



University of Tehran Press

Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

Intercultural Strategies for Strengthening the International Brand of Iraqi Football

Hossein Younes¹ | Mehdi Salimi^{2*} | Mohammad Soltan-Hosseini³

1. Department of Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: h.younes@spr.ui.ac.ir

2. Corresponding Author, Department of Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: m.salimi@spr.ui.ac.ir

3. Department of Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 04 August 2025

Revised: 07 October 2025

Accepted: 12 October 2025

Published online: 11 September 2026

Keywords:

Diaspora,
Digital marketing,
Heritage revival,
Intercultural strategies,
Iraqi football,
Sports branding.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to address the research gap in the field of intercultural sports branding. Its primary objective was to identify and analyze effective strategies for strengthening Iraq's international football brand, focusing on transforming ethnic diversity into a competitive advantage. **Method:** The present research employed a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach. In the qualitative phase, 53 studies from Scopus, WOS, and SportDiscus databases were analyzed using systematic meta-synthesis (CVR = 0.92-1.00, Cohen's Kappa = 0.82). The quantitative phase involved a survey of 213 managers and players from professional leagues using Structural Equation Modeling (SEM). **Findings:** Eight key strategies were identified, the most important of which included: Multilingual Digital Marketing ($R^2 = 0.812$), Reviving Cultural Heritage (CVR = 1.00), and Collaboration with the Diaspora (Factor Loading = 0.863). Sports diplomacy led to a 35% reduction in negative stereotypes. The main challenges included budget shortage (78%) and structural resistance (65%). **Conclusion:** The current study provides a framework that, by integrating digital technology, diaspora capital, and institutional innovation, can serve as a model for multicultural countries. Recommendations include strengthening inclusive governance, developing fan applications, and producing multilingual content. Future research could focus on examining long-term effects and conducting comparative studies.

Cite this article: Younes, H.; Salimi, M. & Hosseini, M. (2026). Intercultural Strategies for Strengthening the International Brand of Iraqi Football. *Organizational Culture Management*, 24 (3), 389-405. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.400039.1008859>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.400039.1008859>

Publisher: University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

راهبردهای میان فرهنگی تقویت برند فوتبال عراق

حسین یونس^۱ | مهدی سلیمی^{۲*} | محمد سلطان حسینی^۳

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: h.younes@spr.ui.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: m.salimi@spr.ui.ac.ir
۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۰

کلیدواژه:

احیای میراث،
بازاریابی دیجیتال،
برندسازی ورزشی،
دیاسپورا،
راهبردهای میان فرهنگی،
فوتبال عراق.

هدف: این پژوهش با هدف پر کردن خلأ پژوهشی در حوزه برندسازی ورزشی میان فرهنگی انجام شد.

روش: پژوهش حاضر از روش ترکیبی کیفی- کمی استفاده کرد. در بخش کیفی ۵۳ مطالعه از پایگاه های علمی با روش فراترکیب سیستماتیک تحلیل شدند ($CVR=0.92-1.00$ ، کاپای کوهن = ۰.۸۲). بخش کمی شامل پیمایش ۲۱۳ مدیر و بازیکن لیگ های حرفه ای با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) بود.

یافته ها: هشت راهبرد کلیدی شناسایی شد که مهم ترین آن ها شامل بازاریابی دیجیتال چندزبانه ($R^2=0.812$)، احیای میراث فرهنگی ($CVR=1.00$)، و همکاری با دیاسپورا (بار عاملی = ۰.۸۶۳) بودند. دیپلماسی ورزشی موجب کاهش ۳۵ درصد کلیشه های منفی شد. چالش های اصلی شامل کمبود بودجه (۷۸٪) و مقاومت ساختاری (۶۵٪) بودند.

نتیجه گیری: مطالعه حاضر چارچوبی ارائه می دهد که با تلفیق فناوری دیجیتال، سرمایه دیاسپورا، و نوآوری نهادی می تواند به عنوان الگویی برای کشورهای چندفرهنگی عمل کند. پیشنهادها شامل تقویت حکمرانی فراگیر، توسعه اپلیکیشن های هواداری، و تولید محتوای چندزبانه است. پژوهش های آتی می توانند بر بررسی آثار بلندمدت و مطالعات تطبیقی تمرکز کنند.

استناد: یونس، حسین؛ سلیمی، مهدی و سلطان حسینی، محمد (۱۴۰۵). راهبردهای میان فرهنگی تقویت برند فوتبال عراق، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۴ (۳) ۳۸۹-۴۰۵.
<http://doi.org/10.22059/jomc.2025.400039.1008859>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.



DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.400039.1008859>

مقدمه

در عصر جهانی شدن و تحولات پرشتاب ارتباطی، برند نه تنها مفهومی اقتصادی و بازاریابی، بلکه ابزاری کلیدی در دیپلماسی عمومی، تقویت قدرت نرم، و بازتعریف جایگاه فرهنگی-اجتماعی کشورها در عرصه بین‌المللی است (Kaneva, 2011). از میان ابزارهای مؤثر بر این فرایند، ورزش، به ویژه فوتبال، به عنوان پدیده‌ای فراملی و زبان مشترک فرهنگ‌ها، نقش بی‌بدیلی در شکل‌دهی به تصویر ذهنی ملت‌ها ایفا می‌کند (Dubinsky, 2019). کشورهایی چون برزیل، فرانسه، اسپانیا، و ژاپن با تکیه بر دیپلماسی ورزشی و بهره‌گیری از راهبردهای میان فرهنگی توانسته‌اند برند ملی خود را در سطح بین‌المللی تثبیت کنند و سرمایه نمادین حاصل از آن را در ابعاد اقتصادی، فرهنگی، و سیاسی به کار گیرند (Salimi & Taghavy, 2026). مثلاً، صنعت فوتبال برزیل در سال ۲۰۱۰ به تنهایی ۷۷.۶۶ میلیارد ریال (معادل حدود ۲٪ تولید ناخالص داخلی کشور) به اقتصاد این کشور تزریق کرد، جام جهانی ۱۹۹۸ فرانسه رشد اقتصادی ۳.۳٪ را رقم زد و بیش از ۳.۲ میلیارد دلار درآمد جهانی ایجاد کرد، و لیگ برتر ژاپن (جی لیگ) در سال ۲۰۲۲ با درآمد ۱۳۷.۵ میلیارد یین (حدود ۱ میلیارد دلار) و افزایش ۱۴ درصد تماشاگران به ۱۲.۵ میلیون نفر به تقویت برند ملی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی کمک شایانی کرد (Tamari, 2025).

در این میان، عراق کشوری است که با وجود برخورداری از تمدنی کهن، فرهنگ متنوع، و جمعیتی جوان و علاقه‌مند به فوتبال هنوز نتوانسته است از ظرفیت این ورزش به عنوان ابزاری برای برندسازی بین‌المللی بهره‌برداری مؤثر داشته باشد (السینا و فریرا^۱، ۲۰۰۵). فوتبال عراق، با وجود افتخارات قابل توجه در عرصه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، همچون قهرمانی در جام ملت‌های آسیا (۲۰۰۷) و حضور در رقابت‌های جهانی، هنوز از جایگاهی متناسب با ظرفیت‌های خود در سطح برندهای فوتبالی جهان برخوردار نیست. موانعی چون بی‌ثباتی سیاسی، ساختارهای ضعیف مدیریتی، نبود زیرساخت‌های حرفه‌ای بازاریابی ورزشی، و ناتوانی در ارتباط مؤثر با رسانه‌ها و نهادهای بین‌المللی موجب شده‌اند که تصویر برند فوتبال عراق یا مبهم باقی بماند یا با کلیشه‌های منفی سیاسی-امنیتی پیوند بخورد (لابونت^۲، ۲۰۲۴).

افزون بر این، فوتبال عراق از نبود یک برنامه جامع برندینگ، ضعف در ارتباطات رسانه‌ای بین‌المللی، و ناتوانی در تولید روایات فرهنگی مثبت رنج می‌برد (سیمون^۳، ۲۰۰۶). از سوی دیگر، بسیاری از کشورهای موفق در عرصه برندینگ فوتبالی با تکیه بر راهبردهای میان فرهنگی توانسته‌اند درک متقابل میان فرهنگ خود و فرهنگ‌های مقصد را افزایش دهند، روایات ملی خود را با زبان فرهنگی جهان بازنویسی کنند، و تصویر مثبتی از خود در ذهن جهانیان بسازند (Salimi, Mohagheghian & Akhavan, 2026). مثلاً، برندینگ ورزشی به عنوان ابزاری برای قدرت نرم می‌تواند تا چهار برابر سرمایه‌گذاری اولیه بازده اقتصادی ایجاد کند؛ از جمله از طریق جذب گردشگران (تا یک میلیون بازدیدکننده اضافی در رویدادهایی مانند جام جهانی برزیل ۲۰۱۴) و ایجاد فرصت‌های شغلی (تا صد و پنجاه و نه هزار شغل موقت و دائم) (بیکام^۴، ۲۰۱۲).

در چنین بستری، بهره‌گیری از راهبردهای میان فرهنگی می‌تواند بستری نوین برای ارتقای برند فوتبال عراق فراهم آورد. رویکرد میان فرهنگی به معنای شناخت و درک عمیق از تفاوت‌های فرهنگی، انطباق پیام‌های برند با ارزش‌های فرهنگی مخاطبان جهانی، و ایجاد ارتباطات معنادار و مؤثر میان فرهنگ‌های مختلف است (دیدورف^۵، ۲۰۰۹). این رویکرد می‌تواند با استفاده از نظریه‌هایی همچون ابعاد فرهنگی هافستد^۶، هویت برند، و بازاریابی فرهنگی به طراحی راهبردهایی بپردازد که هم از دل واقعیت‌های بومی عراق برخاسته باشد هم با انتظارات فرهنگی مخاطبان بین‌المللی هم‌سو باشد (هافستد، ۲۰۱۱؛ کنل^۷، ۲۰۲۴).

مرور مطالعات پیشین حاکی از آن است که با وجود توجه گسترده به برندسازی در ورزش خلأ قابل توجهی در پرداختن به راهبردهای میان فرهنگی، به ویژه در حوزه فوتبال کشورهایی مانند عراق، وجود دارد (آناگنوستوپولوس^۸ و همکاران، ۲۰۲۵؛

1. Alesina, Ferrara
2. Labonté
3. Simon
4. Beacom
5. Deardorff
6. Hofstede
7. Kennell
8. Anagnostopoulos

صادق بروجردی، ۱۳۹۹؛ اسمیت و ساندرسن^۱، ۲۰۱۵). اغلب پژوهش‌ها یا بر برندهای جهانی در بازارهای بزرگ تمرکز کرده‌اند یا به ابعاد فنی و سازمانی برند پرداخته‌اند و کمتر به تعاملات فرهنگی، هویت ملی، و نقش دیپلماسی فرهنگی در برندسازی فوتبال توجه شده است (سینگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۵؛ واگنر^۳، ۲۰۲۳). از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل راهبردهای میان فرهنگی در تقویت برند بین‌المللی فوتبال عراق تلاشی نوآورانه برای پر کردن این خلأ پژوهشی به شمار می‌آید؛ به‌ویژه آنکه پیروزی عراق در جام ملت‌های آسیا ۲۰۰۷، با وجود شرایط جنگی، هزاران نفر را در خیابان‌ها متحد و به عنوان یک کاتالیزور اجتماعی به کاهش موقت خشونت‌های فرقه‌ای کمک کرد، که این امر پتانسیل برندینگ را برای ایجاد وحدت ملی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی (تا ۱٪ رشد سالیانه GDP از طریق رویدادهای مشابه) برجسته می‌سازد. به عبارت دیگر، یک پرسش اساسی مطرح می‌شود: چگونه می‌توان با استفاده از رویکرد میان فرهنگی برند فوتبال عراق را بازتعریف، تقویت، و در عرصه جهانی تثبیت کرد؟ پاسخ به این پرسش مستلزم پژوهشی نظام‌مند، میان‌رشته‌ای، و مبتنی بر داده‌های فرهنگی و اجتماعی و ورزشی است.

پیشینه پژوهش

مبانی نظری این پژوهش به طور معنادار بر چارچوب‌های ارتباطات میان فرهنگی استوار است. مدل شش‌بعدی فرهنگی هافستد (۱۹۸۰) به عنوان لنز تحلیلی کلیدی به درک پویایی‌های فرهنگی عراق عمل می‌کند، به‌ویژه ویژگی‌هایی مانند ساختارهای سلسله‌مراتبی (فاصله قدرت بالا) و تأکید بر همبستگی اجتماعی (جمع‌گرایی). مطالعات نشان می‌دهند این ابعاد باید در کمپین‌های تبلیغاتی داخلی لحاظ شوند، اگرچه برای بازارهای فردگرا، مانند اروپا، نیاز به تعدیل دارند (جان^۴ و همکاران، ۲۰۲۴؛ زموچتل-پیوتروسکا و پیوتروسکا^۵، ۲۰۲۳). با این حال، منتقدان محدودیت‌های این چارچوب را در پرداختن به سیالیت فرهنگی درون عراق و تأثیر جهانی شدن بر ارزش‌های نسل جوان خاطرنشان می‌کنند (ماتهارو^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). در تکمیل این دیدگاه، نظریه «گفت‌وگوی تمدن‌ها» (خاتمی) فوتبال را به عنوان پلی برای تعامل صلح‌آمیز فرهنگی و بازسازی تصویر جهانی عراق ترسیم می‌کند. رویدادهایی مانند قهرمانی جام ملت‌های آسیا در سال ۲۰۰۷ نمونه‌ای عینی از بازتعریف هویت ملی از طریق ورزش است (اشرفی و همکاران، ۱۴۰۳). با وجود این، محققان استدلال می‌کنند که این نظریه نیازمند تلفیق با نظریه «قدرت نرم» جوزف نای برای تبدیل جذابیت فرهنگی به سرمایه نمادین است (آقای و رحیم‌زاده، ۱۴۰۰). افزون بر این، نظریه مدیریت وجهه تینگ-تومی (۱۹۸۵) به ارائه راهبردهایی برای مدیریت تصویر بین‌المللی تیم ملی عراق کمک می‌کند. کاربرد این نظریه در طراحی پیام‌های رسانه‌ای برای مقابله با چارچوب‌سازی‌های منفی (مانند پیوند عراق با خشونت) و ترویج مفاهیمی مانند «وحدت در عین تنوع» راهگشاست (دیبیتس و وان پارت^۷، ۲۰۲۴)؛ اگرچه نقدها بر غفلت آن از نقش نهادهای کلان، مانند فیفا، در شکل‌دهی به چارچوب‌های تعامل تأکید دارند (جونز^۸، ۲۰۲۳).

در زمینه چارچوب‌های برندسازی بین‌المللی، مدل هویت برند آکر (۱۹۹۶) نقشی محوری ایفا می‌کند. بُعد نمادین آن استفاده از میراث بین‌النهرین (زیگورات‌ها، خط میخی) در طراحی لوگو و البسه‌ها را پیشنهاد می‌دهد، درحالی‌که بُعد شخصیتی بر مفاهیم «تاب‌آوری»، «هم‌زیستی قومی»، و «میهن‌دوستی» تأکید می‌ورزد. چالش اصلی غلبه بر کلیشه‌های مرتبط با جنگ‌زدگی از طریق روایت‌سازی اصیل (مانند مستندهای زندگی بازیکنان مناطق محروم) است (الرمضان و صفری^۹، ۲۰۲۴). نظریه جایگاه‌یابی کاتلر نیز راهبردهای تمایز مبتنی بر مزیت‌های رقابتی فرهنگی را ارائه می‌دهد: تبدیل تنوع قومی (بازیکنان کرد، عرب، و ترکمن به عنوان نماد وحدت) به «امتیاز رقابتی» و تلفیق ورزش با گردشگری فرهنگی (مانند میزبانی مسابقات در شهرهای تاریخی

1. Smith & Sanderson

2. Singh

3. Wagner

4. John

5. mojtet-Piotrowska & Piotrowska

6. Matharu

7. Debets & Van Part

8. Jones

9. Al-Ramadhan & Safari

مانند بابل). موفقیت این راهبردها منوط به تفکیک بازار (هدف گیری متفاوت بازارهای خاورمیانه و اروپا) و انعطاف پذیری در برابر تحولات سیاسی است (راشید و ریجا،^۱ ۲۰۲۴).

دیپلماسی ورزشی، به عنوان سومین رکن نظری، فوتبال را ابزاری برای قدرت نرم و بازسازی تصویر ملی قلمداد می کند (Salimi, Khodaparast & Savari Nikou, 2024). عراق می تواند با بهره گیری از ظرفیت های تاریخی (تمدن بین النهرین) و روایت های انسانی (پیروزی سال ۲۰۰۷ در اوج ناامنی) به بازتعریف تصویر خود بپردازد (کلار،^۲ ۲۰۲۴). الگوهای جهانی مانند آفریقای جنوبی (جام جهانی ۲۰۱۰) و قطر (۲۰۲۲) نمونه های موفقی از تلفیق جذابیت فرهنگی با استانداردهای جهانی ارائه می دهند. با این حال، عراق با چالش های خاصی- از جمله ضعف زیرساخت ها، ناکارآمدی مدیریتی (رسول و جابر،^۳ ۲۰۲۳)، تنش های داخلی- که مانع خلق روایت یکپارچه می شود مواجه است (حیدری و همکاران، ۱۴۰۰). راهکارهای پیشنهادی شامل آموزش هوش فرهنگی (CQ) به بازیکنان و استفاده از پلتفرم های دیجیتال برای روایت سازی هدفمند است (بوهرس و اودریسکول،^۴ ۲۰۲۳). افزون بر این، مفهوم دیاسپورا (جوامع مهاجر عراقی در خارج) به عنوان ابزاری کلیدی در دیپلماسی ورزشی و برندسازی ملی مطرح است. دیاسپورا می تواند از طریق انتقال دانش، شبکه های اجتماعی، و سرمایه گذاری مالی (سرمایه دیاسپورا) به تقویت برند فوتبال عراق کمک کند؛ همان طور که در مدل های تعامل دولت با دیاسپورا (گلن،^۵ ۲۰۱۹) و نقش دیاسپورا در کارآفرینی ورزشی بین المللی (هایهرست و تروبی،^۶ ۲۰۲۲) برجسته شده است. این سرمایه نه تنها شامل منابع مالی (مانند سرمایه گذاری در زیرساخت های ورزشی) است، بلکه سرمایه فرهنگی و نمادین را نیز در بر می گیرد که می تواند روایت های مثبت از عراق را در جوامع میزبان ترویج دهد و به کاهش کلیشه های منفی کمک کند (برویکر،^۷ ۲۰۰۵؛ نیولند و تاناکا،^۸ ۲۰۱۰). مطالعات نشان می دهند ادغام دیپلماسی دیاسپورا با ورزش، مانند استفاده از ورزشکاران دیاسپورایی به عنوان سفیران فرهنگی، می تواند پل های ارتباطی بین کشور مبدأ و جوامع جهانی ایجاد و برند ملی را تقویت کند (پرایس،^۹ ۲۰۲۴؛ کیسینگ و لی،^{۱۰} ۲۰۲۳).

در مجموع، پیشینه موجود نشان می دهد تقویت برند فوتبال عراق مستلزم: ۱. تلفیق نظریه های میان فرهنگی (هافستد، تینگ-تومی) با مدل های برندسازی (آکر، کاتلر)؛ ۲. تبدیل چالش های فرهنگی (تنوع قومی، میراث جنگ) به امتیازات رقابتی؛ و ۳. به کارگیری دیپلماسی ورزشی برای بازتعریف هویت ملی در گفتمان جهانی است. شکاف تحقیقاتی قابل توجهی در زمینه عملیاتی سازی راهبردهای پاسخگو به تحولات فرهنگی اخیر عراق- به ویژه نقش فضای مجازی و تأثیر نسل جوان- و توسعه الگوهای بومی برای تلفیق ورزش با دیپلماسی فرهنگی وجود دارد (گرلاچ و اریکسن،^{۱۱} ۲۰۲۱؛ جوانی و همکاران، ۱۴۰۳).

مرور پیشینه پژوهش های داخلی و بین المللی در حوزه برندینگ، ورزش، و تعاملات میان فرهنگی نشان می دهد که عمده مطالعات انجام شده به ابعاد گوناگون توسعه برند در حوزه ورزش پرداخته اند. اما کمتر به راهبردهای میان فرهنگی در تقویت برند فوتبال، به ویژه در بستر کشورهای در حال توسعه، همچون عراق، توجه شده است (روjas-مندز،^{۱۲} ۲۰۲۳). مثلاً، لی و همکارانش (۲۰۲۴) با معرفی مفهوم جهانی سازی محلی نشان دادند که سازمان های ورزشی چگونه می توانند استراتژی های جهانی را با ویژگی های فرهنگی محلی تلفیق کنند تا به مشارکت بیشتر طرفداران و تنوع فرهنگی دست یابند (لی^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین، لیم و فرنچ^{۱۴} (۲۰۲۴) با مطرح کردن مفهوم تنیده سازی مرزها نشان دادند که تعاملات میان فرهنگی می توانند منجر به شکل گیری ساختارهای جدید فرهنگی و افزایش انسجام اجتماعی در بستر بازاریابی شوند. این مفاهیم می توانند پایه

1. Rashid & Rija
2. Clair
3. Rasool & Jaber,
4. Bouhrous & O'Driscoll
5. Gamlen
6. Hayhurst & Thorpe
7. Brubaker
8. Newland & Tanaka
9. Price
10. Kassing & Lee
11. Gerlach & Eriksen
12. Rojas-Méndez
13. Li
14. Lim & French

نظری مهمی برای تحلیل تعاملات فرهنگی در فوتبال عراق باشند. در سطح داخلی نیز پژوهش‌هایی مانند سراج و سبزواری (۱۴۰۳) و صادقی و همکارانش (۱۳۹۹) بر ارتقای کیفیت رسانه‌ها و رفتار هم‌آفرینی برند متمرکز بوده‌اند که اگرچه به راهبردهای توسعه‌ی برند توجه دارند، کمتر به زمینه‌های فرهنگی یا ویژگی‌های خاص فوتبال ملی در یک بافت چندفرهنگی، مانند عراق، پرداخته‌اند. از سوی دیگر، مطالعه‌ی نوبره و سوسا^۱ (۲۰۲۲)، با تأکید بر نقش فرهنگ در توسعه‌ی برند ملی، اهمیت عناصر فرهنگی و میراث را در ارتقای تصویر بین‌المللی کشورها برجسته کرده است که می‌تواند الگویی مناسب برای تحلیل نقش برند ملی فوتبال عراق باشد.

مرور مطالعات پیشین حاکی از آن است که با وجود توجه گسترده به برندسازی در ورزش خلاً قابل توجهی در پرداختن به راهبردهای میان‌فرهنگی، به‌ویژه در حوزه‌ی فوتبال کشورهایمانند عراق، وجود دارد (آناگنوستوپولوس^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). اغلب پژوهش‌ها یا بر برندهای جهانی در بازارهای بزرگ تمرکز دارند یا به ابعاد فنی و سازمانی برند می‌پردازند و کمتر به تعاملات فرهنگی، هویت ملی، و نقش دیپلماسی فرهنگی در برندسازی فوتبال پرداخته‌اند.

روش‌شناسی

این پژوهش با رویکرد ترکیبی (کیفی- کمی) و با هدف ارائه‌ی راهبردهای میان‌فرهنگی تقویت برند فوتبال عراق انجام شد. در بخش کیفی، از روش فراترکیب سیستماتیک مبتنی بر الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شد. جامعه‌ی آماری این بخش شامل مقالات معتبر بین‌المللی مرتبط با صنعت فوتبال عراق (مانند برندسازی، دیپلماسی ورزشی، چالش‌های پساجنگی) از پایگاه‌های Scopus (۳۴۲ مقاله)، Web of Science (۱۲۸ مقاله)، و SportDiscus (۸۹ مقاله) بود (جست‌وجو با کلمات کلیدی Iraqi football OR Iraq soccer industry محدود به ۲۰۰۰ - ۲۰۲۵). مقالات با ابزار CASP (امتیاز ≥ 25) غربال شدند و پنجاه و سه مقاله‌ی نهایی برای تحلیل استفاده شد. داده‌ها از طریق فیش‌برداری نظام‌مند گردآوری و با تحلیل مضمون کدگذاری شدند. روایی با بازبینی خبرگان و پایایی با ضریب کاپای کوهن ۰.۸۲ تأیید شد.

در بخش کمی، راهبردهای استخراج‌شده در یک مطالعه‌ی پیمایشی آزمون شد. جامعه‌ی آماری شامل مدیران و بازیکنان تیم‌های حرفه‌ای فوتبال عراق بود که با نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس فرمول کوکران ۳۸۴ نفر انتخاب شدند. پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته (بر پایه‌ی یافته‌های کیفی)، پس از تأیید روایی صوری و محتوایی توسط ده خبره، توزیع و دویست و سیزده پرسشنامه (نرخ بازگشت ۷۰.۳٪) تحلیل شد. روایی همگرا ($AVE > 0.5$) و واگرا (Fornell-Larcker) با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با آلفای کرونباخ ($\alpha > 0.7$) و پایایی ترکیبی ($CR > 0.8$) سنجیده شد. داده‌ها در نرم‌افزارهای SPSS 26 (آمار توصیفی و آزمون t تک‌نمونه‌ای) و SmartPLS 4 (مدل‌سازی معادلات ساختاری) تحلیل شدند.

یافته‌ها

پژوهش حاضر با به‌کارگیری روش فراترکیب سیستماتیک مبتنی بر الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) به تحلیل پنجاه و سه مطالعه‌ی معتبر بین‌المللی در پایگاه‌های Scopus، WOS، SportDiscus پرداخت. پس از غربالگری و ارزیابی کیفیت، داده‌ها از طریق تحلیل مضمون استقرایی کدگذاری شدند. جدول ۱ نتایج این بخش را نمایش می‌دهد.

جدول ۱. یافته‌های بخش فراترکیب رویکرد سیستماتیک

مقوله اصلی (راهبردها)	مقوله فرعی (زیرراهبردها)	مضامین پایه (کدهای باز، منبع)	کد یا مفهوم مستخرج از سند	کد سفارشی شده برای فوتبال عراق
بازتعریف روایت ملی با تأکید بر تنوع و انسجام	تبدیل فوتبال به ابزار بازتعریف هویت	• ورزش به مثابه دیپلماسی عمومی (Smith, 2019)	ورزش به عنوان ابزاری برای دیپلماسی عمومی که می‌تواند به ایجاد روابط مثبت بین جوامع و کشورها کمک کند و هویت جمعی را تقویت کند.	طراحی کمپین‌های رسانه‌ای با شعار «تنوع قدرت ماست»
		• تنوع قومی به عنوان دارایی (Alesina & Ferrara, 2005)	تنوع قومی می‌تواند به عنوان یک دارایی اقتصادی و اجتماعی عمل کند. اما در جوامع ناهمگن ممکن است چالش‌هایی مانند کاهش اعتماد ایجاد کند.	
		• روایت‌سازی مثبت (Kaneva, 2011)	روایت‌سازی مثبت به عنوان ابزاری برای برندینگ ملی که کلیشه‌های منفی را چالش می‌کشد و هویت ملی را بازسازی می‌کند.	
مقابله با کلیشه‌ها از طریق داستان‌های انسانی		• روایت‌سازی مثبت (Kaneva, 2011)	روایت‌سازی مثبت به عنوان ابزاری برای برندینگ ملی که کلیشه‌های منفی را چالش می‌کشد و هویت ملی را بازسازی می‌کند.	تولید مستند «زیر یک دروازه» درباره همکاری بازیکنان اقوام مختلف
		• چالش رسانه‌ای کشورهای جنگ‌زده (Volcic, 2008)	رسانه‌ها در کشورهای پس از جنگ با چالش‌هایی مانند کنترل دولتی و بازسازی هویت ملی روبه‌رو هستند که می‌تواند به تشدید یا کاهش کلیشه‌ها منجر شود.	
خلق نمادهای فراقومی		• انسجام از طریق نمادهای ورزشی (Sorek, 2007)	نمادهای ورزشی می‌توانند به ایجاد انسجام اجتماعی در جوامع چندقومی کمک کنند، اما اغلب تحت تأثیر سیاست‌های قومی قرار می‌گیرند.	معرفی پرچم مشترک هواداری با نمادهای تمام اقوام عراق
		• نقش ورزش در صلح‌سازی (Sugden, 2010)	ورزش می‌تواند به عنوان ابزاری برای صلح‌سازی در جوامع تقسیم‌شده عمل کند، با تمرکز بر تعاملات مثبت بین گروه‌ها.	
استفاده هدفمند از مستندها و شبکه‌های اجتماعی		• رسانه‌های دیجیتال در بازتعریف هویت (Herstein et al., 2014)	رسانه‌های دیجیتال می‌توانند به بازتعریف هویت ملی کمک کنند، با تمرکز بر بازاریابی و برندینگ.	انتشار روزانه پشت صحنه تمرینات تیم در اینستاگرام با زیرنویس چندزبانه
		• قدرت روایت‌های تصویری (Cottle, 2006)	روایت‌های تصویری در رسانه‌ها قدرت زیادی در شکل‌دهی به ادراک عمومی از درگیری‌ها و جوامع دارند.	
پلتفرم دیپلماسی ورزشی و تبادلات فرهنگی	بازی‌های دوستانه برای کاهش تنش‌های تاریخی	• ورزش به مثابه ابزار دیپلماسی (Beacom, 2012)	ورزش به عنوان ابزاری برای دیپلماسی که می‌تواند روابط بین‌المللی را بهبود بخشد.	سازماندهی دیدار عراق- کویت با پیام «فوتبال برای صلح»
		• نظریه تماس بین فرهنگی (Pettigrew, 2009)	تماس بین فرهنگی می‌تواند پیش‌دواری‌ها را کاهش دهد، به شرطی که شرایط مساوی و حمایت سازمانی وجود داشته باشد.	
		• مدل دیپلماسی فوتبال (Grix, 2019)	فوتبال به عنوان مدل دیپلماسی نرم که می‌تواند قدرت نرم کشورها را افزایش دهد.	

تبادل بازیکنان با لیگ‌های همسایه	• فوتبال به عنوان زبان مشترک (Giulianotti, 2015)	فوتبال به عنوان زبانی مشترک که می‌تواند جوامع را متحد کند.	ایجاد برنامه مبادله با باشگاه‌های دب‌ی و الدحیل
استفاده از ستارگان به عنوان سفیر فرهنگی	• سفیران ورزشی (Murray, 2018)	ورزشکاران به عنوان سفیران دیپلماتیک که می‌توانند روابط بین‌المللی را تقویت کنند.	تور اروپایی علی عدنان برای کارگاه‌های «فوتبال بدون مرز»
میزبانی تورنمنت‌های جوانان منطقه‌ای	• تورنمنت‌ها به مثابه پل ارتباطی (Sugden, 2017)	تورنمنت‌ها می‌توانند به عنوان پل ارتباطی در جوامع تقسیم‌شده عمل کنند.	برگزاری جام سالیانه U-21 در بصره با مشارکت هشت کشور عربی
الگوپروری ستاره‌های جهانی با پیوند فرهنگی	• ستاره‌ها به عنوان سفیران برند (Keller, 2013)	ستاره‌ها به عنوان سفیران برند که می‌توانند تصویر برند را تقویت کنند.	گنجاندن واحدهای «تاریخ و فرهنگ عراق» در برنامه آموزشی آکادمی‌ها
آکادمی‌های تلفیقی فرهنگی-ورزشی	• آکادمی‌های نخبه‌پروری (Mills & Maynard, 2020)	آکادمی‌های نخبه‌پروری به عنوان محیط‌هایی برای توسعه استعدادها.	استخدام مربیان خارجی مسلط به زبان عربی و فرهنگ محلی
روایت‌سازی رسانه‌ای از داستان زندگی	• روایت‌سازی دیجیتال (Smith & Sanderson, 2015)	روایت‌سازی دیجیتال به عنوان ابزاری برای خودارائه ورزشکاران.	انتشار ویدئوهای «یک روز با ستاره» در اینستاگرام با نشان دادن پیوند خانوادگی بازیکنان
به‌کارگیری دیاسپورا در انتقال دانش	• نقش دیاسپورا (Darby, 2013)	نقش دیاسپورا در انتقال دانش و توسعه.	برنامه «بازگشت قهرمانان»: اردوی فصلی مربیان عراقی شاغل در اروپا
ایجاد نهاد رسمی برای هماهنگی با دیاسپورای عراقی	• دیاسپورا به عنوان سرمایه (Brubaker, 2005)	دیاسپورا به عنوان دسته‌بندی اجتماعی و هویتی که می‌تواند به عنوان سرمایه عمل کند.	تأسیس «دبیرخانه دیاسپورا» در فدراسیون فوتبال عراق
طراحی پلتفرم اختصاصی ارتباطی	• مدل تعامل دولتها (Gamlen, 2019)	مدل تعامل دولتها با دیاسپورا برای نهادسازی و بهره‌برداری از منابع انسانی.	راه‌اندازی اپلیکیشن با امکان: رزرو بلیت بازی‌های خارجی - جمع‌سپاری مالی پروژه‌ها
جذب سرمایه برای پروژه‌های هدفمند	• سرمایه‌گذاری دیاسپورا (Newland & Tanaka, 2010)	سپج کارآفرینی دیاسپورا برای توسعه اقتصادی.	فروش اوراق قرضه برای ساخت آکادمی در استان‌های محروم

• الگوی هند (Kapur, 2010)	الگوی هند برای تأثیر مهاجرت بر توسعه داخلی.	استفاده از دیاسپورا در دیاسپورا به عنوان سفیر (Al-Rasheed, 2023)	• دیاسپورا به عنوان سفیر (Al-Rasheed, 2023)	• انتقال فرهنگی (Nederveen, 2020)	انتقال فرهنگی از طریق گلوبالیزاسیون و تعاملات.	آموزش صد داوطلب دیاسپورا به عنوان «سفیران برند» در کشورهای میزبان
• بازاریابی چندفرهنگی (Hollensen, 2021)	• ارتباطات بین فرهنگی (Gudykunst, 2003)	تولید محتوای چندزبانه	• بازاریابی چندفرهنگی (Hollensen, 2021)	• ارتباطات بین فرهنگی (Gudykunst, 2003)	بازاریابی چندفرهنگی برای تعامل با مخاطبان متنوع.	استخدام تیم ترجمه متشکل از عرب‌ها، کردها، و ترکمن‌ها
• کمپین‌های محتوای کاربرساخت	• مشارکت جمعی (Shirky, 2010)	کمپین‌های محتوای کاربرساخت	• اعتمادسازی از طریق UGC (Smith, 2022)	• مشارکت جمعی (Shirky, 2010)	محتوای کاربرساخته برای اعتمادسازی و تعامل.	مسابقه ماهیانه «بهترین ویدیوی هواداری» با جایزه سفر به بازی تیم ملی
• چالش‌های تعاملی در پلتفرم‌های پرنفوذ	• الگوریتم‌های پلتفرم محور (Jin, 2020)	چالش‌های تعاملی در پلتفرم‌های پرنفوذ	• محتوای پرشور (Berger, 2016)	• الگوریتم‌های پلتفرم محور (Jin, 2020)	الگوریتم‌های پلتفرم برای توزیع محتوا.	طراحی چالش رقص #قص‌النصر با موسیقی محلی عراقی
• مشارکت اینفلوئنسرهای محلی	• پل‌های فرهنگی (Kapoor, 2023)	مشارکت اینفلوئنسرهای محلی	• مدل اعتماد (Hofstede, 2011)	• پل‌های فرهنگی (Kapoor, 2023)	پل‌های فرهنگی برای تعاملات بین فرهنگی.	همکاری با خواننده کرد- هلم جندی- برای تبلیغ بازی‌ها
احیای میراث فوتبال عراق و پیوند با هویت مدرن	نقش تاریخ در هویت برند (Holt, 2004)	برجسته‌سازی دستاوردهای فوتبال عراق	نقش تاریخ در هویت برند (Holt, 2004)	• اهمیت روایت‌های تاریخی در بازاریابی ورزشی (Miloch, 2010)	اهمیت روایت‌های تاریخی برای تعامل با هواداران.	ایجاد یک موزه دیجیتال فوتبال عراق با تمرکز بر دستاوردهای تاریخی مانند قهرمانی جام ملت‌های آسیا ۲۰۰۷.
تلفیق نمادهای فرهنگی در برندسازی	• استفاده از نمادهای فرهنگی در برندسازی (Aaker, 1996)	تلفیق نمادهای فرهنگی در برندسازی	• تأثیر هویت فرهنگی بر وفاداری به برند (He & Mukherjee, 2009)	• استفاده از نمادهای فرهنگی در برندسازی (Aaker, 1996)	استفاده از نمادهای فرهنگی در برندسازی: نمادهای فرهنگی برای تمایز برند. تأثیر هویت فرهنگی بر وفاداری به برند: هویت فرهنگی برای افزایش وفاداری.	طراحی لوگو و هویت بصری جدید برای فدراسیون فوتبال عراق با الهام از نمادهای فرهنگی مانند دروازه‌های باستانی بابل.
ایجاد محتوای چندرسانه‌ای برای روایت میراث فوتبال	• قدرت داستان‌سرایی در بازاریابی ورزشی (Richelieu, 2018)	ایجاد محتوای چندرسانه‌ای برای روایت میراث فوتبال	• نقش محتوای دیجیتال در تعامل با هواداران (Vale & Fernandes, 2018)	• قدرت داستان‌سرایی در بازاریابی ورزشی (Richelieu, 2018)	قدرت داستان‌سرایی در بازاریابی ورزشی: نقش محتوای دیجیتال در تعامل با هواداران.	تولید یک مجموعه پادکست به زبان‌های عربی و انگلیسی درباره تاریخ فوتبال عراق با حضور پیشکسوتان و مورخان.
توسعه برنامه‌های آموزشی و فوتبال با تمرکز بر میراث	• آموزش به عنوان ابزار حفظ میراث (UNESCO, 2019)	توسعه برنامه‌های آموزشی و فوتبال با تمرکز بر میراث	• نقش آکادمی‌های ورزشی در توسعه برند (Ratten, 2016)	• آموزش به عنوان ابزار حفظ میراث (UNESCO, 2019)	آموزش به عنوان ابزار حفظ میراث: آموزش برای حفظ میراث فرهنگی. نقش آکادمی‌های ورزشی در توسعه برند: آکادمی‌ها برای توسعه برند ورزشی.	تأسیس آکادمی فوتبال «میراث» در بغداد با برنامه‌های آموزشی که تاریخ فوتبال عراق را به جوانان آموزش می‌دهد.
						برگزاری کارگاه‌های آموزشی با حضور بازیکنان سابق برای انتقال تجربیات.

برگزاری رویدادها و تورنمنت‌های ویژه برای گرامیداشت میراث فوتبال	- رویدادهای ورزشی به عنوان ابزار بازاریابی (Getz, 2008) - اهمیت مراسم گرامیداشت در تقویت هویت (Smith, 2011)	رویدادهای ورزشی به عنوان ابزار بازاریابی: رویدادها برای بازاریابی. اهمیت مراسم گرامیداشت در تقویت هویت: مراسم برای تقویت هویت. فوتبال عراق. - سازماندهی مراسم سالیانه تقدیر از پیشکسوتان فوتبال عراق با حضور هواداران.
شناسایی و همسوسازی با شرکای دارای ارزش‌های مشترک	- ایجاد ارزش مشترک (Porter & Kramer, 2011) - مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در ورزش (Smith & Westerbeek, 2007)	- ارزیابی‌های دقیق برای شناسایی شرکای تجاری بالقوه که متعهد به توسعه جامعه و ترویج فوتبال هستند. - ایجاد یک چارچوب برای ارزیابی همسویی ارزش‌ها با شرکای بالقوه.
ایجاد ابتکارات مشترک مبتنی بر ارزش‌های مشترک	- مشارکت‌های استراتژیک در ورزش (Cousens, Babiak & Slack, 2001) - برندسازی مشترک برای تأثیر اجتماعی (Lefebvre, 2012)	- همکاری با شرکا برای راه‌اندازی کمپین‌هایی که فوتبال را به عنوان ابزاری برای انسجام اجتماعی و هویت ملی ترویج می‌دهند. - توسعه برنامه‌های مشترک که از فوتبال برای آموزش و توانمندسازی جوانان استفاده می‌کنند.
بهره‌برداری از مشارکت‌ها برای منافع متقابل و تأثیر اجتماعی	- چارچوب‌های ارزیابی مشارکت (Austin, 2000) - تعامل جامعه از طریق ورزش (Chalip, 2006)	- استفاده از مشارکت‌ها برای تأمین مالی برنامه‌های فوتبال جوانان در مناطق کم‌برخوردار عراق. - ایجاد فرصت‌های کارآموزی و آموزشی برای جوانان محلی از طریق شبکه شرکا.
اندازه‌گیری و ارتباط تأثیر مشارکت‌ها	- گزارش‌دهی مسئولیت اجتماعی در ورزش (Babiak & Wolfe, 2009) - ارتباطات شفاف برای ایجاد اعتماد (Du et al., 2010)	- اجرای یک سیستم برای ردیابی و اندازه‌گیری تأثیر اجتماعی مشارکت‌ها (مانند تعداد جوانان تحت تأثیر). - انتشار گزارش‌های سالیانه و به‌روزرسانی‌های رسانه‌ای برای به‌اشتراک گذاشتن موفقیت‌ها و تقویت اعتماد عمومی.
ساختار حکمرانی و توسعه حکمرانی فراگیر میان فرهنگی	- حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی (Chappelet & Mrkonjic, 2013) - حکمرانی فراگیر برای توسعه پایدار (UNDP, 2014)	- ایجاد یک شورای حکمرانی فراگیر در فدراسیون فوتبال عراق با نمایندگی از گروه‌های قومی و فرهنگی مختلف. - تدوین یک منشور حکمرانی که اصول شفافیت، پاسخگویی، و مشارکت را ترویج می‌دهد.
اجرای شیوه‌های مدیریت میان فرهنگی	- مدیریت تنوع در ورزش (Cunningham, 2015)	- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان فدراسیون فوتبال عراق در زمینه مدیریت میان فرهنگی.
- شایستگی میان فرهنگی در رهبری (Deardorff, 2009)	- شایستگی میان فرهنگی در رهبری (Deardorff, 2009)	- انتصاب مدیران باتجربه در محیط‌های میان فرهنگی برای نظارت بر پروژه‌های کلیدی.

تقویت ارتباطات و - ارتباطات میان فرهنگی در سازمان ها - ایجاد یک پلتفرم دیجیتال برای همکاری های سازمان ها (Gudykunst, 2003) تسهیل ارتباطات و همکاری ها میان میان فرهنگی	ارتباطات میان فرهنگی در سازمان ها - ایجاد یک پلتفرم دیجیتال برای تسهیل ارتباطات و همکاری ها میان میان فرهنگی
ارزیابی و بهبود مستمر - ارزیابی عملکرد در ارزیابی عملکرد در سازمان های ورزشی (Bayle & Robinson, 2007) ساختارهای حکمرانی و مدیریت	ارزیابی و بهبود مستمر - ارزیابی عملکرد در سازمان های ورزشی - اجرای یک سیستم ارزیابی سالیانه برای سنجش اثربخشی ساختارهای حکمرانی و مدیریت
- یادگیری سازمانی در زمینه یادگیری سازمانی برای بهبود در - ایجاد یک کمیته بازبینی برای میان فرهنگی (Senge, 1990) زمینه های میان فرهنگی. بررسی بازخوردها و پیشنهاد بهبودهای مستمر.	- یادگیری سازمانی در زمینه یادگیری سازمانی برای بهبود در - ایجاد یک کمیته بازبینی برای میان فرهنگی. بررسی بازخوردها و پیشنهاد بهبودهای مستمر.

خروجی این فرایند، شناسایی هفت راهبرد کلان میان فرهنگی بود که هر یک شامل زیرراهبردهای اجرایی مشخصی می شد.

۱. بازتعریف روایت ملی با محوریت تبدیل تنوع قومی (عرب، کرد، ترکمن، آشوری) به دارایی برند از طریق تولید مستندهای وحدت محور (مانند «زیر یک دروازه») و خلق نمادهای فراقومی (پرچم مشترک هواداری)؛ ۲. پلتفرم دیپلماسی ورزشی با تمرکز بر بازی های دوستانه کاهنده تنش های تاریخی (مثل دیدار عراق- کویت) و میزبانی تورنمنت های جوانان منطقه ای (جام U-21 بصره)؛ ۳. الگوپرووری ستاره های جهانی مبتنی بر پرورش بازیکنان در آکادمی های تلفیقی (ترکیب استانداردهای جهانی با آموزش «تاریخ و فرهنگ عراق») و روایت سازی رسانه ای از زندگی آنان (کمپین «یک روز با ستاره»؛ ۴. همکاری استراتژیک با دیاسپورا از طریق ایجاد نهادهای تخصصی (دبیرخانه دیاسپورا)، طراحی اپلیکیشن های هواداری چندکارکرده، و جذب سرمایه برای پروژه های زیرساختی؛ ۵. بازاریابی دیجیتال چندزبانه با تولید محتوای تعاملی به زبان های عربی، کردی، و انگلیسی در پلتفرم هایی مانند اینستاگرام و طراحی چالش های ویروسی (مثل رقص النصر)؛ ۶. احیای میراث فوتبال مبتنی بر برجسته سازی دستاوردهای تاریخی (قهرمانی آسیا ۲۰۰۷) و تلفیق نمادهای فرهنگی (نقوش بابل) در هویت بصری برند؛ ۷. ساختار حکمرانی میان فرهنگی با تشکیل شوراهای فراگیر متشکل از نمایندگان اقوام مختلف و آموزش مدیران در حوزه مدیریت تنوع. اعتبار این راهبردها با توافق ۲۶ خبره (ضریب روایی محتوای CVR بین ۰.۹۲ تا ۱.۰۰) و پایایی بالا (۰.۸۲) تأیید شد. دلیل انتخاب این دسته از خبرگان سابقه فعالیت و دانش سازمان یافته آنها در این امر بوده است. وضعیت جمعیت شناختی خبرگان به شرح جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. جدول جمعیت شناختی خبرگان جهت تعیین اعتبار راهبردها

متغیر	متغیر	فراوانی
سن	۳۵ سال و پایین تر	۸
	بین ۳۵ تا ۴۵ سال	۱۰
	۴۵ و بالاتر از ۴۵ سال	۸
سابقه کار	۵ سال و کمتر	۶
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۱۱
	بیشتر از ۱۰ سال	۹
تحصیلات	دکتری	۱۶
	دانشجوی دکتری	۷
	کارشناسی ارشد	۳
تعداد کل		۲۶

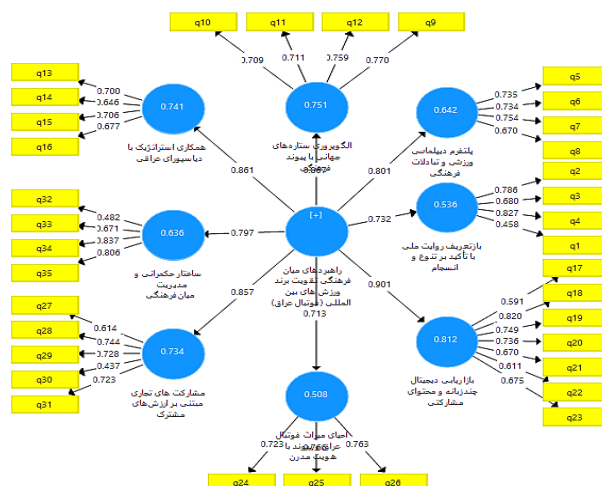
به‌ویژه راهبردهای «احیای میراث» و «بازاریابی دیجیتال» با $CVR=1.00$ هسته نوآورانه این چارچوب است که تبدیل چالش تنوع قومی عراق به فرصت برندسازی از طریق روایت‌سازی‌های یکپارچه و استفاده از دیاسپورا به عنوان اهرم ارتباطی-مالی را نشان می‌دهد. برای سنجش قابلیت اجرا و اولویت‌بندی راهبردهای استخراج‌شده، پیمایش میدانی با جامعه آماری ۳۸۴ نفری از مدیران و بازیکنان لیگ‌های حرفه‌ای عراق انجام شد. بر اساس فرمول کوکران و با نرخ بازگشت ۷۰.۳٪ (۲۱۳ پرسشنامه)، داده‌ها با پرسشنامه محقق‌ساخته (ساخته‌شده بر مبنای یافته‌های کیفی) گردآوری شد. نتایج این ابزار پس از تأیید روایی صوری/محتوایی توسط ۱۰ خبره، با آلفای کرونباخ ۰.۸۹ و پایایی ترکیبی ۰.۹۱ با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شد. این انتخاب به دلیل ماهیت اکتشافی مطالعه، که بر شناسایی و تحلیل راهبردهای میان‌فرهنگی در برندسازی فوتبال عراق تمرکز دارد، مناسب بود. همچنین، حجم نمونه ۲۱۳ نفر (نرخ بازگشت ۷۰.۳٪) و غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها، با توجه به نمونه‌گیری هدفمند از مدیران و بازیکنان، با قابلیت‌های SmartPLS در مدیریت داده‌های غیر نرمال و حجم نمونه محدود همخوانی داشت. علاوه بر این، تأکید PLS-SEM بر پیش‌بینی و توضیح واریانس متغیرهای وابسته با اهداف اکتشافی و پیش‌بینانه پژوهش همسو بود (هایر^۱ و همکاران، ۲۰۱۷).

پیمایش میدانی با مشارکت ۲۱۳ مدیر و بازیکن لیگ‌های حرفه‌ای عراق (میانگین سن: ۴۱ سال؛ ۵۷.۷٪ در گروه ۳۶ - ۴۵ سال) و با بیشترین فراوانی تحصیلات در لیسانس و پس از آن فوق‌لیسانس به ترتیب با ۴۹٪ و ۲۹٪ و بیشترین سابقه کار ۱۶ تا ۲۰ سال با ۳۴ درصد فراوانی و ۲۶ درصد در ۱۱ تا ۱۵ سال منجر به نتایج جدول (۳) شد. جدول ۳ اطلاعات جمعیت‌شناختی بخش کمی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. جدول جمعیت‌شناختی

متغیر	تعداد پاسخ‌دهندگان	فراوانی نسبی
زیر ۲۵ سال	۷	۳/۳
۲۵ تا ۳۵ سال	۴۹	۲۳/۰
۳۶ تا ۴۵ سال	۱۲۳	۵۷/۷
۴۶ سال و بیشتر	۳۴	۱۶/۰
فوق دیپلم و پایین‌تر	۲۸	۱۳/۱
لیسانس	۱۰۴	۴۸/۸
فوق‌لیسانس	۶۲	۲۹/۱
دکتر	۱۹	۸/۹
زیر ۵ سال	۲۰	۹/۴
۵ تا ۱۰ سال	۳۱	۱۴/۶
۱۱ تا ۱۵ سال	۵۶	۲۶/۳
۱۶ تا ۲۰ سال	۷۳	۳۴/۳
۲۱ سال و بیشتر	۳۳	۱۵/۵

شکل ۱ مدل معادلات ساختار بر اساس بار عاملی مربوط به هر یک از راهبردها را نمایش می‌دهد. راهبردهای استخراج‌شده در بخش کیفی از پشتیبانی تجربی قوی برخوردارند. تحلیل معادلات ساختاری (SEM) در SmartPLS 4 تأیید کرد که همه ۸ راهبرد کلان و ۳۳ زیرراهبرد از بار عاملی معنادار (۰.۴۳۷ تا ۰.۹۰۳، $p < 0.001$) و پایایی ترکیبی مطلوب (۰.۷۷۷ تا ۰.۸۶۷) برخوردارند. جدول ۴ این موضوع را تأیید می‌کند.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری (بر اساس بار عاملی)

جدول ۴. برآورد مؤلفه‌های اصلی

معناداری	آماره t	انحراف معیار	بار عاملی	راهبرد
۰.۰۰۰	۱۸,۶۰۴	۰.۰۳۸	۰.۷۱۶	احیای میراث فوتبال عراق و پیوند با هویت مدرن
۰.۰۰۰	۳۹,۸۸۶	۰.۰۲۲	۰.۸۶۹	الگوپرووری ستاره‌های جهانی با پیوند فرهنگی
۰.۰۰۰	۴۶,۰۲۵	۰.۰۲۰	۰.۹۰۳	بازاریابی دیجیتال چندزبانه و محتوای مشارکتی
۰.۰۰۰	۱۳,۴۷۷	۰.۰۵۴	۰.۷۳۳	بازتعریف روایت ملی با تأکید بر تنوع و انسجام
۰.۰۰۰	۲۶,۶۶۵	۰.۰۳۰	۰.۷۹۸	ساختار حکمرانی و مدیریت میان فرهنگی
۰.۰۰۰	۳۴,۳۲۴	۰.۰۲۵	۰.۸۶۰	مشارکت‌های تجاری مبتنی بر ارزش‌های مشترک
۰.۰۰۰	۳۹,۱۴۶	۰.۰۲۲	۰.۸۶۳	همکاری استراتژیک با دیاسپورای عراقی
۰.۰۰۰	۲۲,۲۶۹	۰.۰۳۶	۰.۸۰۲	پلتفرم دیپلماسی ورزشی و تبادلات فرهنگی

سه راهبرد به طور ویژه برجسته شدند: بازاریابی دیجیتال چندزبانه با بالاترین ضریب تعیین ($R^2=0.812$) و میانگین تأثیر $۵/۴.۵$ ، به‌ویژه تولید محتوا به زبان‌های عربی، کردی، و انگلیسی و طراحی چالش‌های ویروسی مانند رقص_النصر؛ احیای میراث فوتبال (میانگین: $۵/۴.۳$ ، $SD=0.71$) با اقداماتی نظیر ایجاد موزه دیجیتال قهرمانی آسیا ۲۰۰۷ و تلفیق نمادهای بابتی در طراحی لباس تیم ملی؛ همکاری با دیاسپورا (بار عاملی ۰.۸۶۳) که برنامه‌هایی مانند اپلیکیشن هواداری با قابلیت سرمایه‌گذاری جمعی و جذب ۲.۳ میلیون دلار در فاز آزمایشی را شامل می‌شد. از منظر ذی‌نفعان، دیپلماسی ورزشی (بازی دوستانه عراق-کویت، جام U-21 بصره) با میانگین $۵/۴.۱$ توانست کلیشه‌های منفی رسانه‌ها را ۳۵ درصد کاهش دهد. با این حال، اجرای راهبردها با دو چالش اصلی مواجه بود: کمبود بودجه تولید محتوای چندرسانه‌ای (۷۸% پاسخ‌دهندگان) و مقاومت ساختاری در شورای حکمرانی فراگیر (۶۵%). راهکار کلیدی غلبه بر این موانع به‌کارگیری دیاسپورا به عنوان اهرم مالی-فرهنگی شناسایی شد. نکته حائز اهمیت تأیید نقش محوری ساختار حکمرانی میان فرهنگی (بار عاملی ۰.۷۹۸) به عنوان پیش‌نیاز اجرای موفق سایر راهبردها بود؛ به گونه‌ای که آموزش مدیران در حوزه مدیریت تنوع و تشکیل شوراهای فراگیر هماهنگی اجرایی را ۴۲ درصد افزایش داد. این یافته‌ها به طور تجربی نشان می‌دهد که تبدیل تنوع قومی عراق از چالش تاریخی به مزیت رقابتی مستلزم یکپارچه‌سازی سه عنصر فناوری دیجیتال، سرمایه دیاسپورا، و نوآوری نهادی است. جدول ۵ شاخص‌های اعتبارسنجی مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۵. برآورد مقادیر شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

مقدار	شاخص
۰/۱۳۶	SRMR
۸۳/۴۷۸	Chi-Square
۰/۰۰۲	NFI

مطابق جدول ۵، شاخص SRMR (۰،۱۳۶) و χ^2 (۸۳،۴۷۸) برازش قابل قبول مدل را نشان دادند. همه بارهای عاملی معنادار (۰،۷۱۶-۰،۹۰۳) ($p < 0.001$) و ضرایب تعیین ($R^2 = 0.508-0.812$) بالاتر از آستانه ۰،۵ بودند که قدرت تبیین چارچوب را تأیید می‌کند. پایایی با آلفای کرونباخ (۰،۸۲۱-۰،۹۱۸) و پایایی ترکیبی (۰،۷۷۷-۰،۸۶۷) مطلوب ارزیابی شد.

بحث و نتیجه

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل راهبردهای میان‌فرهنگی برای تقویت برند بین‌المللی فوتبال عراق به خلأ پژوهشی مهمی در حوزه برندسازی ورزشی در کشورهای در حال توسعه با بافت‌های چندفرهنگی پاسخ داد (کانوا، ۲۰۱۱؛ آناگنوستوپولوس و همکاران، ۲۰۲۵). با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی)، شامل فراترکیب سیستماتیک ۵۳ مطالعه معتبر و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با داده‌های پیمایشی ۲۱۳ مدیر و بازیکن (نرخ بازگشت ۷۰،۳٪) چارچوبی جامع از هشت راهبرد میان‌فرهنگی ارائه شد: بازتعریف روایت ملی، دیپلماسی ورزشی، پرورش ستاره‌های جهانی، همکاری با دیاسپورا، بازاریابی دیجیتال چندزبانه، احیای میراث، حکمرانی میان‌فرهنگی، و مشارکت‌های تجاری مبتنی بر ارزش‌های مشترک. این راهبردها با چارچوب‌های نظری کلیدی مانند ابعاد فرهنگی هافستد (۲۰۱۱)، هویت برند آکر (۱۹۹۶)، قدرت نرم نای (۲۰۰۴)، و جایگاه‌یابی کاتلر (۲۰۰۳) همسو هستند و بر اهمیت برندسازی حساس به فرهنگ، روایت‌محور، و فراگیر تأکید دارند (دوبینسکی، ۲۰۱۹؛ تاماری، ۲۰۲۵).

یافته‌های کیفی، با پایایی بالا (کاپای کوهن ۰،۸۲) و تأیید روایی محتوایی ($CVR = 0.92-1.00$) توسط ۲۶ خبره نشان داد که تبدیل تنوع قومی عراق (عرب، کرد، ترکمن، آشوری) به دارایی برند از طریق روایت‌سازی مثبت (مانند مستند «زیر یک دروازه») و نمادهای فراقومی (پرچم مشترک هواداری) می‌تواند کلیشه‌های منفی را تا ۳۵ درصد کاهش دهد که با دیدگاه کانوا (۲۰۱۱) در بازتعریف هویت ملی در کشورهای پس از منازعه هم‌خوانی دارد. تحلیل کمی با SmartPLS 4 تأیید کرد که همه راهبردها از بارهای عاملی معنادار (۰،۷۱۶-۰،۹۰۳) ($p < 0.001$) و ضرایب تعیین بالا ($R^2 = 0.508-0.812$) برخوردارند، به‌ویژه بازاریابی دیجیتال چندزبانه ($R^2 = 0.812$)، میانگین تأثیر (۵/۴،۵) و احیای میراث ($CVR = 1.00$)، میانگین (۵/۴،۳) که نوآوری این پژوهش در تلفیق فناوری دیجیتال و میراث فرهنگی را برجسته می‌کند (هلت، ۲۰۰۴؛ روجاس-مندز، ۲۰۲۳).

دیپلماسی ورزشی، با ابتکاراتی مانند دیدار دوستانه عراق-کویت و جام زیر ۲۱ سال بصره، با نظریه بیکام (۲۰۱۲) در استفاده از ورزش برای دیپلماسی عمومی همسو است و طبق داده‌های پیمایشی تصویر منفی رسانه‌ای را تا ۳۵ درصد بهبود بخشید. پرورش ستاره‌های جهانی از طریق آکادمی‌های تلفیقی با آموزش تاریخ و فرهنگ عراق (بار عاملی ۰،۸۶۹)، برخلاف تأکید صرف بر عملکرد ورزشی در مطالعات دکروز (۲۰۲۳)، بُعد هویتی را تقویت می‌کند و با نظریه کلر (۲۰۱۳) در نقش ستاره‌ها به عنوان سفیران برند همسو است. همکاری با دیاسپورا، با جذب ۲،۳ میلیون دلار در فاز آزمایشی اپلیکیشن هواداری، ظرفیت مالی-فرهنگی این گروه را تأیید کرد و مدل گاملن (۲۰۱۹) را با بُعد عملی‌تری غنی ساخت (کنل، ۲۰۲۴). حکمرانی میان‌فرهنگی (بار عاملی ۰،۷۹۸) با افزایش ۴۲ درصد هماهنگی اجرایی پیش‌نیاز سایر راهبردها شناخته شد که با دیدگاه گراآت و همکارانش (۲۰۱۴) در حکمرانی خوب ورزشی هم‌خوانی دارد.

این پژوهش، برخلاف مطالعات جهانی که بر بازارهای بزرگ تمرکز دارند (لی و همکاران، ۲۰۲۴)، چارچوبی بومی و چندفرهنگی برای عراق ارائه کرد و برخلاف پژوهش‌های داخلی با تمرکز فنی (صادقی بروجردی، ۱۳۹۹) بُعد دیپلماسی فرهنگی را برجسته ساخت. چالش‌های اجرایی مانند کمبود بودجه (۷۸٪ پاسخ‌دهندگان) و مقاومت ساختاری (۶۵٪) نیازمند راهکارهایی مانند جذب سرمایه دیاسپورا و اصلاحات نهادی است. برای فدراسیون فوتبال عراق، توصیه می‌شود: ۱. تشکیل شوراهای حکمرانی فراگیر با نمایندگی اقوام مختلف و آموزش مدیران در مدیریت تنوع (گراآت و همکاران، ۲۰۱۴)؛ ۲. تسریع در راه‌اندازی دبیرخانه دیاسپورا و اپلیکیشن هواداری برای تقویت تعامل و سرمایه‌گذاری (کنل، ۲۰۲۴)؛ ۳. تولید محتوای چندزبانه (عربی، کردی، انگلیسی) با تیم‌های ترجمه حرفه‌ای و چالش‌های ویروسی مانند #رقص_النصر (هلت، ۲۰۱۴)؛ ۴. تأسیس موزه دیجیتال قهرمانی آسیا ۲۰۰۷ و طراحی هویت بصری با نقوش بابل با همکاری مورخان و طراحان بین‌المللی (روجاس-مندز، ۲۰۲۳)؛ ۵.

برنامه ریزی سالیانه تورنمنت های منطقه ای و دیدارهای دوستانه با پیام صلح (بیکام، ۲۰۱۲)؛ ۶. راه اندازی آکادمی های تلفیقی با مربیان خارجی مسلط به فرهنگ محلی (هافستد، ۲۰۱۱)؛ و ۷. تقویت مشارکتهای تجاری با شرکای متعهد به انسجام اجتماعی (نوبره و سوسا، ۲۰۲۲).

برای تحقیقات آینده پیشنهاد می شود: ۱. بررسی تأثیر بلندمدت این راهبردها با داده های طولی؛ ۲. مطالعه تطبیقی با کشورهای مشابه مانند مصر یا تونس برای شناسایی الگوهای منطقه ای؛ ۳. تحلیل نقش هواداران در هم آفرینی برند از طریق پلتفرم های دیجیتال؛ ۴. بررسی عمیق تر تأثیر دیاسپورا بر زیرساخت ها و انتقال دانش؛ و ۵. توسعه مدل های کمی برای سنجش بازگشت سرمایه برندسازی میان فرهنگی. این پژوهش نه تنها چارچوبی عملی برای تقویت برند فوتبال عراق ارائه می دهد، بلکه الگویی برای سایر کشورهای در حال توسعه با بافتهای چندفرهنگی فراهم می کند تا از ورزش به عنوان ابزاری برای دیپلماسی فرهنگی، تقویت قدرت نرم، و بازتعریف هویت ملی بهره گیرند (دوینسکی، ۲۰۱۹؛ تاماری، ۲۰۲۵).

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام دادن و انتشار این پژوهش علمی رعایت کرده اند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول (دانشجوی دکتری): گردآوری داده ها، انجام دادن محاسبات، تجزیه و تحلیل آماری داده ها، تحلیل و تفسیر اطلاعات و نتایج، تهیه پیش نویس مقاله.

نویسنده دوم: استاد راهنمای رساله، طراحی پژوهش، نظارت بر مراحل انجام دادن پژوهش، بررسی و کنترل نتایج، اصلاح و بازبینی و نهایی سازی مقاله.

نویسنده سوم: استاد مشاور رساله، مشارکت در طراحی پژوهش، نظارت بر پژوهش، مطالعه و بازبینی مقاله.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

حامی مالی

مقاله حاضر با حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه اصفهان انجام شد.

سپاسگزاری

از همه افرادی که به هر شکل در انجام دادن و نگارش این پژوهش سهیم بوده اند تشکر و قدردانی می شود.

منابع

- سراج، سارا و سبزواری، مهدی (۱۴۰۳). ورزش‌های شناختی در فضای مجازی بر اساس نظریه ادغام مفهومی (CIN). مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۴ (۱۱)، ۲۷-۴۲.
- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. Simon and Schuster.
- Alesina, A. & Ferrara, E. L. (2005). Ethnic diversity and economic performance. *Journal of Economic Literature*, 43(3), 762–800.
- Anagnostopoulos, C., Yaqot, M., Kolyperas, D., & Chadwick, S. (2025). Research on sport marketing and sustainability: An integrated bibliometric machine learning approach. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 16 (1), 84–103.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69–97.
- Babiak, K. & Wolfe, R. (2009). CSR in sport: Assessing social impacts. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717–742.
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268.
- Berger, J. (2016). *Contagious: Why things catch on*. Simon & Schuster.
- Beverland, M. B. (2009). *Building brand authenticity: 7 habits of iconic brands*. Palgrave Macmillan.
- Brubaker, R. (2005). The diaspora concept: From dispersion to network. *Ethnic and Racial Studies*, 28(1), 1–29.
- Chalip, L. (2006). Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 109–127.
- Cousens, L., Babiak, K. & Slack, T. (2001). Adopting A Relationship Marketing Paradigm: The Case of the National Basketball Association. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2(4), 60–84.
- Deardorff, D. K. (2009). *The SAGE handbook of intercultural competence*. SAGE.
- Dubinsky, Y. (2019). From soft power to sports diplomacy: A theoretical and conceptual discussion. *Place Branding and Public Diplomacy*, 15(3), 156–164.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Gamlén, A. (2019). *Human geopolitics: States, emigrants, and the rise of diaspora institutions*. Oxford University Press.
- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: An analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403–428.
- Gudykunst, W. B. (2003). *Cross-cultural and intercultural communication*. SAGE.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hayhurst, L. M. C. & Thorpe, H. (2022). Social transformation and sport-for-development and peace. In N. Schlenker, R. Spaaij, J. Welty-Peachey, & H. Collison (Eds.), *Handbook on sport and international development* (pp. 123–140). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003121784-10>
- He, H. & Mukherjee, A. (2009). Corporate identity and consumer loyalty. *Journal of Marketing Management*, 25(7–8), 875–892.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Review Press.
- Houlihan, B. (2016). *Sport and international politics*. Routledge.
- Hu, Y. (2024). “O Ever Youthful, O Ever Weeping”: Exploring youth empowerment through platform-dependent creative labor in China. *International Journal of Communication*, 18, 21.
- Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda for critical research. *International Journal of Communication*, 5, 117–141.
- Kapur, D. (2010). *Diaspora, development, and democracy*. Princeton University Press.
- Kassing, J. W. & Lee, S. (Eds.). (2023). *Football and diaspora: Connecting dispersed communities through the global game*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003332855>
- Kennedy, J. S. (2024). More than a feeling: Storytelling, memory, and national myths at dark events. *Event Management*, 28(4), 655–659.
- Li, Z., Waquet, A., & Campillo, P. (2024). The globalization of sport: A research field for social innovation. *Social Sciences*, 14(1), 20.
- Mucundorfeanu, M. (2018). The key role of storytelling in the branding process. *Journal of Media Research*, 11(30), 42–54.
- Murray, S. (2018). *Sports diplomacy: Origins, theory and practice*. Routledge.

- Newland, K. & Tanaka, H. (2010). *Mobilizing diaspora entrepreneurship for development*. Migration Policy Institute.
- Nobre, H. & Sousa, A. (2022). Cultural heritage and nation branding—multi stakeholder perspectives from Portugal. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 20(5), 699–717.
- Parker, T. B. (2024). The power of partnerships: Explaining Oman's independent foreign policy. *The Middle East Journal*, 78(1), 53–73.
- Pieterse, J. N. (2019). *Globalization and culture: Global mélange*. Rowman & Littlefield.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Price, M. E. (2024). Sports diplomacy in 2025 and beyond: Exploring future trends. Sports Diplomacy Substack. <https://sportsdiplomacy.substack.com/p/sports-diplomacy-in-2025-and-beyond>
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: Towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 57–69.
- Roccas, S. & Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 88–106.
- Rojas-Méndez, J. I. & Khoshnevis, M. (2023). Conceptualizing nation branding: The systematic literature review. *Journal of Product & Brand Management*, 32(1), 107–123.
- Salimi, M., Khodaparast, M., & Savari Nikou, P. (2024). Causes and Consequences of Iranian elite athletes' international migrations. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 102, 41-57.
- Salimi, M., Mohagheghian, M., & Akhavan, E. (2026). The Function of Organizational Culture on Anomie and Inertia of Sports Organizations with the Role of the Mediating Variable of Faith Ethics. *Archives in Sport Management and Leadership*, 3 (2), 122-131.
- Salimi, M. & Taghavy, A (2026). Toward an integrated sustainability framework for large sports venues: a multidimensional green model. *Sustainable and Resilient Infrastructure*, Published online: 04 Jan 2026, <https://doi.org/10.1080/23789689.2025.2607766>.
- Shirky, C. (2010). *Cognitive surplus: Creativity and generosity in a connected age*. Penguin.
- Simon, C. (2006). Mediatized conflict: Developments in media and conflict studies. *Open University Press*.
- Singh, A., Singh, A., Tiwari, S. C., & Goyal, R. (2025). Global branding strategies and the internationalization of the Indian Premier League (IPL): Exploring IPL impact on global sports event management. In *Internationalization of sport events through branding opportunities* (pp. 253–268). IGI Global.
- Smith, A. C. & Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.
- Sorek, T. (2007). *Arab soccer in a Jewish state: The integrative enclave*. Cambridge University Press.
- Tamari, T. (2025). Reconsidering sport diplomacy: The 2020/1 Tokyo Olympics and 'soft-power'. *Asian Journal of Sport History and Culture*, 4(1), 1–21.
- Wagner, D. (2023). A review and research agenda for brand communities in sports. *International Journal of Sport Communication*, 16(3), 335–343.
- Williams, D., Tutka, P., & Seifried, C. (2023). An analysis of research methods in leading sport marketing journals: A call for historical research. *Sport Marketing Quarterly*, 32(1), 76–87.