, in the form of text files via email, WhatsApp, Telegram, and in some cases by telephone and video call. Interviews continued until theoretical saturation was reached (22 interviews).

Results

The criteria for selecting the samples included at least 5 years of work experience in the field of sports or sports marketing, having specialized knowledge in sports policy, and access to key information in the field of sports marketing and sponsorship. To ensure validity and reliability, participant review and peer review techniques were used. 99 primary codes and 20 core codes were obtained from the analysis of the interviews. The findings of the study showed that the governance model in the support programs of sports organizations in Iraq for marketing activities of Olympic sports disciplines (swimming case study) is affected



by causal conditions (managerial, economic, cultural, social, and educational factors). By considering the extractive strategies (governance and supervisory strategies, financial and resource strategies, socio-cultural strategies, and public participation strategies, and skills development and workforce training strategies) that are affected by the underlying conditions (organizational structure, laws and regulations, and socio-cultural context) and intervening conditions (leadership and strategic challenges, financial and cultural challenges), we can witness the emergence of consequences for the growth and development of swimming, strengthening international relations, social changes, and strengthening the sports economy.

Discussion and Conclusion

The results of the present study showed that the governance model in the sponsorship programs of sports organizations in Iraq is affected by causal conditions (managerial, economic, cultural, social and educational factors) in the marketing activities of Olympic sports (swimming case study).

In line with the results obtained, managerial factors such as transparency in decision-making, the efficiency of administrative systems and the presence of managers with sufficient expertise play a fundamental role in developing governance in sponsorship programs. The lack of appropriate managerial structures or weak coordination between related organizations reduces the effectiveness of marketing programs in attracting financial support and increasing audience participation in swimming. At the same time, managerial factors such as transparency in decision-making, the efficiency of administrative systems and the presence of managers with sufficient expertise play a fundamental role in developing governance in the sponsorship programs of sports organizations. In addition, the development and implementation of transparent and comprehensive laws to support the marketing of Olympic sports should be considered, with an emphasis on facilitating the attraction of sponsors, financial support and private sector cooperation. Establishing joint partnerships between sports organizations, the government, and private institutions to strengthen financial support and develop related infrastructure, utilizing digital technologies and online platforms to improve marketing, increase audience reach, and attract new financial resources, and encouraging and supporting creative and innovative plans in the field of marketing and development of Olympic sports that are appropriate to Iraq's cultural and social conditions, should be considered and paid attention to.

Keywords: Support Programs, Sports Organizations, Iraq, Marketing Activities, Olympics, Swimming.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this study.

Acknowledgment

The authors would like to express their sincere gratitude to all individuals who assisted the research team and provided valuable feedback on the manuscript of this article. This article was extracted from a doctoral dissertation.

Author Contributions

All authors contributed equally to the preparation of this manuscript.

Ethical Considerations

This study was conducted in accordance with all ethical principles for human research.

Data Transparency

The data and references supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request, provided that copyright and privacy policies are respected.

Funding

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

