



Research Paper

Provide a Framework for Capacity Assessment of Digital Transformation in Iraqi Football Federation

Ali Sattar Jabbar Aluase¹ , Shirin Zardashtian^{*2} , Hossein Eydi³ , Homayoun Abbasi³ ,
Ako Ebrahim Faqhi Mahmoud⁴

Received: Oct 20, 2023

Revised: Jan 20, 2024

Accepted: Jan 21, 2024

ABSTRACT

Objective: The purpose of this research was to provide a framework for analyzing the capacity of digital transformation in Iraqi football federation.

Methodology: The research method was a combination of qualitative (thematic analysis approach) and quantitative (descriptive-analytical approach). In the qualitative part, opinions were sought from scientific (professors and specialists) and executive (managers and executive experts) experts (15 people = judgmental sampling). In the quantitative part, based on a sufficient number for strategic analysis (20 to 60 people), managers and experts of the Iraqi Football Federation were sampled in a targeted way (31 people). The research tool in the qualitative part included a semi-guided interview along with a structured library study. In the quantitative section, a questionnaire extracted from the qualitative section (43 questions on a 10-choice evaluation scale) was used. The validity of the tools and findings was confirmed in the qualitative part through the agreement between the coders and in the quantitative part through the content validity of the questionnaire (6 experts) and the Delphi panel.

Results: The findings showed that the analysis framework of digital transformation capacity of sports federations includes 43 indicators, 13 dimensions and 4 general perspectives. Quantitative findings also showed that the biggest gap in digital transformation capacity is related to digital services and support (4.97) and the lowest gap is related to digital work environment (3.23).

Conclusion: Based on the findings, it can be said that digital transformation in Iraqi sports federations is a multidimensional structural, human, infrastructural and functional category and requires continuous recognition and evaluation based on valid indicators.

Keywords: Organizational Transformation; Organizational Capacity; Digital Environment; Organizational Innovation; Iraqi Sports

1. PhD student in Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran.
2. Associate Professor of Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran. (Corresponding author)
3. Associate Professor of Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran.
4. Assistant Professor of Sports Management, Halbjah University, Halbjah, Iraq.

* Corresponding author's e-mail address: zardoshtian2014@gmail.com

Cite this article: Jabbar Aluse, A.S., Zardashtian, Sh., Eydi, H., Abbasi, H., & Faqih Mahmoud, A.E. (2025). *Provide a Framework for Capacity Assessment of Digital Transformation in Iraqi Football Federation*. *Journal of Sport Management and Development*, 14(3), 133-154.
DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.25839.2852>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

One of the problems of managers in developing countries (such as Iraq) is that they use modeling to manage with new tools, regardless of whether these programs are compatible with the capacity of their organization or not. For example, a federation that still does not pay attention to the basic principles of fan management cannot use its advanced tools (Hendrix, 2013). An idea mainly prevailing among sports organizations in developing countries due to political, economic and social challenges is that resorting to the concepts of information and communication technology can solve major organizational problems and guarantee their performance, but what in practice What happens is that the mentioned organizations turn to new technologies just for appearance (Al-Hosseini and Al-Balatagi, 2016). Experiences also show that without a doubt, the use of digital transformation in sports and entertainment organizations in Iraq has not been done properly and usually they have only emphasized and paid attention to the Internet and social media and equated it with information and communication technology. They consider. Knowing the state of digital transformation requires assessing the capacities through a scientific framework. Therefore, the central question of the research problem is that the framework for analyzing and evaluating the capacity of digital transformation in Iraqi sports federations includes what dimensions and indicators. Is there any? Therefore, the aim of the current research was to provide a framework for evaluating the capacity of digital transformation in Iraqi sports federations and its case study in the football federation of this country.

Methodology

The research method was a combination of qualitative (thematic analysis approach) and quantitative (descriptive-analytical approach). In the qualitative part, opinions were sought from scientific (professors and specialists) and executive (managers and executive experts) experts (15 people=judgmental sampling). In the quantitative part, based on a sufficient number for strategic analysis (20 to 60 people), managers and experts of the Iraqi Football Federation were sampled in a targeted way (31 people). The research tool in the qualitative part included a semi-guided interview along with a structured library study. In the quantitative section, a questionnaire extracted from the qualitative section (43 questions on a 10-choice evaluation scale) was used. The validity of the tools and findings was confirmed in the qualitative part through the agreement between the coders and in the quantitative part through the content validity of the questionnaire (6 experts) and the Delphi panel. The method of analyzing the findings in the qualitative part included the coding approach of thematic analysis and in the quantitative part included the descriptive gap analysis approach.

Results

The findings of the research were qualitative and quantitative. In the qualitative part, the conceptual framework for evaluating digital transformation in Iraqi sports federations was presented through the extraction of themes and components. Then, in the quantitative section,



the evaluation and analysis of the gap of digital transformation in the Iraqi Football Federation was done in a case-by-case manner. The findings of the qualitative section showed that the conceptual framework for evaluating the digital transformation capacity of sports federations includes 43 primary codes (indicators), 13 sub-themes (evaluation dimensions) and 4 main themes (overview). Four general views including; Structural capacity of digital transformation, human capability of digital transformation, technological and digital infrastructure capacity, and digital capacity are functional areas. The quantitative part included a case study of evaluating the capacity of digital transformation in the Iraqi Football Federation based on the framework obtained in the qualitative part. According to the results obtained in the table and graph presented for the status of the existing capabilities of digital transformation, the highest amount is related to the dimension of marketing and digital communication (4.36) and the lowest amount is related to the intelligentization of facilities and spaces (1.89). Also, for the minimum favorable situation, the highest amount is related to marketing and digital communication (8.23) and the lowest amount is related to the financial capacity of digital transformation (6.14). In addition, the largest gap is related to digital services and support (4.97) and the lowest gap is related to the digital work environment (3.23).

Discussion and Conclusion

In general conclusion, it can be said that digital transformation based on capacity-building platform can transform the whole system of sports organizations and pave the paths of progress and innovation in the organization by considering the role of education. The capacity building of digital transformation in sports organizations must first be felt at high levels by the managers of the organization and flow to the lower departments, but to create it, it should start from the lowest layers and levels of the organization. In general conclusion, it can be said that sports organizations are currently in need of digital transformation and its capacity building is a basic strategy to strengthen this process. The presented framework of these results was aligned with internal research and with the results of studies in foreign research. In general, it can be said that based on the findings, it can be said that digital transformation in Iraqi sports organizations (federations) is a multidimensional category (structural, human, infrastructural and functional) and requires continuous recognition and evaluation based on the indicators are valid. In connection with the application of the research model, it can be examined from several aspects. The emphasis of the research model is that the level of each of the reviewed perspectives and the relationships between them in sports organizations should always be improved. The requirement to implement the digital transformation program proves that for professionalization in sports federations, it is these organizations that must reach a suitable (at least desirable) degree of maturity and be technologically adaptable. In fact, organizations should have the ability to formulate, implement and evaluate the digital transformation plan and implement it. From the point of view of criticism and a realistic analysis, it can be said that although the claim of digital transformation in the program and organizational structures and demands of Iraqi football is being accepted, there is a long distance between its acceptance and actual implementation in practice. Because the Iraqi Football Federation still has fundamental deficiencies in many fields related to technology and digital transformation.



Originality/Value

The primary innovation of this study lies in the development of a comprehensive, systematic, and context-specific framework for assessing digital transformation capacity in Iraqi sports federations, with a particular focus on the Football Federation as a case study. This framework, based on a mixed-methods approach, identifies and analyzes 43 indicators across 13 dimensions and four overarching perspectives: structural, human, infrastructural, and functional.

The central message of the study emphasizes the necessity of adopting a multidimensional and process-oriented approach to digital transformation—one grounded in organizational capacity building at various levels and aligned with international standards—as a prerequisite for effective implementation within Iraqi sports organizations.

Research Limitations/Implications

This study is limited to the context of Iraqi sports federations, with a specific focus on the Football Federation, which may affect the generalizability of findings. Future research could expand the framework to other sports sectors and regional contexts to validate and refine the proposed indicators and dimensions.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This research was conducted in compliance with research ethical guidelines.

Funding

This research was conducted without any financial support, either external or internal.

Authors' contribution

All authors contributed to the design, conduct, data analysis, and writing of the research. The first author was responsible for data collection and analysis, while the second author was responsible for the final writing of the paper.

Conflict of interest

There is no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors would like to thank all participants in this research

References

- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159-181. [<https://doi.org/1080/03075079.2014.927848>]
- Alizadeh, Z., Hamidi, M., & Amirhosseini, S.E. (2023). Designing a performance management model for the Iranian Ski Federation by combining BSC and ISM approaches. *Journal of Sport Management and Development*, 12(4), 195-215. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.18943.2519>] [In Persian]
- Hendrix, S.E. (2013). Institutional capacity building and legal reform in Iraq: Toward innovation and public administration modernization. *The Law and Development Review*, 6(1), 225-253. [<https://doi.org/10.1515/ldr-2013-0012>]
- Moradi Chaleshtori, J., & Nazari, R. (2025). Presenting the Commercialization Model of Iran's Football Industry Based on Sustainable Development and Performance. *Journal of Sport Management and Development*, 13(40), 159-184. [<http://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22089.2691>] [In Persian]



چارچوب ارزیابی ظرفیت تحول دیجیتال در فدراسیون فوتبال عراق

علی ستار جبار العویسی^۱، شیرین زردشتیان^{۲*}، حسین عیدی^۳، همایون عباسی^۴،
آکو ابراهیم فقهی محمود^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۸

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش، ارائه چارچوب تحلیل ظرفیت تحول دیجیتال در فدراسیون فوتبال عراق بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش از نوع آمیخته کیفی (رویکرد تحلیل مضمون) و کمی (رویکرد توصیفی-تحلیلی) بود. در بخش کیفی از صاحب نظران علمی (استاد و متخصصان) و اجرایی (مدیران و خبرگان اجرایی) نظرخواهی شد (۱۵ نفر = نمونه‌گیری قضاوتی). در بخش کمی نیز بر مبنای تعداد قابل کفایت برای تحلیل راهبردی (۲۰ تا ۶۰ نفر) از مدیران و کارشناسان فدراسیون فوتبال عراق به روش هدفمند نمونه‌گیری شد (۳۱ نفر). ابزار پژوهش در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه هدایت شده به همراه مطالعه کتابخانه‌ای ساختارمند بود. در بخش کمی نیز از پرسشنامه مستخرج از بخش کیفی (۴۳ سوال در مقیاس ۱۰ گزینه‌ای ارزیابی) استفاده شد. روایی ابزار و یافته‌ها در بخش کیفی از طریق توافق بین مصححان کدگذاری و در بخش کمی از طریق روایی محتوایی پرسشنامه (۶ متخصص) و پنل دلفی تأیید شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که چارچوب تحلیل ظرفیت تحول دیجیتال فدراسیون‌های ورزشی شامل ۴۳ شاخص، ۱۳ بُعد و ۴ منظر کلی است. یافته‌های کمی نیز نشان داد که بیشترین شکاف ظرفیت تحول دیجیتال مربوط به خدمات و پشتیبانی دیجیتال (۴/۹۷) و کمترین شکاف مربوط به محیط کار دیجیتال (۳/۲۳) است.

نتیجه‌گیری: براساس یافته‌ها می‌توان گفت که تحول دیجیتال در فدراسیون‌های ورزشی عراق یک مقوله چندبعدی ساختاری، انسانی، زیرساختی و عملکردی بوده و نیازمند شناخت و ارزیابی مستمر بر اساس شاخص‌های معتبر است.

واژه‌های کلیدی: تحول سازمانی، ظرفیت سازمانی، محیط دیجیتال، نوآوری سازمانی، ورزش عراق

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزش، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار مدیریت ورزش، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

۴. استادیار مدیریت ورزش، دانشگاه هلبجه، هلبجه، عراق.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: zardoshtian2014@gmail.com

استناد: جبار العویسی، علی ستار؛ زردشتیان، شیرین؛ عیدی، حسین؛ عباسی، همایون و فقهی، آکو ابراهیم. (۱۴۰۴). چارچوب ارزیابی ظرفیت تحول دیجیتال در فدراسیون فوتبال عراق. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۴(۳)، ۱۳۳-۱۵۴.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.25839.2852>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

نوآوری اصلی این پژوهش در توسعه یک چارچوب جامع، نظام‌مند و بومی‌شده برای ارزیابی ظرفیت تحول دیجیتال در فدراسیون فوتبال بود. پیام کلیدی پژوهش تأکید بر ضرورت اتخاذ رویکردی چندبعدی و فرایندمحور در مسیر تحول دیجیتال است؛ رویکردی که مبتنی بر ظرفیت‌سازی سازمانی در سطوح مختلف و هم‌راستایی با استانداردهای جهانی است و پیش‌نیاز تحقق اثربخش این فرآیند در سازمان‌های ورزشی عراق محسوب می‌شود.





مقدمه

در عصر حاضر همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی در معرض تغییرات مداوم قرار دارند، از این رو لازم است سازمان‌ها در جهت تحول و رسالت سازمانی خود ساختار و عملکرد خود را از روش‌های علمی بهبود بخشند (علیزاده و همکاران، ۱۴۰۲). یکی از مشکلات مدیران در کشورهای در حال توسعه (مانند عراق)، این است که برای مدیریت با ابزارهای نوین از الگوبرداری استفاده می‌کنند، بدون توجه به اینکه آیا این برنامه‌ها با ظرفیت سازمان آنها همخوانی دارد یا خیر (هندریکس^۱، ۲۰۱۳). مثلاً فدراسیونی که هنوز به اصول اولیه مدیریت هواداران توجه نمی‌کند، نمی‌تواند از ابزارهای پیشرفته آن استفاده کند. تصویری عمدتاً حاکم در بین سازمان‌های ورزشی در کشورهای در حال توسعه به دلیل چالش‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی این است که توسل به مفاهیم فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند راهگشای عمده مشکلات سازمانی و تضمینی برای عملکرد آنها باشد اما آنچه در عمل رخ می‌دهد این است که سازمان‌های مذکور صرفاً برای ظاهرسازی به فناوری‌های نوین روی می‌آورند (الحسینی و البلتاگی، ۲۰۱۶). تجربیات نیز نشان می‌دهد که بدون شک استفاده از تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی و تفریحی عراق به درستی انجام نگرفته است و معمولاً بر اینترنت و رسانه‌های اجتماعی صرفاً تأکید و توجه داشته‌اند و آن را معادل با فناوری اطلاعات و ارتباطات در نظر می‌گیرند (هرداوی^۲، ۲۰۱۸). در نتیجه نه تنها مدیریت بازاریابی در ورزش عراق بدرستی صورت نمی‌گیرد بلکه علی‌رغم صرف سرمایه‌گذاری‌های گسترده و هزینه‌های انبوه، تأثیر مطلوب را نه تنها در دید کارکنان سازمان‌های ورزشی ندارد بلکه علامت سوال‌هایی را در ذهن مخاطبین و هواداران در جامعه ورزش به وجود می‌آورد. لذا با توجه به فقدان درک مناسب از مفهوم مدیریت تحول و فناوری، مراحل ظرفیت‌سازی و تکامل آن و همچنین ویژگی‌های هر مرحله از آن در فدراسیون‌های ورزشی عراق، موجب شده است تا عملیاتی نمودن این مفهوم نیز به درستی صورت نپذیرد و لذا سازمان‌های ورزشی عراق در مدیریت این مقوله ناتوان باشند. با توجه به پیشرفت‌های ورزش و تجاری شدن آن در جهان، فناوری در سازمان‌های ورزشی عراق نیازمند بسترسازی ساختاری، فرهنگی، فنی و اجرایی می‌باشد. همچنین در تحول دیجیتال، سازمان باید همه زیرفرآیندهای خود را به صورت متوازن دیجیتال نماید (شاهود^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

تحول دیجیتال شامل تغییرات عمیقی است که بر اساس فناوری‌های دیجیتال جدید رخ می‌دهد. تحول دیجیتال را عموماً فرآیندی تعریف می‌کنند که هدف آن بهبود یک موجودیت با ایجاد تغییرات قابل توجه در ویژگی‌های آن از طریق ترکیبی از فناوری‌های اطلاعات، محاسبات، ارتباطات و اتصال است (ویال^۴، ۲۰۱۹). تحول دیجیتال ریشه در انقلاب صنعتی چهارم دارد که با بستر فناوری سیستمی، اینترنت اشیا هوش مصنوعی مشخص می‌شود که در آن دستگاه‌های فناوری به هم متصل و هوشمند هستند (دلمارکو^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). در همین راستا طیف وسیعی از صنایع با یک تغییر اساسی به نام تحول دیجیتال روبرو هستند که یکی از آن‌ها ورزش است (تروکال و راتن^۶، ۲۰۲۱). تحول دیجیتال را می‌توان به عنوان اثرات ترکیبی چندین نوآوری دیجیتالی توصیف کرد که بازیگران، ساختارها، روش‌ها، ارزش‌ها و باورهای جدیدی را ایجاد می‌کند و قوانین موجود را در سازمان‌ها، اکوسیستم‌ها و صنایع تغییر یا تکمیل می‌کند (هینینگس^۷ و همکاران، ۲۰۱۸). تحول دیجیتال در واقع پذیرش فناوری دیجیتال توسط یک شرکت

¹ Hendrix

² Hadrawi

³ Shahoodh

⁴ Vial

⁵ Dalmarco

⁶ Thukral & Ratten

⁷ Hinings



برای اهداف رقابتی و اجرای آن برای بهبود کارایی، ارزش یا نوآوری است. همچنین تحول دیجیتال، سبب ادغام فناوری دیجیتال در تمام حوزه‌های یک سیستم است که اساساً نحوه عملکرد مدیریت و ارائه ارزش به مشتریان را تغییر می‌دهد. تحول دیجیتال، فرآیند استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای ایجاد یا اصلاح فرآیندهای سیستمی موجود، فرهنگ و تجارب مشتری برای برآوردن نیازهای تجاری و بازار در حال تغییر است. به منظور تسهیل تحول دیجیتال، رهبران سازمان‌های ورزشی نیاز به ظرفیت‌سازی دارند (هینینگس^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). این بدان معنی است که تغییر می‌تواند زمان بر باشد زیرا دینفعان ورزشی تثبیت شده نیز باید فرآیند دیجیتالی شدن را در پیش بگیرند (راتن و تامپسون^۲، ۲۰۲۱). در معرفی نمونه‌هایی از ظرفیت‌سازی فناوری در سازمان‌های ورزش همگانی را می‌توان به تلاشی هماهنگ در سازمان‌های کانادا برای ایجاد و حمایت از استارت‌آپ‌ها و پلتفرم‌های ورزشی و تفریحی ترویج دهنده رفتارهای سالم اشاره کرد. در باشگاه‌های ورزشی اروپایی می‌توان به اجرای برنامه‌های رسمی و منظم فناوری‌محور مانند برنامه هواداری، توسعه مجازی باشگاه، تغییرات فناوری در فیزیک ورزشگاه‌ها و سیستم خود به دست آوردند. همچنین برخی از رسانه‌ها و پلتفرم‌های ورزشی که از طریق ظرفیت مشارکت آنلاین در بستر دیجیتال به تامین مالی رسیدند (کاسی^۳ و همکاران، ۲۰۱۲).

علی‌رغم اینکه تحول دیجیتال به سرعت در اکثر مناطق و سازمان‌ها در حال انجام است، در بسیاری از حوزه‌ها فقدان چارچوب‌ها و ابزارهایی برای کمک به مدیران برای هدایت چنین تغییرات اساسی وجود دارد. در همین راستا با وجود ادبیات رو به رشد در مورد ظرفیت سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی و ورزشی، زمانی که تحلیل به سمت ایجاد این ظرفیت سوق داده می‌شود، شکاف‌های قابل توجهی باقی می‌ماند و هنوز چارچوب تحلیلی و راهنما برای درک و پیشبرد ظرفیت دیجیتال سازمان‌های ورزشی وجود ندارد (میلار و دوهرتی^۴، ۲۰۱۶). در واقع با اینکه تعداد مطالعات مربوط به نوآوری دیجیتال در ورزش در سال‌های اخیر به سرعت افزایش یافته است و محققان نسبتاً زیادی به پدیده جهانی تحول دیجیتال و تأثیر آن بر حوزه ورزش می‌پردازد، اما، بیشتر مطالعات تحول دیجیتال را در پیچیدگی سیستم ورزش به صورت تخصصی بررسی ننموده‌اند و جنبه‌های آن را از منظر سیستمی تحلیل نکرده‌اند (استگمن^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین محققانی نیز نشان داده‌اند که نیاز به ارائه مدل دیدگاهی و ساختاریافته از تحول دیجیتالی خاص برای زمینه‌های ورزشی و چالش‌های مدیریت در بستر دیجیتال وجود (شپارد^۶، ۲۰۲۱).

برخی محققان تاکید کرده‌اند که رهبران ورزشی در کشورهای در حال توسعه برای دستیابی به نفوذ واقعی باید فراتر از سازوکارهای بهره‌وری به سمت سیستم‌های سازماندهی هوشمند حرکت کنند (استونز^۷، ۲۰۱۷). اینکه چگونه ظرفیت سازمانی می‌تواند درک ما را از چگونگی و چرایی تغییر و تحول در سیستم سازمان‌های ورزشی بهتر آگاه کند، می‌پردازد. نیاز به مطالعات آینده برای پیشبرد مفهومی و تجربی دارد (استونز، ۲۰۱۷). آمادگی سازمانی و استراتژی‌های آن برای ظرفیت سازی به اجرای تغییر و تحول در فرآیندهای سازمانی، سازمان و منابع، و سیستم‌ها و کنترل‌ها وابسته است. برنامه توسعه، پیاده‌سازی و پایداری، پشتیبانی سراسر سیستم سازمانی در تغییرات و آمادگی سازمانی محوری‌ترین عوامل اثرگذار در این زمینه هستند (کاسی و همکاران، ۲۰۱۲). دلیل ضرورت مذکور این است که پژوهش‌های اخیر نیاز به مشارکت‌های بین بخشی را برای مقابله با مشکلات چند بعدی مانند نابرابری‌های سلامت و

¹ Hinings

² Ratten & Thompson

³ Casey

⁴ Millar & Doherty

⁵ Stegmann

⁶ Sheppard

⁷ Stevens



ارتقای ورزش و فعالیت بدنی نشان داده است. ظرفیت سازی مبتنی بر مشارکت است و اثربخشی را در مقابله با این مشکلات چند بعدی نشان داده است. مشارکتهای بین سازمانی باعث ایجاد ظرفیت از سطح عالی یا عملیاتی سازمان می شود (هامبریک و همکاران، ۲۰۱۹). مثلاً در ارتباط با فدراسیون های ورزشی می توان گفت که ظرفیت سازمانی در فدراسیون های ورزشی تحت تأثیر سیستم های ورزشی محیط و توجه دولت ها، تغییر و توسعه می یابد. ظرفیت سازی می تواند ظرفیت مالی فدراسیون ها را توسعه و وابستگی آن ها به دولت ها را کاهش دهد (ویلیام و اسپریدر، ۲۰۱۷).

در مطالعات مربوط به عراق، برخی پژوهش ها به بررسی ظرفیت سازی و تحول دیجیتال سازمان ها و بررسی شرایط سازمان های ورزشی پرداخته اند. به طور مثال هندریکس (۲۰۱۳) نقش ظرفیت سازی نهادی و اصلاحات قانونی در عراق در گرایش نوآوری و نوآوری مدیریت عمومی را تعیین کننده ارزیابی کرده است. الحسینی و البلتاگی (۲۰۱۶) نقش رهبری تحول آفرین و نوآوری در آموزش عالی دولتی و خصوصی عراق را معنی دار گزارش کرده است. جعفر و همکاران (۲۰۱۶) مهم ترین چالش های پیاده سازی تجارت الکترونیک در کردستان عراق را بستر الکترونیک و پایین بودن آمادگی و ظرفیت سیستمی برای پیاده سازی می داند. هر داوی (۲۰۱۸) از طریق بررسی تأثیر شبکه های دانش وب بر نوآوری خدمات الکترونیکی در شرکت های گردشگری عراق، نشان داد که دانش، فناوری و نوآوری هنوز نقش مهمی در گردشگری عراق ندارند، اما پتانسیل بالایی برای تأثیرگذاری بر فرآیند توسعه دارند. باپیر و اوزگیت^۳ (۲۰۱۸) در بررسی تأثیر رسانه های اجتماعی بر توسعه استراتژی بازاریابی ورزشی در باشگاه های فوتبال در شمال عراق در همه ابعاد را معنی دار گزارش کردند. عبدالریدها و جادر (۲۰۱۸) در پژوهشی تأثیر اعتماد در استفاده از شبکه رسانه های اجتماعی در رهبری الکترونیکی سازمان های منتخبی از کردستان عراق را معنی دار گزارش کرده است. امین^۴ و همکاران (۲۰۱۹) ادغام سیستم های آموزش الکترونیکی در سیستم آموزش عالی عراق را از دیدگاه دانشجویان بررسی کردند و براساس نظرات آن ها این ادغام موفق ارزیابی شده است. خلف و واگا^۵ (۲۰۱۹) در ارزیابی سطح کاربرد روش های بازاریابی ورزشی در باشگاه های فوتبال عراق نشان داد که هنوز بسیاری از روش های نوین و دیجیتال در این باشگاه ها بکار برده نمی شود. احمد و علاوی (۲۰۲۰) در مطالعه پذیرش رایانش ابری در سیستم آموزشی کردستان عراق نشان داد که ظرفیت پذیرش آن وجود دارد اما با چالش هایی مواجه است که نیاز به تعدیل دارند. شاهود و همکاران (۲۰۲۰) پیاده سازی دولت دیجیتال در سازمان های خدمات عمومی عراق را نیازمند بستر سازی زمینه ای در این سازمان ها می داند. الموسوی (۲۰۲۰) تبدیل خدمات الکترونیکی یک مرحله ای در عراق را نیازمند تمرکز بر درک فناوری بلاک چین در سیستم هویت دیجیتال ارزیابی کرده است. الحمدانی و لازیم (۲۰۲۰) در مطالعه تحلیلی محیط خارجی باشگاه های ورزشی عراق نقش سرمایه گذاری، فناوری، بازاریابی و رسانه ها برای عملکرد استراتژیک باشگاه ها تعیین کننده ارزیابی کرده است.

در پژوهش های مربوط به ایران نیز کریمیان و همکاران (۲۰۲۲) عوامل توسعه دیجیتال در اقتصاد ورزش ایران (دسترسی به رایانه و اینترنت، تجاری شدن، رشد تجارت الکترونیک و فناوری های دیجیتال) را براساس چارچوب شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدها ارائه داده است. کریمی پور و همکاران (۲۰۲۳) پرسشنامه ارزیابی تحول دیجیتال در کسب و کارهای ورزشی را مشتمل بر ۱۰ عامل حکمرانی و رهبری دیجیتال، تجربه کارکنان (مشتریان داخلی)، فناوری، نوآوری، مدل کسب و کار و اکوسیستم، تجربه مشتری (مشتریان بیرونی)، فرآیندهای کسب و کار، استراتژی دیجیتال، فرهنگ و مهارت و داده روایی سنجی نموده اند. ساور و همکاران (۲۰۲۳) چارچوب

¹ Hambrick

² Willem & Scheerder

³ Bapir & Ozgit

⁴ Ameen

⁵ Khalaf & Waga



کارکرد تحول رسانه‌های دیجیتال در هویت ملی قهرمانان ورزشی را در ۳۲ گویه در ۵ بعد دینی، سیاسی، فرهنگی، تاریخی و اجتماعی به‌عنوان مؤلفه‌های هویت ملی ورزشکاران می‌باشد. صفتی و همکاران (۲۰۲۳) عوامل توسعه دیپلماسی ورزشی دیجیتال در ایران عامل را مشتمل بر نیازسازی، ظرفیت‌سازی، ساختارسازی، برندسازی، برنامه‌ریزی و سیاست‌های توسعه‌ای گزارش کردند.

برخی مطالعات به بررسی تحول دیجیتال در ورزش پرداخته‌اند. مثلاً هوچینس^۱ (۲۰۱۶) در بررسی رابطه بین بستر دیجیتال و ورزش حرفه‌ای را مورد بررسی نشان داده است که نقش داده‌های بستر دیجیتال در ورزش حرفه‌ای به صورت کلی مثبت (تجاری‌سازی، ارتقای عملکرد ورزشی و ...) است اما پیامدهای منفی (رشد نابرابری در بازار و ...) نیز دارد. هینینگس و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی نوآوری و تحول دیجیتال با رویکرد ساختاری و نهادی گزارش کردند که سلسله مراتب نهادی، تعامل با ذینفعان، تأیید اجتماعی و چالش‌های نهادینه‌سازی در تصمیم‌گیری درباره تحول دیجیتال نقش تعیین‌کننده دارند. لبل^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی تأثیر فرهنگ دیجیتال بر ورزش زنان گزارش کردند که زنان ورزشکاران در رسانه‌های اجتماعی، سبب عوامل جمعیت‌شناختی جنسیتی برای چشم‌انداز فرهنگ دیجیتال در ورزش زنان تأثیرگذار هستند. کرون و اریکسون^۳ (۲۰۱۹) تأثیر تحول دیجیتال بر رسانه‌های ورزشی آنلاین را بررسی کردند و گزارش کردند که پلتفرم‌های دیجیتال بستری برای تعاملات و اشتراک محتوای ورزشی فراهم می‌کند، اما استراتژی‌های چگونگی دستیابی به آن به دلیل تحول دیجیتال در حال تغییر است. ترا^۴ و همکاران (۲۰۲۰) نوآوری ورزشی را فرصتی برای سازمان‌های مبتنی بر فناوری که توسط المپیک برزیل تحریک شده است ارزیابی و پیشنهاد داده است. کرامر و همکاران (۲۰۲۱) درآمدزایی از بستر دیجیتال در ورزش آلمان را برای ورزش‌های الکترونیکی دارای ظرفیت قابل توجهی می‌دانند و بر لزوم حرکت بازاریابی ورزشی به تمرکز علمی و کاربردی برای این حوزه تأکید کرده‌اند. استگمن و همکاران (۲۰۲۱) نقش تحول دیجیتالی برای خلق مشترک ارزش در بازارهای ورزشی را تعیین‌کننده دانسته و لزوم گرایش پژوهش‌های بازاریابی ورزشی به این موضوع را ضروری می‌داند. استروبل^۵ و همکاران (۲۰۲۱) در بررسی تحول دیجیتال در ورزش گزارش کردند که پتانسیل مخرب دیجیتالی شدن برای ورزش وجود دارد و لازم است تا پژوهش‌های مدیریت ورزشی به آن بپردازند. راتن و توماسون (۲۰۲۱) در بررسی تحول دیجیتال از COVID-19 در مشاغل کوچک و مراکز ورزشی گزارش کردند. حمزه (۲۰۲۱) در بررسی تحول دیجیتال در ورزش مصر نشان داد که الزامات تحول دیجیتال و کاربردهای اقتصادی آن برای دستیابی به مزیت رقابتی در باشگاه‌های ورزشی ضروری است. کومو^۶ و همکاران (۲۰۲۱) در بررسی تحول دیجیتال در گردشگری و تفریحات گزارش کردند که تحول دیجیتال در گردشگری سبب ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و اطلاعات بهتر به مدیران آن می‌شود.

مطالعاتی هم به طور تخصصی ظرفیت‌سازی را در سازمان‌های ورزشی بررسی کرده‌اند. کاسی و همکاران (۲۰۱۲) ظرفیت سازمان‌های ورزشی برای ارتقای سلامت را وابسته به آمادگی، استراتژی و فرایند ظرفیت‌سازی می‌داند. میلار و دوهرتی (۲۰۱۶) در بررسی فرایند ظرفیت‌سازی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی، مدلی شامل نیازسنجی ظرفیت، اهداف ظرفیت‌سازی، آمادگی ظرفیت‌سازی، استراتژی(های) ظرفیت‌سازی و پیامدهای ظرفیت‌سازی ارائه داده است. ویلیام و اسپچر (۲۰۱۷) نقش سیاست‌های ورزشی و حمایت‌های دولتی در ظرفیت‌سازی فدراسیون‌های ورزشی را

¹ Hutchins

² Lebel

³ Kroon & Eriksson

⁴ Terra

⁵ Ströbel

⁶ Cuomo



تعیین کننده گزارش کرده‌اند. استونز (۲۰۱۷) سازمان‌های ورزشی را دارای ظرفیت مناسب برای ایفای نقش در توسعه پایدار و زیست محیطی می‌دانند اما بر ظرفیت‌سازی مستمر تاکید دارند. هامبریک و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی روابط بین سازمانی و ظرفیت‌سازی در ائتلاف ورزش برای توسعه، عوامل «ارزیابی فرآیند، اعتماد، متقابل، حمایت از سیاست، مکمل بودن و تناسب شریک، تنوع فعالیت‌ها و مدت زمان همکاری» را شناسایی کردند. اعتماد به نوبه خود با دوره طولانی‌تر همکاری، تماس شخصی بهتر، هماهنگی واضح‌تر و تمرکز بیرونی تقویت شد. حمایت از سیاست با حمایت شرکا و ایجاد معیارهای واضح موفقیت. کریمیان و همکاران (۲۰۲۱) پیشران‌های توسعه اقتصاد دیجیتال در ورزش ایران را شامل توسعه دسترسی به رایانه و اینترنت، تجاری شدن ورزش، رشد تجارت الکترونیک و فناوری‌های دیجیتال از توسعه اقتصاد دیجیتال در ورزش گزارش کرده است.

برخی مطالعات نیز بر فدراسیون‌های ورزشی متمرکز بوده‌اند. کمپس و پاپوس^۱ (۲۰۱۶) در بررسی عضویت در فدراسیون ورزشی، دیتابیس درخواستی از آن را ابزاری مهم برای ارزیابی برنامه ریزی استراتژیک و پیش‌بینی تکامل سیستم بازاریابی معرفی کرده‌اند. کاستین^۲ (۲۰۱۶) برای بررسی و مقایسه بازاریابی الکترونیک فدراسیون‌های ورزشی روسیه و آمریکا گزارش کرد از شاخص‌هایی مانند فروش مجازی، الگوریتم شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی محتوایی و ... استفاده کرده است. اسگوپرت و سیفرت^۳ (۲۰۱۷) نقش شبکه‌های اجتماعی برای پویایی و توسعه جامعه هواداری و بستر بازاریابی در آن را برای فدراسیون بین‌المللی تنیس روی میز بسیار قابل توجه می‌دانند. محمدی و همکاران (۲۰۲۰) راهکارهای توسعه بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال ایران را در شش حوزه پژوهشی و آموزشی، نظارتی، منابع، هدف‌گذاری و قانون‌گذاری، ارتباطات و راهکارهای اجرایی تعیین کردند.

مرور پژوهش‌ها در بخش پیشینه پژوهش نشان داد که هر چند تحول دیجیتال در به صورت موردی در عراق و در حوزه مدیریت ورزشی کشورهای در حال توسعه مورد توجه محققان بوده است اما تاکنون تحلیل تخصصی با رویکرد ظرفیت‌سازی مورد توجه نبوده است. از طرفی به دلیل شرایط متفاوتی کشورها و سازمان‌های ورزشی مختلف، نیاز به انجام پژوهش‌های تخصصی و بومی برای حوزه موردی وجود دارد. با توجه به گذار عراق از بحران‌های مختلف دو دهه اخیر، اکنون نیاز به استفاده از روش‌های نوین و ظرفیت‌های استفاده نشده ورزش این کشور وجود دارد که گام نهادن در این مسیر نیازمند تحول مبتنی بر نوآوری و فناوری است. اما شناخت وضعیت تحول دیجیتال نیاز به ارزیابی ظرفیت‌ها از طریق یک چارچوب علمی است. براین اساس به صورت مشخص سوال محوری مسأله پژوهش این است که چارچوب تحلیل و ارزیابی ظرفیت تحول دیجیتال در فدراسیون فوتبال عراق مشتمل بر چه ابعاد و شاخص‌هایی است؟ از این رو هدف از پژوهش حاضر ارائه چارچوب ارزیابی ظرفیت تحول دیجیتال در فدراسیون فوتبال عراق بود.

روش‌شناسی

روش پژوهش از نوع آمیخته کیفی و کمی با هدف کاربردی بود. در بخش کیفی از رویکرد تحلیل مضمون برای استخراج و چارچوب‌بندی شاخص‌های ظرفیت تحول دیجیتال استفاده شد. در بخش کمی نیز از رویکرد توصیفی-تحلیلی برای تحلیل شکاف استفاده شد.

نمونه پژوهش در بخش کیفی شامل صاحب‌نظران (از طریق مصاحبه) و منابع اطلاعاتی و علمی مرتبط با موضوع پژوهش بود. صاحب‌نظران شامل دو بخش صاحب‌نظران علمی (اساتید و متخصصان مدیریت ورزشی و مدیریت فناوری در دانشگاه‌ها و مراکز علمی و فناوری مرتبط با ورزش) و صاحب‌نظران اجرایی (سازمان‌های ورزشی: مدیران و

¹ Camps & Pappous

² Kostin

³ Schubert & Seyffert



کارشناسان وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی) کشور عراق بود. منابع اطلاعاتی نیز شامل اسناد، کتاب‌ها، طرح‌ها، پایان نامه‌ها و مقالات تخصصی در زمینه موضوع پژوهش بود. نمونه انتخابی صاحب‌نظران و اسناد بر اساس رسیدن شاخص‌ها به اشباع نظری بود (۱۵ نفر و ۲۱ منبع). روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند بود. در بخش کمی که مطالعه موردی فدراسیون فوتبال بود، جامعه آماری شامل تمامی مدیران، کارشناسان و اعضای اجرایی و کمیته‌های فدراسیون فوتبال عراق بود. برآورد تعداد نمونه براساس میزان قابل کفایت در پژوهش‌های راهبردی (۳۰ تا ۶۰ نفر خبره) به تعداد ۳۵ نفر انجام شد. در نهایت ۳۱ پرسشنامه دریافت و تحلیل شد. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند (قضاوتی) و براساس معیارهای مشخص (اعتبار، مرتبط بودن و ...) است.

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش در دو بخش کیفی و کمی

Table 1. Demographic characteristics of the research sample in qualitative and quantitative sections

مجموعه	Total	سابقه شغلی Work Experience	تحصیلات Education	شغل/تخصص Occupation/Specialization	نمونه بخش کیفی (مصاحبه) Qualitative Sample (Interviews)
۱۴ نفر	۱۷/۸۱	دکتری	کارشناسی ارشد	صاحب‌نظران اجرایی: مدیران حوزه فناوری و ارتباطات وزارت ورزش، کمیته المپیک و فدراسیون‌های ورزشی عراق	صاحب‌نظران علمی: اساتید مدیریت ورزشی و مدیریت فناوری دانشگاه‌های عراق
		۱۰	۴	۶	۸
۳۱ نفر	۱۴/۳۶	۱۳	۱۸	کارشناسان و متخصصان سازمانی فدراسیون فوتبال و مراکز زیرمجموعه (فناوری، روابط عمومی، رسانه و...)	مدیران و سرپرستان فدراسیون فوتبال و مراکز زیرمجموعه (عضو هیات رئیسه، کمیته‌ها، تیم‌ها و...)
				۱۷	۱۴
					نمونه بخش کمی (پرسشنامه) Quantitative Sample (Questionnaires)

ابزار پژوهش در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه هدایت شده به همراه مطالعه کتابخانه‌ای ساختارمند بود. مصاحبه از طریق چارچوب پرسشی انجام شد مبتنی بر تحلیل محتوای منابع اطلاعاتی انجام شد. در بخش کمی از پرسشنامه مستخرج از بخش کیفی (۴۳ سوال) در مقیاس ارزیابی ۱۰ گزینه‌ای (۱-۱۰: بسیار کم تا بسیار زیاد) استفاده شد. در بخش کیفی به منظور افزایش روایی یافته‌ها از روش‌های (۱) استفاده از منابع مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها (۲) بررسی داده‌ها توسط یک دستیار (۳) مشارکت یک متخصص آشنا (دکتری مدیریت ورزشی) به روش و موضوع پژوهش ؛ و (۴) شناسایی جهت‌گیری‌ها از طریق پرسش سؤالات مکرر در حین تحلیل داده‌ها استفاده شد. جهت بررسی روایی از روش ارزیابی توافق بین دو نفر مصححان کدگذاری به صورت فرمول زیر استفاده شد:

میزان توافق = (تعداد توافقات × ۲ / تعداد کل کدها) × ۱۰۰ و میزان توافق بیش از ۷۰ درصد بود (۷۱ درصد). برای بخش کمی نیز ابتدا از روایی محتوایی با استفاده نظرات ۴ پژوهشگر خبره و ۲ مدیر با تحصیلات دکتری در حوزه فوتبال استفاده شد. سپس در یک پنل دلفی ۸ نفره در دو مرحله ارزیابی، اصلاح و تایید شد. در بخش کیفی از روش کدگذاری چند مرحله‌ای در الگوی تحلیل مضمون (کدگذاری اولیه، متمرکز و محوری) استفاده شد. در بخش کمی از روش تحلیل شکاف (وضعیت موجود، حداقل مطلوب و تفاوت آن‌ها) استفاده شد.



در بخش کیفی چارچوب مفهومی ارزیابی تحول دیجیتال در فدراسیون‌های ورزشی عراق از طریق استخراج مضامین و مولفه‌ها ارائه شد. سپس در بخش کمی به صورتی موردی به ارزیابی و تحلیل شکاف تحول دیجیتال در فدراسیون فوتبال عراق پرداخته شد. یافته‌های کیفی شامل چارچوب مفهومی ارزیابی تحول دیجیتال در فدراسیون‌های ورزشی عراق (در ورزش‌های المپیک) از طریق استخراج مضامین و مولفه‌ها ارائه شد. در ابتدا جدول زیر یک نمونه کدگذاری چند مرحله‌ای بخش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون برای استخراج چارچوب تحلیل مفهومی ارائه شده است.

جدول ۲ نمونه کدگذاری چند مرحله‌ای برای استخراج چارچوب تحلیل مفهومی

Table 2. Multi-stage coding process for extracting the conceptual analysis framework

کدگذاری محوری Axial Coding	کدگذاری متمرکز Focused Coding	کدگذاری اولیه Open Coding	استخراج مفاهیم از مصاحبه و منابع اطلاعاتی Concept Extraction from Interviews and Information Sources
مضمون اصلی Main Theme	مضمون فرعی Sub-Theme	کد اولیه Initial Code	مفاهیم مستخرج Extracted Concepts
ظرفیت ساختاری تحول دیجیتال Structural Capacity for Digital Transformation	ظرفیت مدیریت دیجیتال	میزان تاکید بر فناوری و تحول دیجیتال در وظایف، قوانین، برنامه‌ها و مصوبات سازمان	تحول دیجیتال مانند هر تحول سازمانی دیگری ابتدا باید در بستر حقوقی تعریف و تاکید شود (مصاحبه شونده اول) مدیریت فدراسیون‌های ورزشی ابتدا باید تحول دیجیتال را تصویب و به الزام اجرایی تبدیل نماید (منبع ۲) دیجیتالی‌سازی در سازمان‌های ورزش نیازمند بستر حقوقی است (منبع ۵)

یافته‌های بخش کیفی نشان داد که چارچوب مفهومی ارزیابی ظرفیت تحول دیجیتال فدراسیون‌های ورزشی شامل ۴۳ کد اولیه (شاخص)، ۱۳ مضمون فرعی (ابعاد ارزیابی) و ۴ مضمون اصلی (منظر کلی) است.

جدول ۳. استخراج مضامین چارچوب تحلیل مفهومی تحول دیجیتال در فدراسیون‌های ورزشی عراق

Table 3. Thematic Extraction of the Digital Transformation Conceptual Analysis Framework in Iraqi Sports Federations

مضمون اصلی (منظر کلی) Main Theme (Overall Perspective)	مضمون فرعی (ابعاد ارزیابی) Sub-Theme (Evaluation Dimensions)	کد اولیه (شاخص ارزیابی) Initial Code (Assessment Indicator)	فراوانی Frequency
ظرفیت ساختاری تحول دیجیتال Structural Capacity for Digital Transformation	ظرفیت مدیریت دیجیتال	میزان تاکید بر فناوری و تحول دیجیتال در وظایف، قوانین، برنامه‌ها و مصوبات سازمان	۳
		تعداد فعالیت‌ها و اقدامات تحول و توسعه بستر دیجیتال در سازمان (توسعه وب سایت و ...)	۴
		استفاده از ابزارهای دیجیتال برای زمان بندی اجرای فعالیت‌ها (اجرای جلسات با گوگل کلندر و ...)	۲
		استفاده از بسترهای دیجیتال برای ارزیابی و نظارت عملکرد در سازمان	۲



۵	بکارگیری ابزارهای دیجیتال برای مدیریت اطلاعات سازمان (مثل گوگل داکس و..)		
۴	استفاده از ابزارهای دیجیتال حسابداری و مدیریت مالی در سازمان	ظرفیت مالی	قابلیت انسانی تحول دیجیتال Human Capacity for Digital Transformation
۷	میزان بودجه تعیین شده برای تامین نیازهای دیجیتال سازمان	تحول دیجیتال	
۳	میزان بازگشت سرمایه و تامین مالی در سرمایه گذاری دیجیتال سازمان (مانند بهبود درآمد و کاهش هزینه‌ها)		
۶	درصد مشاغل دارای محیط کار دیجیتال و استفاده کننده از ابزارهای آن	محیط کار دیجیتال	
۵	میزان اجرای سیستم دولت الکترونیک و اتوماسیون شدن فرایندها و خدمات در سازمان		
۲	میزان نگرش مثبت و اهمیت مشهود به کاربرد فناوری در اعضای سازمان	فرهنگ و رفتار دیجیتال	ظرفیت زیرساخت فناوری و دیجیتال Digital and Technology Infrastructure Capacity
۳	میزان پذیرش و عدم مقاومت اعضای سازمان برای محیط کار دیجیتال		
۳	میزان مشارکت اعضای سازمان در فضای دیجیتال		
۵	میزان دانش و اطلاعات محیط دیجیتال در اعضای سازمان	سواد و مهارت دیجیتال	
۴	میزان آموزش و یادگیری کار با محیط دیجیتال در سازمان		
۸	سطح مهارت و توانایی کار با ابزارهای محیط دیجیتال	سرمایه انسانی دیجیتال	
۳	تعداد افراد دارای تخصص کار با ابزارهای دیجیتال در سازمان		ظرفیت زیرساخت فناوری و دیجیتال Digital and Technology Infrastructure Capacity
۴	میزان اعضای شاغل در اجرا و پشتیبانی فعالیت‌های دیجیتال		
۳	دسترس پذیری محیط دیجیتال برای اعضای سازمان و مشتریان		
۵	تولید محتوای دیجیتال برای مخاطبان درونی و بیرونی	قابلیت سیستم دیجیتال	
۴	قابلیت تشخیص و رفع مشکلات دیجیتال در سازمان		
۸	کارایی جریان اطلاعات و سیستم داده‌محور در سازمان		
۳	امنیت محیط دیجیتال برای فعالیت‌های سازمان و اعضای آن		ظرفیت دیجیتال حوزه‌های عملکردی سازمان Organizational Functional Digital Capacity
۴	داشتن وب سایت مناسب و ابزارهای وابسته آن		
۳	سطح امکانات اینترنت و اینترنت اشیا در سازمان و دسترسی اعضای آن	تامین ابزارهای دیجیتال	
۷	بکارگیری سیستم اتوماسیون و میز خدمات الکترونیک (کارتابل اداری، سامانه‌های مشتریان و..)		
۴	استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی (اپلیکیشن‌ها، هوش مصنوعی، و..)		
۳	میزان استفاده از ابزارهای دیجیتال برای تبلیغات و بازاریابی	بازاریابی و ارتباطات دیجیتال	
۴	استفاده از بستر دیجیتال برای فعالیت سازمان در فضای رسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی		ظرفیت دیجیتال حوزه‌های عملکردی سازمان Organizational Functional Digital Capacity
۳	تعامل با مراکز خدمات فناوری و نوآوری دیجیتال (پارک‌های فناوری و..)		
۶	استفاده از محیط دیجیتال برای ارتباط با شرکا، تامین کنندگان و حامیان		
۵	بهینه‌سازی کاربری تجهیزات ورزشی با استفاده از ابزارهای دیجیتال	هوشمندسازی امکانات و فضاها	
۷	استفاده از نرم افزارهای انبارداری و تدارکات		
۲	هوشمندسازی امکان ورزشی از طرق دیجیتال سازی		
۳	میزان برگزاری دوره‌های مجازی در بستر دیجیتال در سازمان	خدمات دیجیتال	مشارکت دیجیتال ذینفعان
۵	میزان خدمات تعریف شده برای ذینفعان در بستر الکترونیک		
۳	ارائه آموزش و مشاوره مجازی به مشتریان		
۴	جذب داوطلب و نیروی کار با استفاده از ابزارهای مجازی		
۲	تعداد مخاطبان و ذینفعان (ورزشکار، هوادار، مربی و..) استفاده کننده از بستر دیجیتال سازمان		

۳	کنترل و مدیریت جمعیت در رویدادهای ورزشی	دیجیتالی شدن امور ورزشی
۴	استفاده از ابزارهای دیجیتال در برگزاری مسابقات ورزشی	
۲	استفاده از امکانات دیجیتال در استعدادیابی و مدیریت استعداد	
۳	بکارگیری ابزارهای دیجیتال در آنالیز و مدیریت عملکرد تیم‌های ملی	

چهار منظر کلی شامل؛ ظرفیت ساختاری تحول دیجیتال، قابلیت انسانی تحول دیجیتال، ظرفیت زیرساخت فناوری و دیجیتال و ظرفیت دیجیتال حوزه‌های عملکردی است. ظرفیت ساختاری تحول دیجیتال شامل ابعاد ظرفیت مدیریت دیجیتال، ظرفیت مالی تحول دیجیتال و محیط کار دیجیتال است. قابلیت انسانی تحول دیجیتال مشتمل بر ابعاد فرهنگ و رفتار دیجیتال، سواد و مهارت دیجیتال و سرمایه انسانی دیجیتال می‌باشد. ظرفیت زیرساخت فناوری و دیجیتال شامل ابعاد قابلیت محیط دیجیتال و تامین ابزارهای دیجیتال است. ظرفیت دیجیتال حوزه‌های عملکردی نیز شامل ابعاد بازاریابی و ارتباطات دیجیتال، هوشمندسازی امکانات و فضاها، خدمات دیجیتال، مشارکت دیجیتال ذینفعان و دیجیتالی شدن امور ورزشی است. از ترکیب مضامین مستخرج مطابق فرض پژوهش، چارچوب تحلیل و ارزیابی تحول دیجیتال، دو وضعیت فدراسیون‌های ورزشی به صورت شکل زیر ارائه شد. با توجه به ماهیت چارچوب مبتنی بر ارزیابی تحول دیجیتال، دو وضعیت شامل قابلیت موجود و حداقل مطلوب (استاندارد نظری) مطابق اصول تحلیل شکاف در ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شد.



شکل ۱. چارچوب تحلیل مفهومی مستخرج پژوهش

Figure 1. The Extracted Conceptual Analysis Framework of the Research



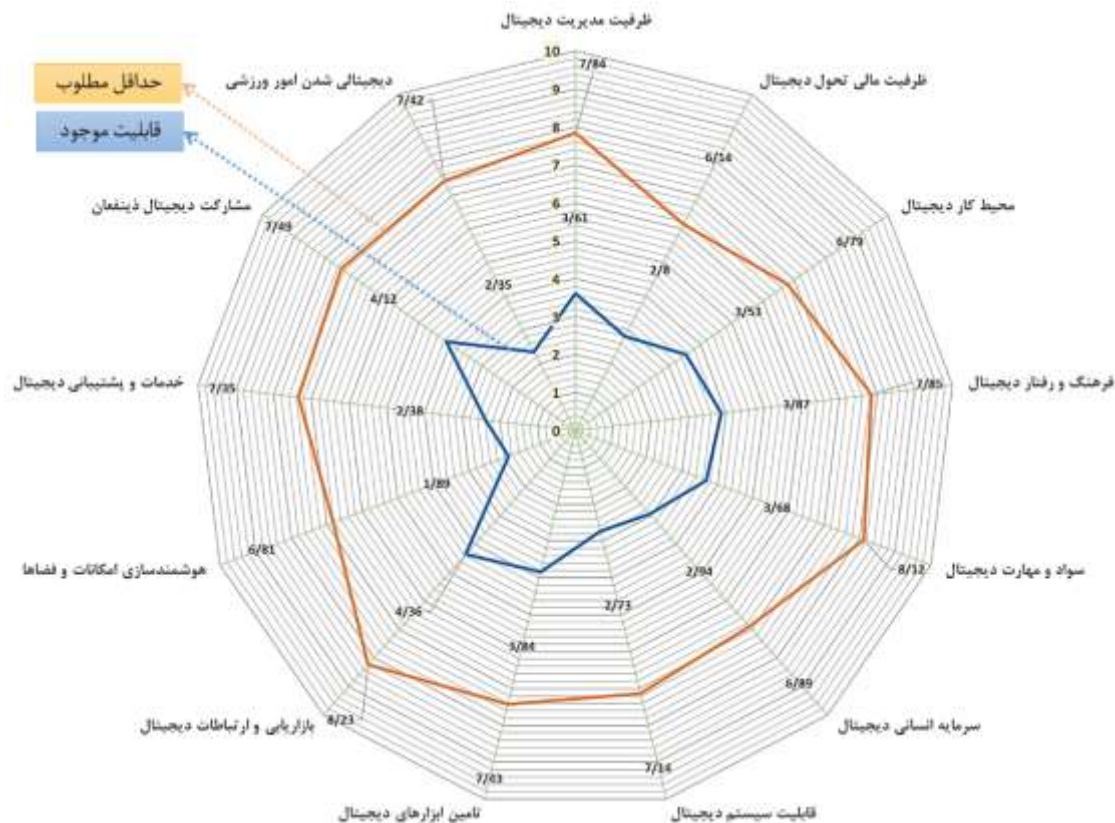
بخش کمی شامل مطالعه موردی ارزیابی ظرفیت تحول دیجیتال در فدراسیون فوتبال عراق براساس چارچوب بدست آمده در بخش کیفی بود. پس از آن که پرسشنامه مربوط به ارزیابی تحول دیجیتال به نمونه انتخابی بخش کمی ارائه شد نتایج آن به صورت جدول ۴ و شکل ۲ بدست آمد که شامل توصیف قابلیت موجود، حداقل مطلوب و شکاف بین این دو برای تحول دیجیتال است.

جدول ۴. نتایج مربوط به ارزیابی ظرفیت تحول دیجیتال در فدراسیون های ورزشی عراق

Table 4. Results related to the evaluation of digital transformation capacity in Iraqi sports federations

نتایج تحلیل			مولفه های تحلیل	
شکاف دو حالت	حداقل مطلوب	وضعیت فعلی	ابعاد Dimensions	منظرها Perspectives
۴/۲۶	۷/۸۴	۳/۶۱	ظرفیت مدیریت دیجیتال	ظرفیت ساختاری
۳/۶۴	۶/۱۴	۲/۸۰	ظرفیت مالی تحول دیجیتال	تحول دیجیتال
۳/۲۳	۶/۷۹	۳/۵۳	محیط کار دیجیتال	Structural Capacity for Digital Transformation
۳/۹۸	۷/۸۵	۳/۸۷	فرهنگ و رفتار دیجیتال	قابلیت انسانی
۴/۴۵	۸/۱۳	۳/۶۸	سواد و مهارت دیجیتال	تحول دیجیتال
۳/۹۵	۶/۸۹	۲/۹۴	سرمایه انسانی دیجیتال	Human Capacity for Digital Transformation
۴/۴۱	۷/۱۴	۲/۷۳	قابلیت سیستم دیجیتال	ظرفیت زیرساخت
۳/۵۹	۷/۴۳	۳/۸۴	تامین ابزارهای دیجیتال	فناوری و دیجیتال
۳/۸۷	۸/۲۳	۴/۳۶	بازاریابی و ارتباطات دیجیتال	Technology & Digital Infrastructure Capacity
۴/۸۹	۶/۸۱	۱/۸۹	هوشمندسازی امکانات و فضاها	ظرفیت دیجیتال
۴/۹۷	۷/۳۵	۲/۳۸	خدمات و پشتیبانی دیجیتال	حوزه های عملکردی
۳/۳۹	۷/۵۱	۴/۱۲	مشارکت دیجیتال ذینفعان	Operational Digital Capacity
۵/۰۷	۷/۴۲	۲/۳۵	دیجیتالی شدن امور ورزشی	

مطابق نتایج، برای وضعیت قابلیت موجود تحول دیجیتال بیشترین میزان مربوط به بعد بازاریابی و ارتباطات دیجیتال (۴/۳۶) و کمترین میزان مربوط به هوشمندسازی امکانات و فضاها (۱/۸۹) است. همچنین برای وضعیت حداقل مطلوب، بیشترین میزان مربوط به بازاریابی و ارتباطات دیجیتال (۸/۲۳) و کمترین میزان مربوط به ظرفیت مالی تحول دیجیتال (۶/۱۴) است. علاوه بر این بیشترین شکاف مربوط به خدمات و پشتیبانی دیجیتال (۴/۹۷) و کمترین شکاف مربوط به محیط کار دیجیتال (۳/۲۳) است.



شکل ۲. توصیف قابلیت موجود، حداقل مطلوب و شکاف بین آن‌ها در فدراسیون فوتبال عراق
Figure 2. Description of Current Capability, Minimum Desired Level, and the Gap Between Them in the Iraqi Football Federation

بحث

یافته‌ها نشان داد که چارچوب تحلیل ظرفیت تحول دیجیتال فدراسیون‌های ورزشی شامل ۴۳ شاخص، ۱۳ بُعد و ۴ منظر کلی بود. چهار منظر کلی شامل ظرفیت ساختاری تحول دیجیتال (مدیریت، مالی و محیط کار)، قابلیت انسانی تحول دیجیتال (فرهنگ، سواد و سرمایه انسانی)، ظرفیت زیرساخت فناوری و دیجیتال (قابلیت و ابزارهای دیجیتال) و ظرفیت دیجیتال حوزه‌های عملکردی (بازاریابی و ارتباطات، فضاها و امکانات، خدمات، مشارکت و امور ورزشی) است. ظرفیت ساختاری تحول دیجیتال شامل ابعاد ظرفیت مدیریت دیجیتال، ظرفیت مالی تحول دیجیتال و محیط کار دیجیتال است. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که علیرغم روند جهانی تحول دیجیتال در ورزش، اما در کشورهای در حال توسعه با بحران اقتصادی و سیاسی، این تحول با تأخیر و فاقد راهنمایی مناسب است. بنابراین نقش ظرفیت‌سازی در این کشورها برای تحول دیجیتال اهمیت بیشتری دارد تا بتواند نقاط ضعف سیستم را پوشش دهد (الموسوی، ۲۰۲۰). سیستم ورزش عراق به دلیل تغییرات ساختاری و برنامه‌ای اخیر در جهت تغییر و همچنین نیاز به همگامی با تغییرات مبتنی بر فناوری جهانی در ورزش، نیازمند استفاده از استراتژی ظرفیت‌سازی تحول دیجیتال است. مدیریت بهینه برای اجرای تحول دیجیتال در ورزش عراق، بدون تحلیل نظام‌مند و شناخت ظرفیت‌ها و شرایط آن برای ظرفیت‌سازی و تحول دیجیتال، احتمالاً نمی‌تواند به اهداف و دستاوردهای قابل توجهی در این زمینه دست یابد. سازمان‌های ورزشی در پیاده‌سازی راهبردها نیازمند شناخت جامع و چند بعدی از سیستم خود هستند.



قابلیت انسانی تحول دیجیتال مشتمل بر ابعاد فرهنگ و رفتار دیجیتال، سواد و مهارت دیجیتال و سرمایه انسانی دیجیتال می‌باشد. بهبود مستمر سازمان‌های ورزشی هم در فناوری مورد استفاده برای ارائه خدمات و هم از طریق نحوه تعامل مصرف کنندگان با خدمات تأکید می‌شود که موجب افزایش کارایی در خدمات مشتری و ساده‌سازی بهتر خدمات موجود می‌شود. بنابراین تحول دیجیتال باید متمرکز بر مزایای نوآوری فناوری به جای صرفاً ذهنیت عملکردی در مورد نحوه عملیاتی شدن آنها در بازار باشد (راتن و توماسون^۱، ۲۰۲۱). فناوری دیجیتال به مدیران ورزشی امکان می‌دهد تا مدیریت و خدمات خود را برای گروه‌های اجتماعی و جمعیت‌شناختی خاص سفارشی کنند، روابط بهتری ایجاد نموده و کارایی کلی را بهبود بخشد. رشد سریعی در استفاده از فناوری‌های دیجیتال ورزش وجود داشته است که باعث افزایش سطح داده‌های ورزشی در هر روز شده است. اگر این داده‌ها به روش صحیح مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند اطلاعات استراتژیک را ارائه دهند که می‌تواند به سازمان‌ها در دستیابی به توسعه و رقابت‌پذیری کمک کند (راتن و همکاران، ۲۰۲۱). در همین راستا می‌توان گفت نقش فناوری در تعالی و تحقق اهداف مدیریت و سازمان‌های ورزشی همواره برجسته بوده است و به عنوان یک عامل تاثیر گذار همواره نام برده می‌شود. در محیط رقابتی ورزش مدرن فناوری عنصر ذاتی از سیستم سازمان‌ها برای موفقیت محسوب می‌شود (میلار و دوهرتی، ۲۰۱۶). به همین خاطر در طول دو دهه گذشته مفهوم تحول‌گرایی و فناوری‌محوری در ورزش روز به روز به اهمیت خود افزوده است. در واقع از مدیران ورزشی انتظار می‌رود در کنار توسعه حوزه ورزشی خود بتوانند ظرفیت‌های نوین و تحول ایجاد نمایند وابستگی به سیستم و منابع دولتی را کاهش دهند. استوتزل و شیدرو (۲۰۲۰) در بررسی چالش‌های یادگیری آنلاین مشاغل ورزشی نشان دادند که آماده‌سازی مشاغل و فناوری آموزشی مربیگری بر کاهش چالش‌ها و شکاف مذکور اثرگذار است. بنابراین با بکارگیری الزامات مختلف می‌توان به زمینه‌سازی تحول دیجیتال و وضعیت‌سنجی چالش‌های سازمانی پرداخت. استوسکواسکی و کولینس^۲ (۲۰۱۴) نقش تشکیل جوامع تخصصی مجازی و یادگیری مبنی بر شبکه‌های اجتماعی تایید نموده‌اند. از این رو با ظرفیت‌سازی و استانداردسازی فنی در سازمان‌های ورزشی کشور می‌توان به ارتقای قابلیت یادگیری و فناوری سازمانی پرداخت که بتوان توانمندسازی را در ساختار، قوانین، فرهنگ، خدمات، دانش، نوآوری و مشارکت کارکنان جاری نمود.

ظرفیت زیرساخت فناوری و دیجیتال شامل ابعاد قابلیت محیط دیجیتال و تامین ابزارهای دیجیتال است. محیط نوین سازمان‌های ورزشی امروز از اجزای مختلف و روابط بین آن‌ها و محیط بیرونی سیستم تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند. تحلیل چنین سیستمی پیچیده خواهد بود. فناوری به ما کمک می‌کنند که با یکپارچه‌سازی کل سیستم و انطباق آن با محیط به درک بهتری از تمامیت سیستم و سازوکارهای آن دست یابیم، فرایندها را بهتر مدیریت کرده و تحقق اهداف و عملکرد را بالا می‌برد (راتن، ۲۰۱۹). همچنین کانسلوس و همکاران (۲۰۲۲) نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در حمایت از توانمندسازی مشاغل ورزش برای شکل‌دهی جامعه یادگیری حرفه‌ای قابل توجه گزارش کرده‌اند؛ از این رو، نیازمند ابزارها و روش‌های مناسب برای شناسایی اطلاعاتی است که در محیط داخلی و خارجی ورزش کشور عراق وجود دارد تا میزان انطباق بین چگونگی و بکارگیری روش‌ها را به‌درستی بسنجد. از این رو مدیران ضمن اینکه باید سیستم فعلی خود را تقویت کنند باید به دنبال تحول و نوین‌سازی از طریق فناوری باشند. بیشتر تحقیقات حوزه مدیریت ورزشی عراق نشان داده است که سازمان‌های ورزشی آشنایی کافی با مبانی و اصول تخصصی مدیریت نوین بر مدار فناوری ندارند. این در حالی است که فناوری ابزاری کارآمد و راهبردی مهمترین عنصر در سیستم‌های سازمانی عصر حاضر می‌باشد و در جهان ورزش به شدت رقابتی امروز، سازمان‌های ورزشی نیاز به بهره‌گیری از تحول و فناوری دارند. برای مثال یک فدراسیون ورزشی ابتدا باید خود را به استانداردهای

¹ Ratten & Thompson

² Stoszkowski & Collins



بین‌المللی نزدیک کند تا بتواند برای موفقیت رشته ورزشی خود اثربخش باشد. از طرفی دیگر امروزه تحول در مدیریت ورزش نیازمند تشخیص میزان آمادگی و ظرفیت آن سازمان ورزشی می‌باشد.

ظرفیت دیجیتال حوزه‌های عملکردی نیز شامل ابعاد بازاریابی و ارتباطات دیجیتال، هوشمندسازی امکانات و فضاها، خدمات دیجیتال، مشارکت دیجیتال ذینفعان و دیجیتالی شدن امور ورزشی است. فن‌آوری‌های دیجیتال می‌توانند به دلیل بهره‌وری و افزایش عملکرد موجب ایجاد ارزش در صنعت ورزش شوند. این بدان معناست که استفاده از فناوری دیجیتال می‌تواند به طور اساسی دسترسی سازمان‌های ورزشی را از نظر افزودن ذینفعان یا فرصت‌های جدید از جمله فعالیت‌های تجاری، تبلیغات، تامین نیازهای مالی، توسعه باشگاه و ... بهبود بخشد (مرادی چالشتی و نظری، ۱۴۰۳). این موجب پیشرفت‌های عمده حوزه ورزشی بر اساس ایجاد مدل‌های سازمانی جدید می‌شود. بستر دیجیتال از طریق داده‌های بزرگ، محاسبات ابری و رسانه‌های اجتماعی موجب افزایش مشارکت ورزشی می‌شود و در نتیجه در ارتقای سلامت و رفاه جامعه از اهمیت اساسی برخوردار است. سرعت تغییر فناوری در برخی سازمان‌های ورزشی به دلیل عدم تمایل به استفاده از فناوری‌های دیجیتال کند بوده است (داشکو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). کاهش منابع و ناکارآمدی مدیریت دولتی بخش ورزش در عراق سبب شده است تا نیاز به رویکردهای نوین در مدیریت و تامین منابع برای سازمان‌های ورزشی اهمیت بالایی پیدا کند. از این رو نیاز به به‌کارگیری روش‌های بازاریابی و تامین مالی مبتنی بر رویکردهای نوین و دیجیتال بسیار ضروری باشد (خلف و واگا^۲، ۲۰۱۹).

همچنین ضعف قابلیت‌های بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی کشور ضرورت استفاده از روش‌های مبتنی بر فناوری و محیط دیجیتال را دو چندان نموده است مانند بهره‌گیری از ظرفیت‌های هواداری ورزشی. به صورت مشخص‌تر می‌توان ادعا کرد که بسیاری از برنامه‌های توسعه در فدراسیون‌های عراق موقتی و وابسته به افراد هستند، بسترهای جذب تبلیغات و حامیان مالی در رویدادهای ورزشی هنوز محدود به موارد سنتی و معمولی است و بین اکثر بخش‌های مختلف سیستم فدراسیون‌ها ارتباط و پیوستگی هم‌افزار وجود ندارد از این رو به دلیل پراکنده بودن بخش‌ها و فعالیت‌های فدراسیون‌ها بسیاری از ظرفیت‌ها مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و فرصت‌های فراوانی از دست می‌روند. همچنین تا زمانی که سیستم بازاریابی یکپارچه و هوشمند نباشد نمی‌توان به طور مناسب از دانش روز مدیریت ورزشی جهان و متخصصان و مشاوران خبره در این زمینه استفاده نمود. در شرایط بحران اقتصادی کشور عراق و افزایش هزینه‌ها و فشارهای ملی به فدراسیون‌ها دیگر با روش‌های مرسوم و غیرسیستماتیک نمی‌توان به رویه پایدار در مدیریت و توسعه باشگاه‌ها دست یافت. از این رو در سطح فرایندی لازم است تا ایجاد ظرفیت و آمادگی برای توانمندسازی کارکنان از سطح بالا تا عملیاتی و از کلیات سیستم تا سطح شغل باید همراه با تغییرات مثبت، یکپارچه شوند. چارچوب شغلی مشاغل موجود کشش بالایی برای توانمندسازی مجازی ندارند و هم خود کارکنان آمادگی کافی برای اجرای چنین برنامه‌های تحول‌گرایی را ندارند. برخی شواهد علمی قبلی نیز تایید کننده عوامل شناسایی شده در این سطح از مدل مفهومی هستند. به طور مثال زمیر و ماتسوس (۲۰۲۲) تاثیر بکارگیری بستر مجازی برای آموزش شغلی و توسعه حرفه‌ای ورزش را وابسته به شایستگی‌های حرفه‌ای و یادگیری دیجیتالی گزارش کرده‌اند. کریمی و احمدی (۲۰۲۲) تاثیر ابعاد فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توانمندسازی مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه را مورد تایید قرار دادند.

¹ Dashkov

² Khalaf & Waga



نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

نتایج نشان داد که برای وضعیت قابلیت موجود تحول دیجیتال بیشترین میزان مربوط به بعد بازاریابی و ارتباطات دیجیتال و کمترین میزان مربوط به هوشمندسازی امکانات و فضاهاست. علاوه بر این بیشترین شکاف مربوط به خدمات و پشتیبانی دیجیتال و کمترین شکاف مربوط به محیط کار دیجیتال است. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان بیان کرد که تحول دیجیتال بر اساس بستر ظرفیت‌سازی می‌تواند کل سیستم سازمان‌های ورزشی را متحول سازد و با در نظر گرفتن نقش آموزش، مسیرهای پیشرفت و نوآوری در سازمان را هموار کند. از منظر نقد و یک تحلیل واقع‌گرا می‌توان گفت هر چند ادعای تحول دیجیتال در برنامه و ساختارهای سازمانی و مطالبات فوتبال عراق در حال پذیرش است، اما بین پذیرش و اجرای واقعی آن در عمل، فاصله بسیاری موجود است. زیرا هنوز فدراسیون فوتبال عراق در بسیاری از زمینه‌های مرتبط با فناوری و تحول دیجیتال داری کمبودهای اساسی است.

محدودیت‌ها

محدودیت‌های پژوهش تعیین شد تا محقق با روش‌های مناسب آن‌ها را تعدیل نماید. سه محدودیت ممکن و ابتکار مورد نیاز برای اصلاح آن‌ها به شرح زیر است:

۱. عدم همکاری برخی صاحب نظران و سازمان‌ها (استفاده از منابع علمی تکمیلی برای تعدیل این محدودیت)
۲. فقدان اطلاعات محیطی مستند در مورد موضوع پژوهش (استفاده از مثال‌ها و شواهد رویدادها برای تعدیل این محدودیت)
۳. جهت‌گیری انتقادی و تفاوت دیدگاه افراد مختلف نسبت به برخی از جنبه‌های موضوع پژوهش (استفاده از حداقل دو نفر در هر تخصص مرتبط با موضوع برای تعدیل این محدودیت).

پیشنهاد برای مطالعات آتی

پیشنهاد می‌شود برای ارزیابی وضعیت موجود و شکاف آن با وضعیت مناسب در فدراسیون‌های ورزشی از چارچوب ارائه شده در این پژوهش استفاده شود. به طور مشخص برای فدراسیون فوتبال عراق پیشنهاد می‌شود که برای کاهش شکاف در تحول دیجیتال خود متناسب با هر بُعد از مشارکت مراکز علمی و فناوری و متخصصان آن‌ها استفاده نمایند. نتایج این پژوهش در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی سازمان‌های ورزشی کشور عراق، در آموزش و پژوهش دانشگاه‌های دو کشور و در تحلیل، تولید و انتشار محتوای رسانه‌ای این کشورها مورد استفاده متولیان، فعالان و مخاطبان قرار بگیرد.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

این پژوهش با رعایت اصول اخلاقی در پژوهش انجام شد.

منابع مالی

این پژوهش بدون هیچ گونه حمایت مالی انجام شده است.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان سهم مساوی در تدوین و اجرای این پژوهش داشتند.

تعارض منافع

تضاد منافی بین نویسندگان وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

از تمامی شرکت‌کنندگان در این پژوهش قدردانی می‌شود.

References

- Abdul-Ridha, R., & Jader, A.M.A. (2018). The impact of trust in using social media network in e-leadership: A case study in KAR group in Kurdistan Region-Iraq. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 7(2), 45-58. [https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v7-i2/4166]



- Ahmed, A.M., & Allawi, O.W. (2020). A Review Study on the Adoption of Cloud Computing for Higher Education in Kurdistan Region-Iraq. *UHD Journal of Science and Technology*, 4(1), 59-70. [<https://doi.org/10.21928/uhdjst.v4n1y2020.pp59-70>]
- Al-Hamdani, M.F.R.F., & Lazim, A.A. (2020). Analytical study in investment, marketing and media according to the Strategic Analysis Method (SWOT) of the external environment of Iraqi sports clubs. *Journal Mustansiriyah of Sports Science*, 2(3), 138-150. [<https://doi.org/10.62540/mjss.2020.02.03.14>]
- Al-Hosseini, S., Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159-181. [<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927848>]
- Alizadeh, Z., Hamidi, M., & Amirhosseini, S.E. (2023). Designing a performance management model for the Iranian Ski Federation by combining BSC and ISM approaches. *Journal of Sport Management and Development*, 12(4), 195-215. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.18943.2519>] [In Persian]
- Al-Musawi, M.M. (2020). Transforming One-Stop E-Services in Iraq: Focusing on perception of Blockchain Technology in Digital Identity System. In *2020 IEEE Global Humanitarian Technology Conference (GHTC)*, 1- 4. [<https://doi.org/10.1109/GHTC46280.2020.9342959>]
- Ameen, N., Willis, R., Abdullah, M. N., & Shah, M. (2019). Towards the successful integration of e- learning systems in higher education in Iraq: A student perspective. *British Journal of Educational Technology*, 50(3), 1434-1446. [<https://doi.org/10.1111/bjet.12651>]
- Bapir, A. K., & Ozgit, H. (2018). The effect social media on the development of sport marketing strategy: the case study of football clubs in Northern Iraq. *Ottoman: Journal of Tourism and Management Research*, 3(3), 332-347. [<https://doi.org/10.26465/ojtmr.2018339514>]
- Camps, A., & Pappous, A. (2016). Predicting the evolution of sports federation membership: An important tool to assess National Governing Bodies' strategic planning. *Journal of Sports Science*, 4, 57-69. [<https://doi.org/10.17265/2332-7839/2016.02.001>]
- Casey, M.M., Payne, W.R., & Eime, R. M. (2012). Organisational readiness and capacity building strategies of sporting organisations to promote health. *Sport management review*, 15(1), 109-124. [<https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.01.001>]
- Cuomo, M.T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G., & Metallo, G. (2021). Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning cultural tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120345. [<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120345>]
- Dahnarco, G., Ramalho, F.R., Barros, A.C., & Soares, A.L. (2019). Providing industry 4.0 technologies: The case of a production technology cluster. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 1-9. [<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100355>]
- Dashkov, A.A., Belousova, M.N., & Pokazanev, V.Y. (2021). On the Prospects of Digital Transformation of the Field of Sports. In *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*, 473-482. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_49]
- Hadrawi, H.K. (2018). The Impact of Web Knowledge Networks on E-service Innovation in Iraqi Tourism Companies. *Webology*, 15(2), [[Link](#)]
- Hambrick, M.E., Svensson, P.G., & Kang, S. (2019). Using social network analysis to investigate interorganizational relationships and capacity building within a sport for development coalition. *Sport Management Review*, 22(5), 708-723. [<https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.002>]
- Hamza, R.A. (2021). The Requirements of Digital Transformation and Its Economic Applications to Achieve a Competitive Advantage in Major Sports Clubs in the Arab Republic of Egypt. *The International Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 9(1), 120-152. [<https://doi.org/10.21608/isjpes.2021.56141.1036>]



- Hendrix, S.E. (2013). Institutional capacity building and legal reform in Iraq: Toward innovation and public administration modernization. *The Law and Development Review*, 6(1), 225-253. [<https://doi.org/10.1515/ldr-2013-0012>]
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28: 52-61. [<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>]
- Hutchins, B. (2016). Tales of the digital sublime: Tracing the relationship between big data and professional sport. *Convergence*, 22(5), 494-509. [<https://doi.org/10.1177/135485651558716>]
- Jaffar, A. A., Ghareb, M. I., & Sharif, K. H. (2016). The challenges of implementing E-commerce in Kurdistan of Iraq. *Journal of University of Human Development*, 2(3), 528-533. [<https://doi.org/10.21928/juhd.v2n3y2016.pp528-533>] [In Persian]
- Karimi, M., & Ahmadi, A. (2022). The impact of information and communication technology on empowering managers and employees of Kermanshah General Directorate of Sports and Youth considering social capital and self-efficacy. *Iranian Political Research*, 3 (10), 51-78. [Link] [In Persian]
- Karimian, S., Askari, A., Fallah, Z., Bahlekeh, T. (2022). Designing Sport digital economy development model in Iran. *Journal of Sport Management*, 13(4), 1277-1293. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2020.309490.2565>]. [In Persian]
- Karimipoor, A., kohandel, M., Abdolmaleki, H. and Khalifeh, S. (2025). Construction and validation of the evaluation questionnaire for the digital evolution of sports businesses. *Communication Management in Sport Media*. [<https://doi.org/10.30473/jsm.2023.65853.1685>] [In Persian]
- Khalaf, Y. A., & Waga, I. Y. (2019). Evaluate the Level of Application of Sports Marketing Practices for the First Iraqi Football Clubs. *Scopus Ijphrd Citation Score*, 10(7), 716. [<https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.01662.0>]
- Kostin, K. (2016). Global potential of e-marketing: comparing the United States, Russian Federation and the European Union. *AIMS International Journal of Management (AIJM)*, 10(3), 155. [Link]
- Kramer, K., Wagner, D., & Scheck, B. (2021). Reaping the digital dividend? Sport marketing's move into esports: insights from Germany. *European Journal of International Management*, 15(2-3), 339-366. [<https://doi.org/10.1504/EJIM.2021.113265>]
- Kroon, Å., & Eriksson, G. (2019). The impact of the digital transformation on sports journalism talks online. *Journalism Practice*, 13(7), 834-852. [<https://doi.org/10.1080/17512786.2019.1577695>]
- Lebel, K., Pegoraro, A., & Harman, A. (2019). The impact of digital culture on women in sport. In Digital dilemmas (pp. 163-182). Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95300-7_8]
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport management review*, 19(4), 365-377. [<https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.01.002>]
- Mohammed, H.O., Aziz, A.I., Sadq, Z.M., & Othman, B.A. (2020). The Impact of Transformation Leadership on Employee's Effectiveness (The Case of Ministry of Higher Education and Scientific Research, Kurdistan Regional Government, Iraq). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11), 201-217. [<https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i11.2240>]
- Moradi Chaleshtori, J., & Nazari, R. (2025). Presenting the Commercialization Model of Iran's Football Industry Based on Sustainable Development and Performance. *Journal of Sport Management and Development*, 13(40), 159-184. [<http://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22089.2691>] [In Persian]
- Ratten, V., & Thompson, A.J. (2021). COVID-19 and Entrepreneurship. Vanessa Ratten (Ed), *Digital transformation from COVID-19 in small business and sport entities*. Routledge: Taylor & Francis Group, 54-70. [<https://doi.org/10.4324/9781003149248-5>]



- Schubert, M., & Seyffert, J. (2017). Fan motives for interacting on social media—the example of the International Table Tennis Federation and Facebook. *Current Issues in Sport Science (CISS)*, 2, 004-004. [https://doi.org/10.15203/CISS_2017.004]
- Shahoodh, G., Al-Salman, O., & Mustafina, J. (2020). Towards a Context-Aware Digital Government in Iraq: A Public Sector Employees' Perspective. In *2020 13th International Conference on Developments in eSystems Engineering (DeSE)*, 283-286. IEEE. [<https://doi.org/10.1109/DeSE51703.2020.9450235>]
- Sheppard, M. (2021). Sport's digital future. *Australasian Leisure Management*, (142). [[Link](#)]
- Stegmann, P., Nagel, S., & Ströbel, T. (2021). The digital transformation of value co-creation: a scoping review towards an agenda for sport marketing research. *European Sport Management Quarterly*, 1-28. [<https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1976241>]
- Stevens, J. (2017). Organizational capacity and sport, the environment, and sustainability: Making the case for capacity building. In *Routledge handbook of sport and the environment*, 99-108, Routledge. [[Link](#)]
- Ströbel, T., Stieler, M., & Stegmann, P. (2021). Guest editorial. Digital transformation in sport: the disruptive potential of digitalization for sport management research. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 11(1), 1-9. [<https://doi.org/10.1108/SBM-03-2021-124>]
- Stoszowski, J., & Collins, D. (2014). Communities of practice, social learning and networks: Exploiting the social side of coach development. *Sport, Education and Society*, 19(6), 773-788. [<https://doi.org/10.1080/13573322.2012.692671>]
- Terra, B., de Oliveira, A.R., Almeida, M., Batista, L.A., dos Santos, J.A.N., Nogueira, J.A., & Martins, L.L.A. (2020). Sport Innovation: An Opportunity for Technology-Based Companies Stimulated by the Brazil Olympics. In *Sport Entrepreneurship and Public Policy*, 13; 41-68. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29458-8_4]
- Thukral, E., & Ratten, V. (2021). Sport innovation, entrepreneurship and digital ecosystems. In *Innovation and entrepreneurship in sport management*. Edward Elgar Publishing, 122-136. [<https://doi.org/10.4337/9781783473960.00014>]
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28: 118-144. [<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>]
- Willem, A., & Scheerder, J. (2017). Conclusion: The role of sport policies and governmental support in the capacity building of sport federations. In *Sport Policy Systems and Sport Federations* (pp. 303-320). Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-60222-0_15]
- Karimipoor, A., kohandel, M., Abdolmaleki, H., & Khalifeh, S. (2023). Construction and validation of the evaluation questionnaire for the digital evolution of sports businesses. *Communication Management in Sport Media*, 15; 34- 51. [<https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i11.2240>] [In Persian]
- Savar, A., Emami, F., & Moosavi, S. J. (2023). Presenting the national identity model of sports heroes based on the evolution of digital media. *Communication Management in Sport Media*, 12, 42-67. [<https://doi.org/10.30473/jsm.2023.66309.1702>] [In Persian]
- Sefati, S., Ghorbani, S., & Rezayi Shirazi, R. (2023). Designing a model for the development of digital sports diplomacy in the Islamic Republic of Iran. *Sport Management Studies*, 9, 67-93. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2022.13021.3695>] [In Persian]
- Zimmer, W.K., & Matthews, S.D. (2022). A virtual coaching model of professional development to increase teachers' digital learning competencies. *Teaching and Teacher Education*, 109, 103544. [<https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103544>]