

برنامه ریزی راهبردی مدیریت استعداد های ورزشی کشور عراق

احمد هادی هاشم المدنی^۱، امین دهقان قهفرخی^۲، مهرزاد حمیدی^۳

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: a_dehghan@ut.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی یک برنامه ریزی راهبردی جامع برای مدیریت استعداد های ورزشی کشور عراق انجام شد که ابعاد کلیدی شامل جذب، حفظ، توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و انگیزش ورزشکاران را در برمی گیرد و در راستای توسعه بلندمدت ورزش حرفه ای است. روش تحقیق ترکیبی (کیفی- کمی) انتخاب شد تا ضمن بهره مندی از عمق مفهومی روش کیفی، دقت آماری روش کمی نیز به کار گرفته شود. در فاز کیفی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۲ خبرگان حوزه ورزش و مدیریت ورزشی انجام شد و تحلیل SWOT و رویکرد مبتنی بر منابع (RBV) به شناسایی مؤلفه ها و چالش های مدیریت استعداد ورزشی در عراق کمک کرد. در فاز کمی، پرسشنامه ای مبتنی بر یافته های کیفی در اختیار ۷۵ مدیر، مربی و کارشناسان ورزشی قرار گرفت و داده ها با استفاده از روش های آماری تحلیل شدند. در بخش کمی، پرسشنامه طراحی شده براساس یافته های کیفی میان ۷۵ مدیر، مربی و کارشناسان ورزشی توزیع و داده های جمع آوری شده با استفاده از روش های آماری تحلیل شد. نتایج کمی نشان داد که مؤلفه های کلیدی برنامه ریزی راهبردی شامل جذب و شناسایی استعداد ها، حفظ و نگهداشت آنها، مدیریت عملکرد، توسعه فردی و تیمی، جبران خدمات و ایجاد انگیزه، همگی از نظر جامعه آماری اهمیت بالایی دارند و مدل پیشنهادی توانسته است به طور معناداری این ابعاد را پوشش دهد. همچنین اولویت بندی راهبردها براساس تحلیل ماتریس IFE و EFE به تعیین مسیرهای عملیاتی اثربخش کمک کرد. با توجه به پیچیدگی و چندبعدی بودن مدیریت استعداد ورزشی، استفاده از مدل ترکیبی مبتنی بر SWOT و RBV برای برنامه ریزی راهبردی اثربخش است. مدل ارائه شده زمینه ساز توسعه سیستم مدیریت استعداد ها در عراق و بهبود عملکرد بلندمدت ورزش حرفه ای است.

کلیدواژگان: برنامه ریزی راهبردی، مدیریت استعداد های ورزشی، عراق، روش تحقیق ترکیبی، تحلیل SWOT RBV

تاریخ ارسال: ۱۰ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۸ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۵ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۶ مهر ۱۴۰۴



How to cite: Hashim AlMadney, A. H., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Hamidi, M. (2025). Strategic Planning for Sports Talent Management in Iraq. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(3), 1-16.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Strategic Planning for Sports Talent Management in Iraq

Ahmed Hadi Hashim AlMadney¹, Amin Dehghan Ghahfarokhi^{2*}, Mehrzad Hamidi³

1. Ph. D student, sport management, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Associate professor, sport management, faculty of sport sciences and health, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Professor, sport management, faculty of sport sciences and health, University of Tehran, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email: a_dehghan@ut.ac.ir

Abstract

This study aimed to design a comprehensive strategic planning framework for sports talent management in Iraq, encompassing key dimensions such as athlete recruitment, retention, development, performance management, compensation, and motivation, all aligned with the long-term development of professional sports. A mixed-methods (qualitative–quantitative) approach was adopted to combine the conceptual depth of qualitative inquiry with the statistical rigor of quantitative methods. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 12 experts in the fields of sports and sports management. SWOT analysis and the Resource-Based View (RBV) approach were employed to identify the components and challenges of sports talent management in Iraq. In the quantitative phase, a questionnaire developed based on the qualitative findings was administered to 75 sports managers, coaches, and experts, and the collected data were analyzed using statistical methods. The quantitative results indicated that the key components of strategic planning—including talent recruitment and identification, retention, performance management, individual and team development, compensation, and motivation—were all considered highly important by the study population, and the proposed model significantly addressed these dimensions. Furthermore, prioritizing strategies using the Internal Factor Evaluation Matrix (IFE) and the External Factor Evaluation Matrix (EFE) contributed to determining effective operational pathways. Given the complexity and multidimensional nature of sports talent management, the combined model based on SWOT and RBV proved effective for strategic planning. The proposed model can serve as a foundation for developing a sports talent management system in Iraq and improving the long-term performance of professional sports.

Keywords: *strategic planning, sports talent management, Iraq, mixed-methods research, SWOT analysis, RBV*

Submit Date: 31 May 2025

Revise Date: 09 September 2025

Accept Date: 16 September 2025

Publish Date: 28 September 2025

برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت استعداد‌های ورزشی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه پایدار ورزش حرفه‌ای و همگانی، نقشی حیاتی در شناسایی، پرورش و نگهداشت ورزشکاران مستعد ایفا می‌کند. در سال‌های اخیر، توجه روزافزونی به ضرورت ایجاد نظام‌های مدیریت استعداد کارآمد در سازمان‌های ورزشی به‌منظور ارتقای عملکرد، بهبود رقابت‌پذیری و تضمین موفقیت بلندمدت جلب شده است (George et al., 2020). با توجه به روند جهانی‌شدن ورزش، رقابت شدید بین کشورها برای کسب مدال و افتخارات بین‌المللی، و همچنین تغییرات سریع در محیط‌های اجتماعی، اقتصادی و فناورانه، ضرورت طراحی و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی جامع برای مدیریت استعداد‌های ورزشی بیش از پیش احساس می‌شود (Baker et al., 2020). چنین برنامه‌ای می‌تواند از طریق شناسایی به‌موقع استعدادها، فراهم‌سازی مسیرهای رشد حرفه‌ای، و توسعه مهارت‌های فنی، روان‌شناختی و اجتماعی، زیربنایی برای پیشرفت بلندمدت ورزش کشورها ایجاد کند (Badau et al., 2010). در این میان، کشور عراق با چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت استعداد‌های ورزشی مواجه است؛ چالش‌هایی همچون کمبود زیرساخت‌ها، ضعف نظام‌های شناسایی استعداد، محدودیت‌های مالی، و نبود برنامه‌های راهبردی منسجم که مانع از شکوفایی کامل ظرفیت‌های ورزشی می‌شوند (Haidar Eissa et al., 2023). برای مواجهه با این چالش‌ها، بهره‌گیری از رویکردهای علمی و برنامه‌ریزی نظام‌مند در مدیریت استعدادها ضروری است؛ به‌ویژه رویکردهایی که بر مبنای تحلیل محیط داخلی و خارجی (تحلیل SWOT analysis) و بهره‌گیری از رویکرد Resource-Based View (RBV) طراحی شوند (Tahmasbpour Shafiei et al., 2025). چنین رویکردی می‌تواند ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف ساختاری و مدیریتی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی را نیز آشکار کرده و راهبردهای متناسب برای توسعه ورزش حرفه‌ای را ارائه دهد (Zaheri et al., 2022).

به باور پژوهشگران، مدیریت استعداد ورزشی تنها به شناسایی افراد مستعد محدود نمی‌شود بلکه فرایندی چندبعدی است که جذب، توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و نگهداشت را نیز در بر می‌گیرد (Hassan et al., 2022). این فرایند باید با سیاست‌گذاری کلان، نظام‌های آموزشی و ساختارهای حمایتی هماهنگ باشد تا بتواند استعداد‌های شناسایی‌شده را در مسیر رشد مستمر هدایت کند (Abrefam et al., 2022). مطالعات متعدد نشان داده‌اند که نبود سیاست‌های منسجم در این زمینه، به مهاجرت استعدادها، کاهش انگیزه و افت عملکرد منجر می‌شود (Abdoljabbar, 2022). از این رو، طراحی یک نظام برنامه‌ریزی راهبردی که مبتنی بر شواهد علمی، متناسب با زمینه فرهنگی و ساختار نهادی کشور باشد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌رود (Hamidi et al., 2017).

از سوی دیگر، پژوهش‌های اخیر به ارتباط مستقیم میان مدیریت دانش و مدیریت استعداد در بهبود عملکرد مربیان و ورزشکاران اشاره دارند (Asghari & Sadeghi, 2024). این یافته‌ها تأکید می‌کنند که تلفیق نظام‌مند این دو حوزه می‌تواند به ارتقای کیفیت آموزش، افزایش انگیزه و بهبود مستمر عملکرد منجر شود (Pajouhan et al., 2024). همچنین، طراحی الگوهای پویا و آینده‌نگر در سیاست‌گذاری استعداد‌های ورزشی، نقش مهمی در انطباق با تحولات محیطی و اجتماعی ایفا می‌کند (Talebzadeh et al., 2023). پژوهش‌های میدانی نشان می‌دهند که وجود راهبردهای شفاف و یکپارچه در مدارس و باشگاه‌های ورزشی می‌تواند به شناسایی سریع‌تر استعدادها و کاهش اتلاف منابع انسانی منجر شود (Talebzadeh et al., 2024).

به علاوه، تجارب بین‌المللی نشان داده است که کشورهایی که به‌طور هدفمند در توسعه نظام‌های استعدادیابی سرمایه‌گذاری کرده‌اند، در رقابت‌های بین‌المللی موفق‌تر عمل کرده‌اند (Rok et al., 2021). این کشورها از طریق ایجاد مسیرهای شغلی مشخص، ارتقای مهارت‌های مربیان و توسعه زیرساخت‌های ورزشی، توانسته‌اند چرخه‌ای پایدار از شناسایی و پرورش استعدادها ایجاد کنند (Mortezaeian et al., 2023). در مقابل، نبود چنین نظام‌هایی موجب کاهش انگیزه در میان استعداد‌های بالقوه و افزایش ریزش آن‌ها از مسیر حرفه‌ای می‌شود (Salman Al-Oda et al., 2024). این امر در بستر عراق که با چالش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی نیز روبرو است، اهمیت دوچندان می‌یابد و مستلزم برنامه‌ریزی دقیق و آینده‌نگرانه است (S. Abdoli et al., 2023).

مطالعات مختلف بر این نکته تأکید دارند که برنامه‌ریزی راهبردی موفق در حوزه ورزش باید همسو با چشم‌انداز ملی و سیاست‌های توسعه‌ای کشور باشد و از مشارکت تمامی ذی‌نفعان شامل وزارت ورزش، آموزش و پرورش، باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها بهره گیرد (Shahgholi et al., 2022). در این راستا، استفاده از ابزارهایی همچون نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن، می‌تواند به ترسیم دقیق اهداف، شاخص‌ها و اقدامات موردنیاز برای تحقق چشم‌انداز مدیریت استعداد کمک کند (Akbarian, 2014). این ابزارها به مدیران اجازه می‌دهند تا عملکرد سازمانی را به‌صورت مستمر پایش کرده و بر مبنای نتایج، اصلاحات لازم را اعمال کنند (Anastasiu et al., 2020). همچنین، بهره‌گیری از چارچوب‌های مدیریت عملکرد می‌تواند به سازمان‌های ورزشی در ارزیابی دقیق پیشرفت برنامه‌های استعدادیابی یاری رساند و از انحراف مسیرها جلوگیری کند (Badau et al., 2010). به گفته پژوهشگران، یکی از علل اصلی ناکامی نظام‌های مدیریت استعداد در کشورهای در حال توسعه، فقدان نظام‌های ارزیابی مستمر و بازخورد مؤثر است (Jalalian Javadpour et al., 2023). در همین راستا، طراحی و استقرار نظام‌های پایش و ارزیابی منظم، نقشی اساسی در موفقیت برنامه‌های راهبردی ایفا می‌کند (Shirin Abdoli et al., 2023).

با توجه به آنچه بیان شد، خلأ قابل توجهی در ادبیات موجود درباره برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت استعدادها در ورزشی در عراق مشاهده می‌شود. بیشتر مطالعات پیشین بر جنبه‌های خرد و عملیاتی مدیریت استعداد متمرکز بوده‌اند و کمتر به طراحی مدل‌های کلان و جامع پرداخته‌اند که بتوانند به‌صورت نظام‌مند سیاست‌گذاری‌های کلان ورزشی را هدایت کنند (Hassan et al., 2022). این در حالی است که توسعه ورزش حرفه‌ای در عراق نیازمند رویکردی یکپارچه، مبتنی بر تحلیل محیط داخلی و خارجی، و منطبق با ظرفیت‌های انسانی و نهادی کشور است (Abrefam et al., 2022). در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف طراحی یک برنامه‌ریزی راهبردی جامع برای مدیریت استعدادها در ورزشی کشور عراق انجام شد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و با رویکردی اکتشافی-تأییدی انجام شد تا بتواند ضمن شناسایی عمیق مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعدادها در ورزشی کشور عراق در مرحله کیفی، میزان اهمیت و اولویت آن‌ها را در مرحله کمی مورد سنجش و تأیید قرار دهد. در مرحله کیفی، جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی در حوزه ورزش و مدیریت ورزشی بود که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. معیارهای ورود به مطالعه شامل داشتن مدرک کارشناسی ارشد یا بالاتر در رشته‌های مرتبط، حداقل پنج سال تجربه فعالیت در حوزه استعدادیابی یا مدیریت ورزشی، و آشنایی با نظام‌های مدیریتی ورزشی در عراق بود. در نهایت ۱۲ نفر از خبرگان واجد شرایط برای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انتخاب شدند. در مرحله کمی، جامعه آماری شامل مدیران ورزشی، مربیان و کارشناسان شاغل در نهادهای ورزشی، باشگاه‌ها و ادارات ورزش و جوانان عراق بودند که بر اساس نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند و پرسشنامه طراحی شده بر اساس یافته‌های کیفی در میان آن‌ها توزیع شد. حجم نمونه در این مرحله ۷۵ نفر بود که همگی به‌طور داوطلبانه و با ارائه رضایت‌نامه کتبی در مطالعه شرکت کردند.

در مرحله کیفی از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. این مصاحبه‌ها با هدف شناسایی مؤلفه‌ها، ابعاد و چالش‌های مدیریت استعدادها در ورزشی در عراق انجام گرفتند و سؤالات آن بر اساس مرور ادبیات نظری و مشورت با صاحب‌نظران طراحی شد. پرسش‌ها به صورت باز و انعطاف‌پذیر تدوین گردیدند تا شرکت‌کنندگان بتوانند به‌طور آزادانه دیدگاه‌ها، تجربیات و تحلیل‌های خود را ارائه دهند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و مجازی برگزار شدند و هر جلسه بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه به طول انجامید. برای اطمینان از دقت و صحت داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس به‌طور کامل پیاده‌سازی شدند. همچنین، برای افزایش اعتبار داده‌ها، نسخه پیاده‌سازی شده هر مصاحبه در اختیار مشارکت‌کننده

مربوطه قرار گرفت تا در صورت نیاز اصلاحات یا توضیحات تکمیلی را ارائه دهد. این روش موسوم به بازبینی توسط مشارکت‌کننده سبب افزایش قابلیت اعتماد و اطمینان به داده‌های گردآوری شده گردید.

در مرحله کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که بر مبنای مؤلفه‌ها و مضامین استخراج شده از تحلیل کیفی طراحی گردید. این پرسشنامه شامل دو بخش بود: بخش نخست اطلاعات جمعیت‌شناختی نظیر سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه فعالیت و جایگاه شغلی را گردآوری می‌کرد و بخش دوم به سنجش اهمیت هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده در مدیریت استعدادها و ورزشی می‌پرداخت. برای طراحی گویه‌های پرسشنامه از عبارات روشن، ساده و غیرمبهم استفاده شد تا قابلیت درک برای پاسخ‌دهندگان افزایش یابد. روایی محتوایی پرسشنامه از طریق نظرخواهی از ۷ تن از خبرگان حوزه مدیریت ورزشی و روش‌شناسی تأیید گردید و اصلاحات لازم بر اساس بازخوردهای دریافتی اعمال شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۲۰ نفر محاسبه شد که ضریب ۰.۸۹ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار بود.

تحلیل داده‌های کیفی بر اساس رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. این تحلیل شامل مراحل همچون آشنایی مقدماتی با داده‌ها، استخراج کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها، گروه‌بندی کدهای مشابه در زیرمضامین، شناسایی مضامین اصلی، بازبینی و پالایش مضامین و در نهایت تعریف و نام‌گذاری آن‌ها بود. برای تسهیل فرایند سازمان‌دهی و کدگذاری، از نرم‌افزار ATLAS.ti استفاده گردید که امکان پیونددهی بین کدها، یادداشت‌گذاری تحلیلی و ترسیم شبکه‌های مفهومی را برای پژوهشگر فراهم ساخت. در مرحله کمی، داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابتدا آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و فراوانی‌ها برای توصیف ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان و ارزیابی اولیه داده‌ها محاسبه شد. سپس برای تحلیل راهبردی، از ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) استفاده گردید تا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای نظام مدیریت استعدادها و ورزشی عراق مشخص شوند. در این ماتریس‌ها به هر عامل بر اساس اهمیت و تأثیر آن ضریب وزنی تخصیص یافت و امتیازدهی توسط شرکت‌کنندگان صورت گرفت. مجموع امتیازهای موزون برای هر ماتریس محاسبه شد و موقعیت نظام مدیریت استعدادها و ورزشی بر اساس این مقادیر تفسیر گردید. در نهایت، یافته‌های کیفی و کمی در قالب چارچوب SWOT analysis ادغام شدند تا راهبردهای SO، WO، ST و WT استخراج و اولویت‌بندی شوند و بدین ترتیب مدل برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت استعدادها و ورزشی کشور عراق تدوین گردد.

یافته‌ها

در این تحقیق که با رویکرد کیفی و روش‌شناسی استقرایی و کل‌نگر انجام شده است، تلاش شد تا با بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان دانشگاهی، مربیان، مدیران اجرایی و متخصصان حوزه ورزش و استعدادیابی، به درک عمیق‌تری از ابعاد، چالش‌ها، فرصت‌ها و راهبردهای مؤثر در مدیریت استعدادها و ورزشی در کشور عراق دست یابیم. گردآوری داده‌ها از دو منبع اصلی صورت گرفت:

مطالعه ادبیات نظری و مرور پیشینه پژوهش‌ها در زمینه‌های مرتبط با مدیریت استعدادها و ورزشی، برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه ورزش پایه و نهادهای تأثیرگذار؛

انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی و اجرایی در عراق، که در حوزه‌های مرتبط با ورزش، آموزش، روان‌شناسی ورزشی، مدیریت ورزشی و سیاست‌گذاری فعال بوده‌اند.

مصاحبه‌ها با استفاده از پرسش‌هایی باز و منعطف طراحی شدند تا زمینه‌ای برای بیان آزادانه دیدگاه‌ها و روایت‌های فردی فراهم شود. پاسخ‌ها اغلب به صورت تفصیلی و تحلیلی ارائه شد که بستر مناسبی برای انجام تحلیل کیفی عمیق فراهم کرد. برای حفظ دقت و صحت داده‌ها، کلیه مصاحبه‌ها ضبط، پیاده‌سازی و سپس با فایل‌های صوتی تطبیق داده شدند.

برای ارتقای اعتبار پژوهش و افزایش اعتمادپذیری یافته‌ها، از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ به این ترتیب، نسخه‌ای از متن مصاحبه‌ها در اختیار هر یک از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا اصلاحات، توضیحات یا بازنگری‌های لازم را اعمال نمایند.

تحلیل داده‌های کیفی با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون انجام شد. این فرایند شامل مراحل؛

آشنایی اولیه با داده‌ها،

استخراج کدهای اولیه،

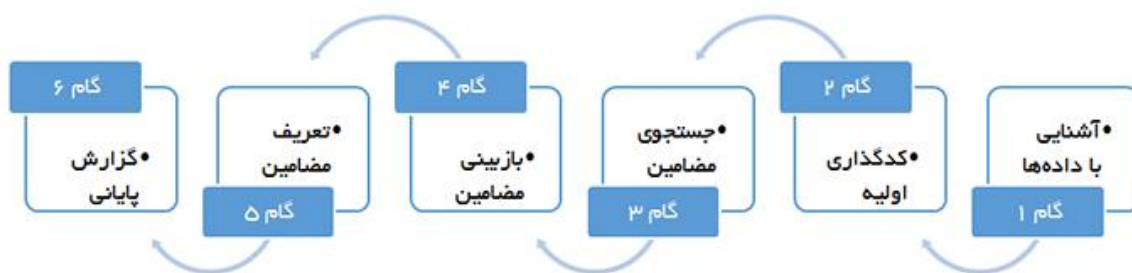
شناسایی و دسته‌بندی مضامین،

بازبینی مضامین،

تعریف و نام‌گذاری آن‌ها،

تدوین گزارش نهایی بود.

برای تسهیل در سازماندهی داده‌ها و تحلیل نظام‌مند، از نرم‌افزار ATLAS.ti استفاده شد. این ابزار، امکاناتی مانند کدگذاری دقیق، ثبت یادداشت‌های تحلیلی، و ترسیم شبکه‌های مفهومی میان کدها و مضامین را برای پژوهشگر فراهم نمود. در نهایت، بر پایه تحلیل‌های انجام‌شده، مدلی مفهومی برای برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت استعداد‌های ورزشی عراق طراحی گردید که می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌سازی در نهادهای مرتبط قرار گیرد.



شکل ۱. فرآیند کلی روش تحلیل مضمون

در این بخش، اطلاعات جمعیت‌شناختی و توصیفی مربوط به ویژگی‌های نمونه مصاحبه‌شده ارائه شده است. در این راستا، دانستن ویژگی‌های نمونه مفید است، که به روشن شدن ویژگی‌های عمومی جمعیت مورد مطالعه و ویژگی‌های کلی آن برای سایر محققان کمک می‌کند. جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن (سال)	تحصیلات	سابقه	پست یا سمت سازمانی	کد
۱	مرد	۵۱	دکتری روان‌شناسی ورزشی	۲۵	کارشناس ارشد استعدادیابی	۷۱
۲	مرد	۳۴	کارشناسی تربیت‌بدنی	۸	مربی رده نوجوانان تیم فوتبال باشگاهی	۷۲
۳	مرد	۴۲	دکتری آموزش تربیت‌بدنی	۱۸	استاد و مشاور در پروژه‌های استعدادیابی	۷۳
۴	مرد	۲۹	کارشناسی ارشد آموزش تربیت‌بدنی	۷	معلم تربیت‌بدنی در مدرسه راهنمایی	۷۴
۵	مرد	۶۰	دکتری جامعه‌شناسی ورزش	۳۵	استاد بازنشسته و تحلیلگر ورزشی	۷۵
۶	زن	۳۳	دکتری فیزیولوژی ورزشی	۱۰	مسئول پژوهشکده ورزش دانشگاه	۷۶
۷	مرد	۳۷	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	۱۱	مدیر باشگاه خصوصی فوتبال	۷۷
۸	مرد	۲۶	کارشناسی تربیت‌بدنی	۴	مربی والیبال و فعال حوزه ورزش	۷۸
۹	مرد	۴۱	دکتری روان‌شناسی ورزشی	۱۵	مشاور روان‌شناسی تیم ملی نوجوانان	۷۹

۱۰	زن	۳۵	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۱۲	مدیر مدرسه دخترانه	۷۱۰
۱۱	مرد	۴۵	دکترای مدیریت ورزشی	۲۰	مشاور وزارت ورزش	۷۱۱
۱۲	مرد	۴۲	کارشناسی ارشد فیزیولوژی ورزش	۱۵	کارشناس ارشد ورزشی	۷۱۲

پرسشنامه نیمه ساختار یافته برای مصاحبه همچنین شامل اطلاعات دموگرافیک و پیشینه شرکت کنندگان بود که شامل جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار و پست سازمانی ارائه می‌کند. محقق با اختصاص یک کد شناسه به جای نام شرکت کننده، اطلاعات دموگرافیک را محرمانه نگه داشت. علاوه بر این، بر اساس ترتیبی که شرکت کنندگان فرم رضایت آگاهانه را امضا کردند به هر یک از شرکت کنندگان یک کد ترتیبی عددی اختصاص داده شد (از ۷۱ تا ۷۱۲).

در این بخش از تحقیق، با استفاده از داده‌های کمی بر روی عوامل مستخرج از تحلیل کیفی داده‌ها، به تحلیل دقیق عوامل مؤثر بر مدیریت استعدادها و ورزشی در کشور عراق پرداخته می‌شود. هدف اصلی، شناسایی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر این حوزه است که از طریق تدوین و بررسی ماتریس‌های مربوطه انجام می‌شود. به ویژه، ماتریس تهدیدات و فرصت‌ها به عنوان عوامل بیرونی و ماتریس نقاط قوت و ضعف به عنوان عوامل داخلی، چارچوب تحلیل SWOT را تشکیل می‌دهند. این تحلیل ساختاریافته کمک می‌کند تا وضعیت فعلی مدیریت استعدادها و ورزشی در عراق به شکلی روشن و مستند بررسی شده و زمینه‌ای مناسب برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی مؤثر فراهم گردد. در نهایت، این داده‌های کمی پایه‌ای علمی و دقیق برای تصمیم‌گیری‌های آینده در این حوزه را فراهم خواهند کرد.

ماتریس بررسی عوامل خارجی ابزاری است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عوامل محیط بیرونی تأثیرگذار بر عملکرد خود را شناسایی و ارزیابی کنند. این عوامل شامل فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خارجی هستند که می‌توانند بر موفقیت یا شکست برنامه‌ها و استراتژی‌ها تأثیرگذار باشند. در این ماتریس، هر عامل خارجی براساس اهمیت و تأثیر آن در حوزه مورد نظر وزن‌دهی می‌شود و سپس عملکرد سازمان نسبت به آن ارزیابی می‌گردد. نتیجه نهایی ماتریسی است که به مدیران کمک می‌کند تا به صورت سیستماتیک فرصت‌ها را شناسایی و از آن‌ها بهره‌برداری کنند و در مقابل تهدیدها نیز تدابیر مناسب اتخاذ نمایند. در زمینه مدیریت استعدادها و ورزشی کشور عراق، این ماتریس نقش کلیدی در شناخت محیط رقابتی، تغییرات قوانین ورزشی، شرایط اقتصادی و اجتماعی و سایر عوامل تأثیرگذار خارجی ایفا می‌کند. جدول زیر ماتریس بررسی عوامل خارجی مدیریت استعدادها و ورزشی کشور عراق را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ماتریس عوامل خارجی مدیریت استعدادها و ورزشی کشور عراق،

عوامل خارجی	ضریب اهمیت (وزن)	رتبه (۱=ضعیف، ۴=عالی)	امتیاز موزون
فرصت‌ها			
حمایت برخی نهادهای بین‌المللی از توسعه ورزش جوانان	۰.۰۷	۴	۰.۲۸
ظرفیت همکاری دانشگاه‌ها در آموزش مربیان و پژوهش‌های کاربردی	۰.۰۶	۴	۰.۲۴
رشد رسانه‌های اجتماعی و تمایل آن‌ها به پوشش ورزش نوجوانان	۰.۰۶	۳	۰.۱۸
اشتقاق خانواده‌ها به مشارکت در مسیر رشد ورزشی فرزندان	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
امکان همکاری با آکادمی‌های بین‌المللی برای انتقال دانش فنی	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
سرمایه‌گذاری اسپانسرها و نهادهای مالی در ورزش پایه	۰.۰۴۵	۳	۰.۱۳۵
شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌ها به عنوان ابزار ترویج فرهنگ استعدادیابی	۰.۰۴	۴	۰.۱۶
تمایل جوانان و نوجوانان به فعالیت‌های ورزشی به خصوص در مناطق محروم	۰.۰۳۵	۳	۰.۱۰۵
ظرفیت نخبگان علمی برای توسعه آزمون‌ها و ارزیابی‌های استاندارد	۰.۰۳۵	۳	۰.۱۰۵
افزایش آگاهی اجتماعی نسبت به اهمیت ورزش بانوان	۰.۰۳	۳	۰.۰۹
جمع امتیاز فرصت‌ها	۰.۵۱	—	۱.۵۱۵
تهدیدها			
بی‌ثباتی اقتصادی و عدم بودجه پایدار دولتی	۰.۰۸	۲	۰.۱۶
مهاجرت ورزشکاران مستعد به کشورهای همسایه	۰.۰۶۵	۲	۰.۱۳

سیاست‌زدگی و مداخلات غیرتخصصی در تصمیم‌گیری‌های ورزشی	۰.۰۶۵	۱	۰.۰۶۵
کمبود تجهیزات، امکانات ورزشی و زیرساخت	۰.۰۵۵	۲	۰.۱۱
ضعف هماهنگی بین نهادهای مسئول (آموزش و پرورش، وزارت ورزش، فدراسیون‌ها)	۰.۰۴۵	۲	۰.۰۹
نابرابری جنسیتی و محدودیت‌های فرهنگی برای ورزش بانوان	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
نگاه حاشیه‌ای به درس تربیت‌بدنی در نظام آموزش رسمی	۰.۰۳۵	۲	۰.۰۷
نبود سیستم اطلاعاتی ملی برای شناسایی استعدادها	۰.۰۳۵	۱	۰.۰۳۵
رقابت ناسالم بین باشگاه‌ها و مدارس در جذب استعدادها	۰.۰۳	۲	۰.۰۶
ترس مدیران مدارس از فعالیت‌های ورزشی دختران	۰.۰۳۵	۱	۰.۰۳۵
جمع امتیاز تهدیدها	۰.۵۶۵	—	۰.۸۳۵
جمع کل	۱.۰۷۵	—	~۲.۳۵

با توجه به محاسبات صورت‌گرفته در جدول فوق، مجموع امتیاز موزون ۲.۳۵ به دست آمد که این عدد در بازه ۲ تا ۲.۵ قرار دارد و بیانگر آن است که نظام استعدادیابی ورزشی کشور در مواجهه با عوامل خارجی در وضعیت "متوسط" قرار دارد. به عبارت دیگر، فرصت‌های بیرونی بالقوه برای رشد و توسعه وجود دارد، اما به واسطه وجود تهدیدات ساختاری و مدیریتی، بهره‌برداری کامل از این فرصت‌ها با چالش مواجه است. این وضعیت نشان می‌دهد که نظام استعدادیابی ورزشی کشور عراق نه در شرایط بحرانی و تدافعی، و نه در وضعیت تهاجمی و فرصت‌محور کامل قرار دارد؛ بلکه در میانه طیف قرار گرفته و نیازمند راهبردهای متعادل و عمل‌گرایانه با تأکید بر اصلاح تدریجی، توانمندسازی داخلی و استفاده هدفمند از فرصت‌های خارجی است.

یافته‌های بخش کمی تحقیق نشان می‌دهد که عوامل خارجی و داخلی به صورت متوازن، تأثیر قابل توجهی بر مدیریت استعدادیابی ورزشی در کشور عراق دارند. تحلیل ماتریس عوامل خارجی (EFE) نشان می‌دهد که با وجود فرصت‌های مهمی مانند حمایت نهادهای بین‌المللی، همکاری دانشگاه‌ها، رشد رسانه‌های اجتماعی و تمایل جوانان به فعالیت‌های ورزشی، تهدیداتی مانند بی‌ثباتی اقتصادی، مهاجرت ورزشکاران مستعد، سیاست‌زدگی و کمبود زیرساخت‌ها همچنان چالش‌های جدی به شمار می‌روند. امتیاز کلی ۲.۳۵ نشان‌دهنده وضعیت متوسط نظام استعدادیابی ورزشی کشور عراق است که ظرفیت بهره‌برداری از فرصت‌ها وجود دارد اما تهدیدات موجود مانع توسعه کامل می‌شوند. از سوی دیگر، تحلیل ماتریس عوامل داخلی (IFE) وضعیت ضعیفی را در نظام مدیریت استعدادیابی ورزشی عراق نشان می‌دهد؛ جایی که نقاط ضعف ساختاری، مدیریتی، کمبود امکانات و مشکلات فرهنگی بر نقاط قوتی چون منابع انسانی توانمند، حمایت خانواده و جامعه، نقش رسانه‌ها و ارتباط مستقیم معلم و دانش‌آموز غلبه کرده است. امتیاز ۱.۹۴۵ در این ماتریس بیانگر نیاز مبرم به اصلاحات ساختاری، تقویت منابع انسانی و ارتقای زیرساخت‌ها است تا بتوان ظرفیت‌های موجود را به صورت مؤثر بهره‌برداری کرد.

نتایج ماتریس SWOT ترکیبی از تحلیل‌های داخلی و خارجی را به تصویر می‌کشد و چارچوبی برای تدوین استراتژی‌های بهبود ارائه می‌دهد. استراتژی‌های SO بر بهره‌برداری از نقاط قوت برای استفاده از فرصت‌ها تأکید دارند، از جمله ارتقای همکاری با دانشگاه‌ها و نهادهای بین‌المللی، تقویت حمایت خانواده‌ها و بهره‌گیری از رسانه‌ها برای ترویج ورزش و جذب سرمایه‌گذاری. استراتژی‌های WO به کاهش نقاط ضعف با بهره‌گیری از فرصت‌ها می‌پردازند، مانند اصلاح نظام مدیریتی، جذب منابع مالی برای توسعه زیرساخت‌ها و آموزش تخصصی مربیان. استراتژی‌های ST بر استفاده از نقاط قوت برای مقابله با تهدیدها تمرکز دارند، از جمله تقویت نظارت برای مقابله با فساد، حفظ انگیزه ورزشکاران و ارتقای فرهنگ ورزش در نظام آموزشی. در نهایت، استراتژی‌های WT به کاهش نقاط ضعف و مقابله با تهدیدات می‌پردازند که شامل بازسازی نظام مدیریتی، فرهنگ‌سازی، افزایش شفافیت و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی است.

یافته‌های این پژوهش با هدف طراحی یک برنامه‌ریزی راهبردی جامع برای مدیریت استعداد‌های ورزشی کشور عراق، تصویری روشن از وضعیت موجود و چالش‌های پیش‌روی نظام استعدادیابی ورزشی در این کشور ارائه داد. نتایج تحلیل‌های کیفی و کمی نشان داد که نظام فعلی مدیریت استعداد‌های ورزشی عراق از نظر مواجهه با عوامل خارجی در وضعیت «متوسط» و از نظر عوامل داخلی در وضعیت «ضعیف» قرار دارد. در واقع، در حالی که ظرفیت‌هایی چون حمایت نهادهای بین‌المللی، همکاری دانشگاه‌ها، گسترش نقش رسانه‌ها و تمایل جوانان به فعالیت‌های ورزشی به‌عنوان فرصت‌های بیرونی وجود دارد، ضعف ساختاری، مدیریتی، کمبود زیرساخت‌ها و موانع فرهنگی به‌عنوان تهدیدات درونی جدی، مانع بهره‌برداری مؤثر از این فرصت‌ها می‌شوند. چنین نتیجه‌ای نشان می‌دهد که نظام مدیریت استعداد‌های ورزشی عراق در نقطه‌ای میانه از طیف بلوغ سازمانی قرار گرفته و برای ارتقا به سطوح بالاتر، نیازمند اصلاحات بنیادی در ساختار و فرآیندهای مدیریتی است.

این یافته با مطالعات پیشین در زمینه مدیریت استعداد‌های ورزشی در کشورهای در حال توسعه همخوانی دارد. برای نمونه، پژوهش (Hassan et al., 2022) تأکید می‌کند که کشورهای نوظهور به دلیل کمبود منابع انسانی متخصص، ضعف زیرساخت‌ها و عدم انسجام در سیاست‌گذاری‌های ورزشی، معمولاً از یک چرخه ناکارآمد در استعدادیابی رنج می‌برند و نمی‌توانند مسیر رشد پایدار را طی کنند. در مطالعه حاضر نیز، تحلیل ماتریس عوامل داخلی (IFE) نشان داد که کمبود منابع انسانی آموزش‌دیده، نبود هماهنگی بین نهادهای مسئول و محدودیت‌های فرهنگی از مهم‌ترین نقاط ضعف محسوب می‌شوند. این یافته با نتایج پژوهش (Abdoljabbar, 2022) همسو است که نشان داد بخش‌های تربیت‌بدنی در دانشگاه‌های خصوصی عراق فاقد برنامه‌های نظام‌مند برای شناسایی و پرورش استعداد‌های ورزشی هستند و اغلب به شکل پراکنده و غیرساختاریافته عمل می‌کنند.

همچنین یافته‌های این تحقیق درباره اهمیت بالای مؤلفه‌های جذب، توسعه، نگهداشت و انگیزش ورزشکاران در برنامه‌ریزی راهبردی با مطالعات بین‌المللی همراستاست. به‌طور خاص، (Baker et al., 2020) در یک مرور دامنه‌ای از تحقیقات ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۸ نشان داد که موفقیت برنامه‌های استعدادیابی زمانی تضمین می‌شود که چرخه کامل مدیریت استعداد (شامل شناسایی، پرورش، نگهداشت و ارتقای عملکرد) به‌صورت منسجم و هم‌افزا پیاده‌سازی شود. این نتیجه همچنین با دیدگاه (Badau et al., 2010) هم‌خوان است که معتقد است مدیریت عملکرد در ورزش برای همه، مستلزم یکپارچه‌سازی اهداف توسعه انسانی و ورزشی و ایجاد انگیزه مستمر در سطوح پایه است. در این پژوهش نیز پاسخگویان تأکید داشتند که نبود سازوکارهای انگیزشی و حمایتی مستمر یکی از علل اصلی ریزش استعدادها از مسیر حرفه‌ای است، موضوعی که با یافته‌های (Salman Al-Oda et al., 2024) درباره کاهش انگیزه در میان استعداد‌های آموزشی در استان بصره مطابقت دارد.

در حوزه بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، نتایج نشان داد که ظرفیت همکاری دانشگاه‌ها در آموزش مربیان و توسعه آزمون‌های استاندارد یکی از عوامل بیرونی کلیدی است. این یافته با نتایج پژوهش (Asghari & Sadeghi, 2024) همسو است که بیان می‌کند ادغام نظام‌مند مدیریت دانش و مدیریت استعداد می‌تواند عملکرد مربیان را ارتقا دهد و انگیزش آنان را افزایش دهد. همچنین، یافته‌ها نشان داد که رشد رسانه‌های اجتماعی و نقش آن‌ها در ترویج ورزش نوجوانان به‌عنوان فرصتی مهم تلقی می‌شود که با نتایج (Pajouhan et al., 2024) همخوان است؛ این پژوهش تأکید داشت که در سیاست‌گذاری آینده‌نگر استعداد‌های ورزشی، رسانه‌ها می‌توانند نقش مهمی در شناسایی استعدادها، جلب حمایت اجتماعی و افزایش انگیزه ایفا کنند. از این رو، می‌توان گفت تقویت همکاری با رسانه‌ها و دانشگاه‌ها، یکی از محورهای اصلی توسعه برنامه‌های مدیریت استعداد در عراق خواهد بود.

در بخش تحلیل تهدیدات بیرونی، یافته‌ها نشان داد که بی‌ثباتی اقتصادی، کمبود بودجه پایدار و مهاجرت استعدادها به کشورهای همسایه، مهم‌ترین تهدیدات محسوب می‌شوند. این نتیجه با پژوهش (S. Abdoli et al., 2023) همراستاست که به صراحت بیان می‌کند نبود نظام منابع انسانی تنوع‌گرا و فقدان حمایت مالی کافی در سازمان‌های دولتی ایران باعث خروج استعداد‌های جوان و کاهش انگیزه می‌شود. به همین ترتیب، پژوهش (Abrefam et al., 2022) نیز بر اهمیت تخصیص منابع مالی پایدار و حمایت ساختاری برای جلوگیری از مهاجرت

استعدادها در رشته تنیس روی میز تأکید کرده بود. این مسئله در عراق که با چالش‌های سیاسی و اقتصادی مضاعف مواجه است، می‌تواند به کاهش شدید سرمایه انسانی ورزشی منجر شود و در صورت بی‌توجهی، نظام استعدادیابی را تضعیف کند.

در بخش تحلیل نقاط قوت نیز، منابع انسانی مستعد و حمایت خانواده‌ها به‌عنوان عوامل مثبت داخلی شناسایی شدند، اما ضعف مدیریتی مانع بهره‌برداری کامل از آن‌ها است. این یافته با مطالعه (Mortezaeian et al., 2023) همسو است که نشان داد در ایران با وجود وجود منابع انسانی مستعد در مدارس، به دلیل ضعف ساختارهای مدیریتی و نبود مسیرهای رشد حرفه‌ای، بخش زیادی از استعدادها از چرخه ورزش خارج می‌شوند. همچنین پژوهش (Rok et al., 2021) که به طراحی مدل ملی استعدادیابی در کشتی پرداخته بود، نشان داد نبود سیستم‌های شفاف ارتقا و فقدان مسیرهای شغلی مشخص، باعث ریزش استعدادها در نخبه می‌شود. یافته‌های حاضر نیز بر همین نکته تأکید داشتند و نشان دادند که ایجاد مسیرهای شغلی و ارتقای انگیزش، برای جلوگیری از ریزش استعدادها حیاتی است.

نتایج همچنین نشان داد که به‌کارگیری ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی مانند تحلیل SWOT analysis و ماتریس‌های Internal Factor Evaluation Matrix (IFE) و External Factor Evaluation Matrix (EFE) می‌تواند مسیرهای عملیاتی مؤثری برای توسعه مدیریت استعداد فراهم کند. این یافته با دیدگاه (Akbarian, 2014) همخوان است که نشان داد استفاده از نقشه استراتژی در کارت امتیازی متوازن همراه با روش دیمتل می‌تواند به اولویت‌بندی دقیق اقدامات راهبردی کمک کند. همچنین (Hamidi et al., 2017) نیز تأکید می‌کند که در تدوین استراتژی‌های تربیت‌بدنی در وزارت آموزش و پرورش، استفاده از رویکردهای تحلیلی نظام‌مند برای افزایش کارایی ضروری است. این نتایج نشان می‌دهد که در عراق نیز بهره‌گیری از این ابزارهای تحلیلی می‌تواند به اصلاح تدریجی نظام مدیریت استعداد کمک کند.

از منظر مفهومی، یافته‌های این تحقیق اهمیت توجه به سرمایه انسانی را به‌عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار تقویت می‌کند. در همین راستا، (Anastasiu et al., 2020) بر ضرورت آمادگی سرمایه انسانی برای تغییر تأکید دارد و بیان می‌کند که سازگاری منابع انسانی با محیط پویا، پیش‌شرط موفقیت برنامه‌های راهبردی است. این امر در زمینه عراق که با تغییرات سریع اقتصادی و اجتماعی مواجه است، اهمیت مضاعف می‌یابد. همچنین، یافته‌های (George et al., 2020) نشان می‌دهد که طراحی و اجرای سیاست‌های راهبردی موفق در بخش عمومی نیازمند هم‌راستایی بین ساختارها، فرآیندها و منابع انسانی است که این هم‌راستایی در نظام فعلی عراق هنوز به‌طور کامل تحقق نیافته است. این خلأ، ضرورت طراحی یک چارچوب جامع مدیریت استعداد را بیش از پیش برجسته می‌کند.

در مجموع، نتایج این پژوهش همسو با مطالعات پیشین (Jalalian Javadvpour et al., 2023; Shahgholi et al., 2022; Talebzadeh et al., 2023; Talebzadeh et al., 2024) نشان می‌دهد که توسعه یک نظام مدیریت استعداد کارآمد در ورزش مستلزم برنامه‌ریزی راهبردی جامع، منابع مالی پایدار، تربیت مربیان متخصص، مسیرهای شغلی روشن و حمایت فرهنگی و اجتماعی است. بدون چنین رویکرد یکپارچه‌ای، احتمال ریزش استعدادها، کاهش انگیزه و تضعیف سرمایه انسانی ورزشی بالا خواهد بود و کشور نمی‌تواند در رقابت‌های بین‌المللی جایگاه مناسبی کسب کند. بنابراین، پژوهش حاضر با ارائه یک مدل جامع برنامه‌ریزی راهبردی، می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای سیاست‌گذاران، مدیران و برنامه‌ریزان ورزشی عراق جهت اصلاح ساختارها و ارتقای عملکرد بلندمدت ورزش حرفه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش با وجود دستاوردهای ارزشمند، با چند محدودیت همراه بود. نخست، جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل ۱۲ نفر از خبرگان ورزشی و مدیریتی بود که گرچه از تنوع تخصصی مناسبی برخوردار بودند، اما ممکن است دیدگاه‌های آنان به‌طور کامل نماینده کل ذی‌نفعان حوزه ورزش عراق نباشد. دوم، در بخش کمی پژوهش، تعداد ۷۵ نفر از مدیران، مربیان و کارشناسان ورزشی مورد بررسی قرار گرفتند که این حجم نمونه برای تحلیل‌های گسترده‌تر می‌تواند محدود تلقی شود. سوم، به دلیل محدودیت‌های اجرایی، داده‌های گردآوری شده به‌صورت مقطعی بودند و روندهای طولی تغییرات در مدیریت استعدادها و ورزشی مورد بررسی قرار نگرفتند. چهارم، شرایط ناپایدار اقتصادی و سیاسی عراق ممکن است بر پاسخ‌دهی شرکت‌کنندگان و دقت در بیان دیدگاه‌های واقعی آنان تأثیر گذاشته باشد. نهایتاً، محدودیت دسترسی به منابع مالی و زیرساخت‌های پژوهشی در برخی مناطق عراق باعث شد برخی داده‌های ثانویه و اسناد رسمی به‌طور کامل در دسترس نباشد.

با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش حاضر، چند مسیر پیشنهادی برای تحقیقات آینده قابل طرح است. نخست، توصیه می‌شود مطالعات آینده با نمونه‌های بزرگ‌تر و در سطح ملی انجام شوند تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد. دوم، انجام پژوهش‌های طولی به‌منظور بررسی روند تغییرات و ارزیابی تأثیرات بلندمدت برنامه‌های مدیریت استعدادها و ورزشی بر عملکرد ورزشکاران می‌تواند ارزشمند باشد. سوم، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی نقش عوامل فرهنگی، اجتماعی و جنسیتی در شکل‌گیری انگیزش و ماندگاری استعدادها و ورزشی بپردازند، زیرا این مؤلفه‌ها در بافت عراق اهمیت ویژه‌ای دارند. چهارم، توسعه مدل‌های اقتصادی و مالی برای تأمین بودجه پایدار برنامه‌های استعدادیابی و بررسی اثرات سیاست‌های حمایتی دولت بر جذب و نگهداشت استعدادها می‌تواند مسیر جدیدی برای پژوهش‌ها فراهم آورد. همچنین، مطالعات تطبیقی با کشورهای موفق در زمینه مدیریت استعدادها و ورزشی می‌تواند به شناسایی بهترین شیوه‌ها و انتقال تجارب موفق کمک کند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، چند توصیه عملی برای سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی عراق قابل ارائه است. نخست، لازم است نظامی جامع برای شناسایی، ارزیابی و پایش استعدادها و ورزشی در سطح ملی طراحی و پیاده‌سازی شود. دوم، ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و نظام‌های انگیزشی مؤثر برای مربیان و ورزشکاران به‌منظور افزایش ماندگاری استعدادها ضروری است. سوم، سرمایه‌گذاری هدفمند در زیرساخت‌های ورزشی، توسعه امکانات آموزشی و تربیت مربیان متخصص باید در اولویت قرار گیرد. چهارم، همکاری گسترده با دانشگاه‌ها، رسانه‌ها و نهادهای بین‌المللی می‌تواند به ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای نظام استعدادیابی کمک کند. در نهایت، ایجاد نظام اطلاعاتی ملی برای ثبت و پایش استعدادها و فراهم کردن دسترسی مدیران و برنامه‌ریزان به داده‌های دقیق، گامی اساسی در جهت بهبود اثربخشی برنامه‌های مدیریت استعدادها و ورزشی در عراق خواهد بود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازين اخلاقي

در انجام این پژوهش تمامی موازين و اصول اخلاقي رعایت گردیده 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.

Extended Abstract

Introduction

Strategic planning for sports talent management has emerged as a critical lever for sustaining the long-term development of professional and competitive sports, particularly in emerging contexts such as Iraq where structural and managerial challenges often impede the full realization of athletic potential. The growing global competition for athletic excellence has intensified the need for coherent, evidence-based frameworks capable of systematically identifying, nurturing, and retaining sports talents (George et al., 2020). Scholars emphasize that the success of national sports systems is largely contingent upon their ability to establish robust talent pipelines supported by strategic planning, resource allocation, and performance monitoring mechanisms (Baker et al., 2020). However, the absence of comprehensive strategic planning models often leads to fragmented efforts, loss of promising athletes, and inefficient resource utilization (Badau et al., 2010).

In the context of Iraq, the sports sector faces multifaceted constraints, including underdeveloped infrastructure, inconsistent funding streams, lack of standardized talent identification systems, and sociocultural barriers to sports participation (Haidar Eissa et al., 2023). These systemic limitations result in the premature attrition of emerging athletes and hinder the cultivation of a sustainable talent pipeline. Prior research underscores that without strategic frameworks to align institutional structures and policies, talent management systems in developing countries struggle to reach maturity (Hassan et al., 2022). Moreover, the integration of analytical tools such as SWOT analysis and the Resource-Based View (RBV) has been proposed as an effective approach to guide strategic planning for sports talent management by diagnosing internal strengths and weaknesses alongside external opportunities and threats (Tahmasbpour Shafiei et al., 2025).

Talent management in sports extends beyond the mere identification of promising athletes; it is a multidimensional process encompassing recruitment, performance development, retention, motivation, and continuous assessment (Hassan et al., 2022). This process requires synergistic alignment between policy-making, educational systems, and organizational structures to ensure that identified talents are nurtured through sustained developmental pathways (Abrefam et al., 2022). In Iraq, however, prior studies reveal an absence of institutionalized systems for guiding athletes from early identification to elite performance levels (Abdoljabbar, 2022). This gap underscores the urgency of establishing a strategic planning framework capable of mobilizing human, financial, and informational resources toward long-term performance objectives (Hamidi et al., 2017).

Recent scholarship also highlights the centrality of knowledge management as a driver of talent management effectiveness. Integrating knowledge systems with talent pipelines enhances coaching quality, improves motivation, and accelerates performance improvement (Asghari & Sadeghi, 2024). Similarly, future-oriented and dynamic talent management models have been shown to strengthen adaptive capacity in volatile environments, a necessity for countries like Iraq facing economic and political instability (Pajouhan et al., 2024). Evidence from school-based sports settings demonstrates that structured and transparent talent management frameworks reduce talent attrition and optimize resource utilization (Talebzadeh et al., 2023; Talebzadeh et al., 2024).

Internationally, nations that have invested deliberately in structured talent identification and development systems report superior outcomes in international competitions, primarily due to the creation of stable talent pathways supported by educational and infrastructural investments (Mortezaeian et al., 2023; Rok et al., 2021). Conversely, weak or fragmented systems exacerbate athlete dropout rates and diminish competitive performance (Salman Al-Oda et al., 2024). Given Iraq's fragile sociopolitical and economic context, this risk is even more pronounced and necessitates an integrative approach that consolidates institutional support with grassroots initiatives (S. Abdoli et al., 2023). In line with global best practices, the strategic planning of sports talent management should be anchored in national development visions and facilitated through cross-sectoral collaborations between ministries, schools, clubs, federations, and media actors (Shahgholi et al., 2022). Analytical instruments such as strategy maps, balanced scorecards, and multi-criteria decision-making tools

can further support the prioritization and monitoring of strategic objectives (Akbarian, 2014; Anastasiu et al., 2020).

Despite these insights, there is a notable gap in the literature regarding comprehensive strategic planning frameworks tailored to the Iraqi sports context. Existing studies tend to emphasize operational aspects of talent management while neglecting the systemic and strategic dimensions required for long-term success (Hassan et al., 2022). Therefore, this study aims to develop a strategic planning model for sports talent management in Iraq that integrates SWOT and RBV perspectives to identify, prioritize, and operationalize the key components of recruitment, development, retention, performance management, compensation, and motivation. By addressing both internal capabilities and external contingencies, this model seeks to provide a roadmap for enhancing the long-term performance of Iraq's professional sports sector.

Methods and Materials

This study employed a mixed-methods design integrating qualitative and quantitative approaches to ensure both conceptual depth and empirical rigor. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 12 experts in sports and sports management, selected via purposive sampling to capture diverse perspectives from academia, coaching, administration, and policymaking. The interviews focused on identifying critical factors, challenges, and strategic priorities in sports talent management. Data were transcribed, member-checked for accuracy, and thematically analyzed using ATLAS.ti software to extract codes, subthemes, and overarching themes.

Building upon these findings, a structured questionnaire was developed and administered to 75 sports managers, coaches, and experts in Iraq to quantitatively evaluate the perceived importance and feasibility of the identified factors. Responses were analyzed using descriptive statistics and weighted scoring methods. The data were then organized into Internal Factor Evaluation Matrix (IFE) and External Factor Evaluation Matrix (EFE) frameworks to assess internal strengths and weaknesses alongside external opportunities and threats. Finally, strategic priorities were determined by synthesizing the SWOT-derived strategies into actionable pathways for system-level reform.

Findings

The qualitative analysis yielded six primary dimensions as essential to a strategic talent management framework in Iraqi sports: (1) talent identification and recruitment, (2) athlete development and capacity building, (3) retention and motivation mechanisms, (4) performance management and monitoring, (5) compensation and incentives, and (6) governance and policy alignment. Participants consistently emphasized that fragmented governance, lack of structured developmental pathways, and insufficient performance monitoring systems were major barriers to sustaining a talent pipeline. They also underscored the critical role of media engagement, university partnerships, and family support in nurturing athletic potential.

Quantitative results reinforced the salience of these dimensions. Weighted scoring analysis within the EFE matrix produced an overall score of 2.35, positioning Iraq's sports talent system in the "moderate" range regarding its external environment. Opportunities identified included international institutional support for youth sports, growing social media coverage of youth competitions, and high youth interest in sports, particularly in underserved areas. However, significant threats were also noted, such as economic instability, athlete migration, political interference, and inadequate infrastructure.

Conversely, the IFE matrix yielded a lower overall score of 1.95, indicating structural weaknesses within the internal environment. Strengths such as motivated human resources, community support, and teacher-athlete interaction were overshadowed by managerial inefficiencies, cultural barriers, and resource shortages. This imbalance suggests that while Iraq possesses latent human capital potential, it lacks the structural mechanisms to convert this into sustainable athletic performance. The combined SWOT framework subsequently informed the development of four strategic clusters: SO strategies to leverage strengths for exploiting opportunities (e.g.,

expanding international collaborations), WO strategies to overcome weaknesses using opportunities (e.g., building infrastructure via external sponsorships), ST strategies to use strengths to counter threats (e.g., enhancing oversight to reduce corruption), and WT strategies to mitigate weaknesses and avoid threats (e.g., reforming governance structures and developing a national athlete information system).

Discussion and Conclusion

The findings illuminate the precarious yet promising state of sports talent management in Iraq. While the external environment offers meaningful opportunities for growth, internal structural and managerial deficiencies undermine the effective harnessing of these opportunities. This aligns with broader evidence from developing contexts showing that weak governance, resource scarcity, and fragmented policies limit talent system maturity (Abdoljabbar, 2022; Hassan et al., 2022). The identified need to strengthen governance and create transparent developmental pathways resonates with studies emphasizing that cohesive talent pipelines are key to reducing athlete attrition and maximizing human capital (Mortezaeian et al., 2023; Rok et al., 2021).

Furthermore, the emphasis placed by respondents on media engagement and academic partnerships echoes findings that integrating knowledge management with talent systems enhances coaching quality and athlete motivation (Asghari & Sadeghi, 2024; Pajouhan et al., 2024). These partnerships could help compensate for Iraq's infrastructural deficiencies by expanding access to expertise, standardized testing, and research-driven interventions. The study also substantiates prior claims that motivation and retention mechanisms are critical yet often neglected elements of talent systems (Salman Al-Oda et al., 2024). Without structured incentives and career trajectories, promising athletes are likely to abandon sports prematurely—a trend already visible in Iraq's rising athlete migration patterns (S. Abdoli et al., 2023).

The integration of SWOT and RBV perspectives within this study offers a dual lens for guiding strategic reforms: while SWOT situates the talent system within its broader environmental context, RBV foregrounds the leveraging of internal resources as a basis for competitive advantage (Tahmasbpour Shafiei et al., 2025). This combined approach underscores that Iraq's sports sector must not only mitigate external threats but also build internal capabilities—particularly in governance, infrastructure, and human capital development—to achieve sustainable performance gains. In line with prior recommendations (Hamidi et al., 2017; Shahgholi et al., 2022), the study advocates the institutionalization of strategic planning tools such as strategy maps, balanced scorecards, and continuous performance evaluation systems to monitor progress and adjust policies adaptively (Akbarian, 2014; Anastasiu et al., 2020).

In conclusion, this study presents a comprehensive strategic planning model tailored to the Iraqi sports context, addressing the multifaceted challenges impeding the development of a sustainable talent pipeline. By combining qualitative insights with quantitative prioritization tools, the model delineates clear operational pathways for reforming Iraq's sports talent management system. Implementing this model could enable policymakers and organizational leaders to transform latent human potential into consistent athletic excellence, thereby enhancing Iraq's long-term competitiveness in regional and international sports.

References

- Abdoli, S., Rahmani, H., & Memarzadeh Tehran, G. (2023). Designing a diversity-oriented human resource management model to utilize talented young elites for Iranian governmental organizations. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 22(60), 551-572. https://faslname.msy.gov.ir/article_601.html?lang=en
- Abdoli, S., Rahmani, H., & Memarzadeh Tehran, G. (2023). Diversity-Oriented Human Resource Management for Leveraging Talented Youth in Iranian Public Organizations. *Sports and Youth Strategic Studies*, 22(60), 551-572. https://asm.pgu.ac.ir/article_706210.html?lang=en

- Abdoljabbar, H. (2022). The application of talent management strategies in the departments of physical education and sports sciences in the Iraqi private colleges from the point of view of the teaching staff". *Wasit Journal of Sports Sciences*, 9(3), 141-153. <https://doi.org/10.31185/wjoss.52>
- Abrefam, P., Kargar, G., Henari, H., Shabani Bahar, G., & Afouri, F. (2022). Designing a talent management model for table tennis in Iran. *Sports Management Studies*, 4(5). https://smrj.ssrc.ac.ir/article_3547.html?lang=en
- Akbaryan, M. (2014). Drawing the Strategy Map in the Balanced Scorecard Using the DEMATEL Method. *Scientific-Research Quarterly of Industrial Management Studies*, 12, 133-154. https://jims.atu.ac.ir/article_712.html
- Anastasiu, L., Gavriş, O., & Maier, D. (2020). Is human capital ready for change? A strategic approach adapting Porter's five forces to human resources. *Sustainability*, 12(6), 2300. <https://doi.org/10.3390/su12062300>
- Asghari, Z., & Sadeghi, M. (2024). Providing a Model of the Impact of Knowledge Management and Talent Management on the Performance of Football Coaches in West Azerbaijan Province. *Studies in Organizational Behavior Management in Sports*, 11(1), 103-116. https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_10951.html
- Badau, D., Camarda, A., Serbanoiu, S., Virgil, T., Bondoc-Ionescu, D., & Badau, A. (2010). Performance management in sports for all. *International Journal of Education and Information Technologies*, 2, 83-90. https://www.researchgate.net/profile/Dana-Badau/publication/249010952_Performance_management_in_sport_for_all/links/02e7e51e2f54018798000000/Performance-management-in-sport-for-all.pdf
- Baker, J., Wilson, S., Johnston, K., Dehghansa, N., Koenigsberg, A., & Vegt, d. N. (2020). Talent research in sport 1990-2018: a scoping review. *Frontiers in psychology*, 11, 607710. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607710>
- George, B., Drumaux, A., Joyce, P., & Longo, F. (2020). Guest editors: Bert George, Anne Drumaux, Paul Joyce and Francesco Longo. *Public Money & Management*, 40(4), 255-259. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1728055>
- Haidar Eissa, D., Abdovi, K., Khodadi, M. R., Hamidi, M., & Abdul, Z. (2023). The impact of time management and the quality of the talent development system in volleyball on stakeholder satisfaction in Iraq. *Scientific Journal of Applied Research in Sports Management*. https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_10048.html
- Hamidi, M., Vahdani, M., Khabiri, M., & Alidoust, E. (2017). Formulating Strategies for Physical Education and Sports Activities in the Ministry of Education. *Scientific-Research Quarterly of Family and Research*, 14(1), 33-50. <https://www.sid.ir/paper/250346/fa>
- Hassan, Y., Pandey, J., Varkkey, B., Sethi, D., Scullion, H., & Hurst, M. (2022). Understanding talent management for sports organizations-Evidence from an emerging country 7 STAMINA: A SUSTAINABILITY ASSESSMENT TOOL FOR INTERNATIONAL SPORTS FEDERATIONS. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2192-2225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1971736>
- Jalalian Javadpour, F., Azadfada, S., Ashraf Ganjoui, F., & Safari, M. (2023). Developing a Talent Management Model in Racket Sports Using Grounded Theory. *Research in Sports Management and Motor Behavior*, 13(26), 31-56. <https://doi.org/10.61186/JRSM.13.26.31>
- Mortezaeian, M., Mirzazadeh, Z. S., Keshtidar, M., & Talebpour, M. (2023). Present a model of sports talent management of Iranian students based on grounded theory. *Journal of Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(4), 389-400.
- Pajouhan, F., Soltan Hosseini, M., Naderian Jahromi, M., & Jahaniyan, S. (2024). Providing a Dynamic Talent Management Model for Foresight Policy-Making (Case Study: Ministry of Sports and Youth). *Sports Management Journal*, 16(1), 57-74. https://jsm.ut.ac.ir/article_96288.html
- Rok, M., Shah Mansouri, E., & Foroughi Pour, H. (2021). Designing a National Model for Sports Talent Identification with a Focus on Medal-Winning Disciplines (Case Study: Wrestling). *Sports Management Journal*, 13(3), 817-832. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=578755>
- Salman Al-Oda, A. H., Sadeghi, M., Al-Murshidi, R. H. A., & Sharifi, S. (2024). Investigating the Relationship Between Talent Management Implementation Categories in the Basra Province Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.1>
- Shahgholi, E., Salimi, M., Nazari, R., & Mohammadi, J. (2022). Presenting a Talent Management Model for Sports Organizations in Line with the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business in Sports*, 2(2), 85-106. <https://elmnet.ir/article/2611708-71501/>
- Tahmasbpour Shafiei, M., Razavi, S. M. H., Amirnejad, S., Doosti, M., & Hosseini, S. E. (2025). Development of a comprehensive football talent identification management model in Iran. *Journal of Sports Management*, 17(1), 19-44. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.311639.2595>
- Talebzadeh, A., Farahani, A., Safania, A. M., & Amir Tash, A. M. (2023). Designing a sports talent management model in schools. *Research in Educational SportsVL* - 5(11), 45-75. https://res.ssrc.ac.ir/article_4090_3e5a2267bc1137034de25e55dce82546.pdf
- Talebzadeh, A., Farahani, A., Safania, A. M., & Amir Tash, A. M. (2024). Designing a Talent Management Model for Sports in Schools. *Research in Educational Sports*, 12(34), 53-68. https://res.ssrc.ac.ir/article_4090.html

Zaheri, R., Moosavi, S. J., & Emami, F. (2022). Identify effective factors On Talent management in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran [Research]. *New Trends in Sport Management*, 10(36), 163-175. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1762-en.html>