

## The Role of Media Leadership and Human Resource Competency in Enhancing the Brand Sustainability of Persepolis Sports Club Over a Ten-Year Horizon

Zahra Rajae Zade<sup>1</sup>, Ali Asghar Dorrodian<sup>2</sup>, Masoume Shahbazi<sup>3</sup>, Shiva Azadfada<sup>4</sup>

Received: 26 June 2025, Accepted: 28 July 2025

Doi: 10.22034/RCC.2025.2063662.1223





### Abstract

Brand sustainability in professional sports clubs is a key factor in achieving long-term success and establishing a sustainable competitive advantage. Persepolis Sports Club, as one of the most popular and historic football clubs in Iran, requires precise and scientific strategies to strengthen its brand sustainability within the media and social environment. This study aims to identify and analyze the key drivers influencing the brand sustainability of the club.

The research method combined thematic analysis in the qualitative phase with the fuzzy DEMATEL technique in the quantitative phase. In the first step, semi-structured interviews with 17 experts in media, sports management, and branding led to the extraction of 35 sub-drivers, categorized under seven main drivers. Subsequently, using the fuzzy DEMATEL technique and causal analysis of the components, the position of each driver in terms of influence and being influenced was determined.

Findings revealed that three drivers—“fan and public communication,” “media structure and policy,” and “media crisis management”—have the most significant impact on the club’s brand structure and should be prioritized as causal factors in strategic interventions. In contrast, “brand-oriented human resources,” “intra-organizational cohesion,” and “media team human resources” are more significantly influenced by other factors. These results can inform the design of a strategic roadmap for media policymaking in professional sports clubs and provide a practical tool for managers to strengthen their organizational brand.

**Keywords:** Sports Brand, Sports Media, Fuzzy Dematel Analysis, Brand Sustainability, Persepolis Club

- 
1. Department of Physical Education, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
Email: zrajai60@gmail.com  0000-0003-4126-6588
  2. Department of Physical Education, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
Email: aadoroudian@iau.ac.ir  0000-0002-1605-421X
  3. Faculty Member, Faculty of Sport Sciences, Shahid Rajae Teacher Training University, Tehran, Iran.  
Email: mshahbazi@sru.ac.ir  0000-0002-4160-2935
  4. Department of Physical Education, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
Email: azadfada@iau.ac.ir  0000-0003-3205-6204

## نقش رهبری رسانه‌ای و شایستگی سرمایه انسانی در تقویت پایداری برند باشگاه پرسپولیس در افق ده‌ساله

زهرا رجائی‌زاده<sup>۱</sup>، علی اصغر درودیان<sup>۲</sup>، معصومه شهبازی<sup>۳</sup>، شیوا آزادفدا<sup>۴</sup>

دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۵، پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۶

DOI: 10.22034/RCC.2025.2063662.1223

### چکیده

هدف: پایداری برند در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت بلندمدت و ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. باشگاه پرسپولیس، به عنوان یکی از پرهوادارترین و باسابقه‌ترین باشگاه‌های فوتبال ایران، نیازمند راهبردهایی دقیق و علمی برای تقویت پایداری برند خود در فضای رسانه‌ای و اجتماعی است. پژوهش حاضر باهدف شناسایی و تحلیل پیشران‌های کلیدی مؤثر بر پایداری برند این باشگاه انجام شده است. روش‌شناسی: روش تحقیق، ترکیبی از تحلیل مضمون در مرحله کیفی و تکنیک دیمتلفازی در مرحله کمی بود. در گام نخست، با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از خبرگان رسانه، مدیریت ورزشی و برندینگ، ۳۵ پیشران فرعی در قالب ۷ پیشران اصلی استخراج شد. سپس، با استفاده از تکنیک دیمتلفازی و تحلیل روابط علی-معلولی میان مؤلفه‌ها، جایگاه هر پیشران در ساختار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مشخص گردید. یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که سه پیشران «ارتباط با هواداران و افکار عمومی»، «ساختار و سیاست‌های رسانه‌ای» و «مدیریت بحران رسانه‌ای» دارای بیشترین تأثیرگذاری در ساختار برند باشگاه هستند و به عنوان عوامل علی باید در اولویت مداخلات راهبردی قرار گیرند. در مقابل، «سرمایه انسانی برندمحور»، «انسجام درون‌سازمانی» و «سرمایه انسانی تیم رسانه» بیشتر تأثیرپذیر هستند. نتیجه‌گیری: این نتایج می‌تواند به تدوین نقشه راهی برای سیاست‌گذاری رسانه‌ای باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای کمک نماید و ابزاری کاربردی برای مدیران در جهت تقویت برند سازمانی فراهم سازد.

کلیدواژه‌ها: برند ورزشی، رسانه ورزشی، تحلیل فازی دیمتلفازی، پایداری برند، باشگاه پرسپولیس

۱. گروه تربیت بدنی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: zrajai60@gmail.com [id 0000-0003-4126-6588](https://orcid.org/0000-0003-4126-6588)

۲. گروه تربیت بدنی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Email: aadoroudian@iaou.ac.ir [id 0000-0002-1605-421X](https://orcid.org/0000-0002-1605-421X)

۳. عضو هیات علمی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی، تهران، ایران.

Email: mshahbazi@sru.ac.ir [id 0000-0002-4160-2935](https://orcid.org/0000-0002-4160-2935)

۴. گروه تربیت بدنی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: azadfada@iaou.ac.ir [id 0000-0003-3205-6204](https://orcid.org/0000-0003-3205-6204)

## مقدمه

فکر کردن به آینده و رویدادهای آن، به قدمت تاریخ آگاهی انسان بازمی‌گردد؛ چراکه انسان‌ها در تمام دوران همواره مشتاق بوده‌اند که از آینده خود آگاه شوند. این میل طبیعی در دوران معاصر به ضرورتی برای شناخت آینده تبدیل شده است. در دنیای امروز، مطالعه آینده به عنوان یک علم مدرن، برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای پیشرو امری ضروری است. آینده‌پژوهی در کشف و ساخت آینده، بر چشم‌اندازهای تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد (Jafari, 2022). ورزش حرفه‌ای به عنوان صنعتی با جنبه‌ها و موقعیت‌های تجاری سودآور گوناگون، جایگاهی فراتر از یک صنعت یافته است. مسئولان باشگاه‌های ورزشی مأمور شده‌اند تا تیم‌های خود را به برندهایی کنترل‌شده تبدیل کنند. شکل دادن به یک برند قوی برای باشگاه، یکی از اهداف منحصربه‌فرد باشگاه‌های ورزشی است و برنامه‌هایی برای حرکت در این مسیر طراحی شده‌اند (Rajaeizadeh et al., 2024).

نقش دارایی‌های نامشهود در اثربخشی فعالیت‌های سازمان و خلق و پایداری عملکرد مالی کسب‌وکارها در سطح سازمان‌ها، شرکت‌ها و صنایع مختلف، بر کسی پوشیده نیست. دارایی‌های نامشهود، دارایی‌های بلندمدتی هستند که توسط یک شرکت یا سازمان توسعه‌یافته و گسترش پیدا کرده‌اند و به عنوان دارایی‌های شرکت محسوب می‌شوند (Lee & Lee, 2023). در عین حال ادبیات مربوط به ارتباطات مثبت برند، می‌تواند موضوعات متنوعی را در برگیرد؛ از جمله علاقه به برند، اشتیاق، دل‌بستگی شاد و رضایت علی‌رغم علاقه پایدار. با وجود این، پژوهشگران کمتر به احساسات منفی نسبت به برندها پرداخته‌اند. تنها تعداد اندکی از آنها احساسات منفی نسبت به برند را بررسی کرده‌اند (Walsh & Lee, 2012).

متأسفانه در حوزه برندینگ ورزشی در کشور ما، می‌توان گفت که پژوهش‌های اندکی در این زمینه انجام شده و مطالعات موجود در دیگر حوزه‌ها نیز پراکنده و محدود هستند. ارزش ویژه برند در باشگاه‌های ورزشی، یک دارایی نامشهود به شمار می‌رود. برای شناسایی عوامل مؤثر بر این دارایی نامشهود، باید از روش اشباع نظری استفاده کرده و به نظر متخصصان، استادان و منابع معتبر از جمله کتاب‌ها، رساله‌ها و سایت‌های علمی معتبر مراجعه نمود (Rajaeizadeh et al., 2024). اگرچه برندهای زیادی

ایجاد و توسعه داده می‌شوند، تنها برخی از آنها موفق هستند و بسیاری از برندها در مراحل توسعه، محکوم به شکست می‌شوند (Moretta et al., 2019). بررسی ادبیات برند نشان می‌دهد که هر برند برای توانمند شدن نیازمند توسعه مناسب است؛ همراه با اصلاحات و تعدیلاتی که به حفظ محیطی پویا و سازگار کمک کند تا فرایند توسعه برند مدیریت و پشتیبانی شود (Murray et al., 2018)؛ بنابراین، توسعه برند به صورت تصادفی رخ نمی‌دهد، بلکه نتیجه یک فرایند هدفمند است که در ائتلافی از نظم، تفکر استراتژیک و خلاقیت بی‌حد و مرز ریشه دارد و به عنوان یک مزیت رقابتی برای کسب‌وکارها شناخته می‌شود (Li & Yue, 2025).

سارپونگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۵) به این باور هستند که در ادبیات توسعه برند، به فرایند توسعه برند به صورت پویا و نوآورانه توجه کافی نشده است. از سوی دیگر، هنوز مدلی جامع طراحی نشده است که مبتنی بر شرایط رشد برند و سازوکارهای لازم برای تداوم آن در طول فرایند توسعه باشد. به همین دلیل، جریان نقدینگی و سودهای کوتاه‌مدت اغلب به عنوان شاخص‌های اساسی عملکرد برند در نظر گرفته می‌شوند.

برندسازی و توسعه آن یک استراتژی کاربردی و مؤثر برای تمایزگذاری میان صنایع خدماتی و تولیدی به شمار می‌رود (Sarpong et al., 2025). در صنعت ورزش، برندهای ورزشی در مرکز برندهای مصرفی محبوب قرار دارند و به‌مثابه زبانی جهانی با واژگان، کدها، ارزش‌ها، منابع و نمایندگان خاص خود ظاهر می‌شوند (Küster et al., 2025).

با این حال باشگاه فوتبال پرسپولیس به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و پرطرفدارترین باشگاه‌های ورزشی ایران و آسیا، همواره در مرکز توجه رسانه‌ها، هواداران و نهادهای ورزشی قرار داشته است. جایگاه برجسته این باشگاه در فوتبال ایران، الزام‌آور بودن سیاست‌گذاری‌های دقیق در زمینه مدیریت برند را دوچندان کرده است. در این راستا فریدونی و کلتی سیفری (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «ارائه مدل اثر تبلیغات بر توسعه برند باشگاه پرسپولیس با تأکید بر نقش میانجی شخصیت برند»، نشان دادند که تبلیغات با ضریب تأثیر ۰/۵۱ بر توسعه برند و با ضریب ۰/۵۵ بر شخصیت برند اثرگذار است. همچنین، ضریب تأثیر شخصیت برند بر

چراکه شرایط، سازوکارها و راهبردهای پیچیده و گسترده‌ای بر توسعه برند تأثیرگذارند. به همین دلیل، طی سال‌های اخیر سیاست توسعه برند در دستور کار شرکت‌های تولیدکننده محصولات ورزشی در کشور قرار گرفته است (Saedi, 2019).

در این راستا، رهبری رسانه‌ای، به عنوان یکی از عوامل کلیدی در فرایند برندینگ در دنیای امروز، نقشی انکارناپذیر در شکل‌دهی به ادراک عمومی از باشگاه‌ها دارد. رهبران رسانه‌ای نه تنها در مدیریت تصویر بیرونی برند، بلکه در تولید پیام‌های استراتژیک، کنترل روایت رسانه‌ای و ایجاد تعامل مثبت با هواداران نقش‌آفرین هستند (Nölleke & Perreault, 2024). نتایج مطالعه سینگر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۵) نیز نشان می‌دهد که نحوه روایت‌سازی و مدیریت پیام‌های رسانه‌ای توسط رهبران رسانه‌ای، می‌تواند درک مخاطبان از اعتبار برند ورزشی را دگرگون کند. همچنین، پژوهش منصوری و همکاران (۲۰۲۴) بیان می‌کند که مدیریت صحیح رسانه‌ها در شرایط بحرانی، عامل کلیدی در محافظت از سرمایه برند و ارتقاء وفاداری هواداران است. از سوی دیگر، تعامل دوسویه و فعال با رسانه‌های اجتماعی که به عنوان پلتفرم اصلی ارتباطی امروز شناخته می‌شوند، بستری مناسب برای رهبران رسانه‌ای فراهم کرده تا با بازخوردگیری مستمر، به ارتقاء تصویر برند کمک کنند (Gao & Gao, 2024).

شایستگی سرمایه انسانی نیز به عنوان یک ظرفیت درونی، شامل توانمندی‌های تخصصی، انگیزش، تعهد سازمانی و نوآوری کارکنان باشگاه است که می‌تواند در حفظ کیفیت خدمات، هماهنگی سازمانی و خلق تجربه‌ای مثبت برای مخاطبان مؤثر باشد (Kim et al., 2024). مطالعات مختلف نشان داده‌اند که نقش سرمایه انسانی در شکل‌گیری تصویر برند، حفظ ارتباطات بلندمدت با ذی‌نفعان و توسعه سرمایه برند غیرقابل چشم‌پوشی است (Castillo & Muril-, 2025; Fadli & Anitra, 2025; Kirkby et al., 2025).

به‌طورکلی و بر اساس ادبیات موجود، پایداری برند حاصل ترکیبی از عوامل بیرونی و درونی است که در یک فرایند هم‌افزا عمل می‌کنند. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که نقش رهبری رسانه‌ای و سرمایه انسانی در شکل‌گیری تصویر برند، حفظ ارتباطات بلندمدت با ذی‌نفعان و توسعه سرمایه برند غیرقابل چشم‌پوشی است. در همین راستا، بسیاری از پژوهش‌ها به بررسی نقش تبلیغات، مسئولیت

توسعه برند ۵۹/۰ بود. در نهایت، بر اساس یافته‌های این مدل، به مدیران و بازاریابان باشگاه‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که عوامل مؤثر بر شخصیت برند را شناسایی کرده و روش‌های تبلیغاتی مؤثری را برای توسعه برند مدنظر قرار دهند. نتایج پژوهش پیامی و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که بهبود جایگاه برند در لیگ برتر، هویت پایدار برند، مدیریت ارتباط با مشتری و منافع مالی از عوامل تأثیرگذار هستند. در نهایت، آینده‌نگری برند لیگ، جایگاه برند لیگ، ارتباط برند لیگ با هواداران، تعهد به برند و مدیریت صحیح برند از پیامدهای این پژوهش بود. مطالعه راجعی‌زاده، درودیان، شهبازی و آزادفردا (۲۰۲۴) باهدف شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر پایداری برند باشگاه پرسپولیس انجام شده است. نتایج نشان داد که سه عامل اصلی یعنی ارتباط با هواداران و افکار عمومی، ساختار و سیاست‌های رسانه‌ای و مدیریت بحران رسانه‌ای نقش علی و تأثیرگذار در تقویت برند باشگاه ایفا می‌کنند. پولکینن<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) در این پژوهش به بررسی تأثیر ارزش‌های پایداری بر نگرش‌ها، رفتارها و وفاداری هواداران فوتبال پرداخت. نتایج نشان داد که هواداران فوتبال نسبت به اقدامات زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی باشگاه‌ها حساسیت قابل توجهی دارند و این ارزش‌ها می‌توانند وفاداری برند، اعتماد هواداران و مشارکت فعال آنان در فعالیت‌های باشگاه را افزایش دهند. همچنین مشخص شد که باشگاه‌هایی که شفافیت بیشتری در زمینه اهداف و عملکرد پایداری از خود نشان می‌دهند، تصویر برند مطلوب‌تری در ذهن هواداران ایجاد می‌کنند. بان‌بول<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) در این مقاله با تمرکز بر باشگاه‌های فوتبال، تأثیر چهار مؤلفه کلیدی برند یعنی آگاهی از برند، تداعیات برند، کیفیت ادراک‌شده و وفاداری به برند را بر ارزش کلی برند موردبررسی قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داد که وفاداری به برند و کیفیت ادراک‌شده بیشترین سهم را در تقویت ارزش برند ایفا می‌کنند. همچنین، آگاهی از برند و تداعیات برند از طریق تقویت وفاداری و ادراک مثبت از کیفیت، به‌طور غیرمستقیم بر ارزش نهایی برند اثرگذار هستند.

بررسی شواهد موجود نشان می‌دهد که توسعه برندهای ورزشی در چارچوب رشد بازار ورزش، تفریح و سرگرمی قرار می‌گیرد (Sarpong et al., 2025). بااین‌حال، توسعه برند را نمی‌توان صرفاً به این عوامل و ویژگی‌ها محدود کرد،

از یک طرف و مراجعه به منابع معتبر از جمله کتاب‌ها مقالات پایان‌نامه‌ها و سایت‌های معتبر به اشباع نظری رسید (Fon-tanella et al., 2011).

با وجود اینکه برندهای بسیاری خلق شده و توسعه می‌یابند، اما تعداد محدودی از آنها موفق می‌شوند و بسیاری از برندها در مراحل توسعه برند محکوم به شکست هستند (Tartaglione et al., 2019). مرور ادبیات برند نشان می‌دهد هر برند برای اینکه قدرتمند شود باید به درستی توسعه یابد و با تغییر و تعدیل به منظور حفظ پویایی و تطبیق با محیط به مدیریت و حمایت از فرایند توسعه برند پرداخته شود (Murray et al., 2018)؛ بنابراین توسعه یک برند با شانس و اقبال محقق نمی‌شود بلکه یک فرایند هدفمند است که در ائتلاف نظم، تفکر راهبردی و خلاقیت نامحدود ریشه دارد و یک مزیت رقابتی برای کسب‌وکار به حساب می‌آید (Cheng et al., 2005). پالوکنگاس<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) معتقد است در ادبیات توسعه برند توجه کافی به فرایند توسعه برند به صورت پویا و نوآورانه نشده است. از طرفی یک الگوی جامع پیرامون اینکه برند تحت چه شرایطی به توسعه می‌رسد و چه مکانیسم‌هایی برای پایداری آن در زمان توسعه لازم است، طرح‌ریزی نشده است. لذا، جریان نقدی و سودهای کوتاه مدت غالباً به عنوان پارامترهای مهم عملکرد برند در نظر گرفته می‌شوند.

برندسازی و توسعه آن، یک استراتژی بسیار کاربردی برای متمایز شدن در صنایع خدماتی و تولیدی است (Zhu, 2019). در صنعت ورزش نیز برندهای ورزشی در مرکزیت برندهای محبوب مصرف‌کننده می‌باشند (Lee & Lee, 2019)؛ به این معنا که آنها نمایشگر یک زبان واقعی جهانی با کلمات خود، کدها، ارزش‌ها، منابع و نمایندگان‌شان می‌باشند. همانند بعضی برندهای وسایل خانگی (برای مثال فلیپس) محصولات غذایی (مانند دانون) یا محصولات چندرسانه‌ای (مثل سامسونگ)، برندهای ورزشی کاملاً با زندگی مردم ادغام شده‌اند. بسیاری از افراد تحسین زیادی را به بعضی از برندهای ورزشی، چه برای برندهای شرکتی یا باشگاهی نشان می‌دهند (تجاری و همکاران، ۱۳۹۳). برندهای ورزشی نیز مانند سایر برندها همواره در تلاش هستند استراتژی‌ها و تاکتیک‌های جدیدی را ایجاد کنند تا تقاضا را ایجاد و تشویق کنند. در سال ۲۰۰۰، آدیداس و نایک در یک رتبه‌بندی به ترتیب رتبه ۶ و ۱۵ را از نظر ارزش

اجتماعی، وفاداری هواداران و موفقیت ورزشی در تقویت برند باشگاه‌ها پرداخته‌اند، اما مطالعات اندکی به بررسی تأثیر توأمان رهبری رسانه‌ای و شایستگی سرمایه انسانی در پایداری برند، آن‌هم در بستر خاصی همچون باشگاه پرسپولیس، توجه کرده‌اند. در عین حال مطالعات پیشین عمدتاً به بررسی جنبه‌های تجاری یا تبلیغاتی برند باشگاه‌ها پرداخته‌اند، اما کمتر پژوهشی به طور خاص و با رویکردی آینده‌محور، پایداری برند یک باشگاه ورزشی را در بازه‌ای طولانی مدت بررسی کرده است. از آن‌جا که باشگاه پرسپولیس در سال‌های اخیر با تغییرات متعدد مدیریتی، بحران‌های مالی و چالش‌های رسانه‌ای مواجه بوده، ضرورت دارد ابعاد پنهان و آشکار پایداری برند آن شناسایی و با تکیه بر عوامل بنیادین، برای آینده‌ای باثبات برنامه‌ریزی شود. از منظر سیاست‌گذاری، نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران باشگاه پرسپولیس کمک کند تا تصمیم‌هایی مبتنی بر داده و تحلیل‌های علمی اتخاذ کنند؛ تصمیماتی که نه تنها برند باشگاه را در برابر ناپایداری‌ها مقاوم می‌سازد، بلکه آن را در افق دهساله به یکی از برندهای مرجع در منطقه تبدیل خواهد کرد. افزون بر آن، این تحقیق می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر باشگاه‌های کشور و منطقه در مسیر توسعه پایدار برند عمل کند، لذا هدف از پژوهش حاضر نقش رهبری رسانه‌ای و شایستگی سرمایه انسانی در تقویت پایداری برند باشگاه پرسپولیس در افق دهساله می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ادبیات مربوط به ارتباطات مثبت یک نام تجاری می‌تواند موضوعات متعدد مربوط به برند را پوشش دهد همانند دوست داشتن یک، برند، اشتیاق، وابستگی خوشی و رضایت علیرغم علاقه مداوم، محققان احساسات منفی نسبت به برندها را بررسی نکرده‌اند با این حال تعداد کمی احساسات منفی نسبت به برندها را مورد توجه قرار داده‌اند (Walsh & Lee, 2012). متأسفانه در زمینه برندسازی ورزشی در کشور ما تقریباً هیچ‌گونه مطالعه آینده پژوهانه‌ای ثبت نگردیده اما در سایر زمینه‌ها مطالعات پراکنده و اندکی صورت گرفته است، ارزش ویژه برند در باشگاه‌های ورزشی یک دارایی نامشهود است که برای شناخت عوامل مؤثر بر این دارایی نامشهود باید از روش اشباع نظری بهره‌جویی کرد و با رجوع به متخصصین و استادان و صاحبان نظر

پایداری در محصولات غذایی به این نتیجه رسیدند که مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان یک تسهیل‌کننده در پایداری برند نقش دارد. از طرفی وفاداری برند برای مدیریت پایدار نقش مانع را بازی می‌کند. مرور شواهد و قرائن موجود نشان می‌دهد توسعه برندهای ورزشی در گروه رشد بازار ورزش، تفریحات و سرگرمی‌ها است (تجاری و همکاران، ۱۳۹۳)؛ اما نمی‌توان توسعه آن را تنها مختص به این عوامل و ویژگی‌ها محدود کرد چراکه توسعه‌پذیری یک برند متأثر از شرایط، مکانیسم‌ها و راهبردهای پیچیده و گسترده‌ای است. به این خاطر در طی سال‌های گذشته سیاست توسعه برند در دستور کار شرکت‌های تولیدکننده محصولات ورزشی در داخل کشور قرار گرفته است (سعیدی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ اما نکته حائز اهمیت این است که برندهای داخلی به اندازه برندهای خارجی نتوانسته در بازارهای داخلی کشور رشد و توسعه پیدا کنند و گاهی مشاهده می‌شود اولویت و ارجحیت بیشتر مصرف‌کنندگان ورزشی برندهای خارجی است. چرایی و چگونگی این عوامل می‌تواند ریشه‌های جامعه‌شناسانه، روان‌شناسانه و غیره داشته باشد که می‌طلبد پژوهش جامع و گسترده‌ای در سطح کشور پیرامون این مبحث انجام شود؛ اما به علت محدودیت‌های که پیش روی هر مطالعه‌ای قرار دارد در این پژوهش بنا هستش چرایی این مهم از دیدگاه بازاریابانه موردبررسی، تحقیق و تفحص قرار گیرد.

به‌طورکلی نقش هر شرکتی در دستیابی به پایداری هر چه بیشتر برند در طولانی‌مدت به همراه تداوم سودآوری، شناسایی مؤلفه‌هایی است که او را در راه رسیدن به این هدف یاری می‌رسانند. با توجه به اینکه ممکن است دستیابی به برندی پایدار از جمله اهداف بسیاری از شرکت‌ها به شمار نرفته باشد، زمانی بر امر پایداری برند شرکت تمرکز می‌گردد که مدیر شرکت به عنوان عامل تصمیم‌گیرنده و هدایت‌کننده شرکت، به مؤلفه‌های رسیدن به پایداری توجه نماید. مدیریت برند در ایران و به‌طور خاص در عرصه ورزش و نهادهای ورزشی از جمله باشگاه‌های ورزشی هنوز با مشکلاتی روبه‌رو است و این سؤالات مطرح است که چگونه می‌توان فعل‌وانفعالات میان عناصر پایداری را درک نمود و می‌توان گفت که یک برند تا چه حد در راستای پایداری گام برداشته است و همچنین می‌توان میزان عملکرد برندهای یک کشور به‌سوی پایداری را اندازه‌گیری نمود.

برند جهانی در میان برندهای موجود در بازار بدست آورند (تجاری و همکاران، ۱۳۹۳). در این رابطه نتایج پژوهش پیمایی و همکاران (۱۴۰۲)، نشان داد ارتقای جایگاه نشان تجاری لیگ برتر، هویت باثبات برند، مدیریت ارتباط مشتریان، منافع مالی معرف‌های عوامل علی بودند. پدیده محوری از عوامل بهبود ارزش ویژه برند، ارزیابی عملکرد، اعتبار نام تجاری برند لیگ تشکیل شده است. عوامل زمینه‌ای شامل جایگاه‌سازی برند لیگ، عوامل اجتماعی، برقراری تعادل رقابتی در لیگ، زیرساخت‌های ملی برند لیگ بود. همچنین عوامل مداخله‌گر شامل عامل-های تغییر و پیشرفت فناوری‌های مرتبط، عوامل باشگاهی، ضعف‌های نظارتی، ضعف نیروی انسانی، پاسخ‌گویی، ویژگی‌های مشتریان بود. راهکارهای حقوقی و قانونی، راهکارهای مدیریتی مناسب، برقراری ارتباطات و تعاملات مناسب، برگزاری مسابقات با توجه به استانداردهای روز دنیا، تقویت عوامل تسهیل‌کننده برگزاری، تناسب برند و لوگو با لیگ لیگ راهبردهای برندسازی لیگ برتر فوتبال ایران را تشکیل دادند. درنهایت آینده‌نگری برند لیگ برتر، تثبیت موقعیت برند لیگ، به وجود آمدن رابطه برند لیگ و طرفداران، ایجاد تعهد برند، مدیریت صحیح برند پیامدهای حاصل از پژوهش را تشکیل دادند. فریدونی و کلاته‌سفیری (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان ارائه مدلی از تأثیر تبلیغات بر توسعه برند باشگاه پرسپولیس با تأکید بر نقش واسطه شخصیت برند انجام دادند نتایج نشان داد که تبلیغات دارای ضریب اثر ۰/۵۱ بر توسعه برند و ضریب اثر ۰/۵۵ بر شخصیت برند است. همچنین ضریب اثر شخصیت برند بر توسعه برند ۰/۵۹ به‌دست آمد. درنهایت با توجه به یافته‌های حاصل از این مدل به مدیران و بازاریابان باشگاه‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر شخصیت برندا کشف کنند و شیوه‌های تبلیغاتی برای توسعه برند را مدنظر قرار دهند. آژوایزین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) تحقیقی را با محوریت نقش پایداری در ارزش ویژه برند در بخش اقتصادی انجام دادند. روش مورد استفاده در این مطالعه شامل جمع‌آوری اطلاعات از شرکت‌های بود که در این زمینه فعالیت داشتند. تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق نشان داد سرمایه‌گذاری‌های اخلاقی، پرداختن به مسائل محیط‌زیست و مسئولیت‌پذیری اجتماعی رابطه مثبتی با ارزش ویژه برند شرکت‌ها دارد. همچنین ماجروا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با محوریت مدیریت

## روش‌شناسی

در این پژوهش از رویکرد ترکیبی کیفی- فازی استفاده شده است. در مرحله نخست، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و رویکرد استقرایی، تلاش شد تا پیشران‌های مؤثر بر پایداری برند باشگاه پرسپولیس در افق دهساله (۱۴۰۴-۱۴۱۴) شناسایی شوند. در این مرحله، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از خبرگان حوزه ورزش، رسانه، مدیریت برند و سرمایه انسانی گردآوری گردید. ملاک‌های انتخاب این افراد شامل: داشتن حداقل ۵ سال سابقه اجرایی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال یا فدراسیون فوتبال، تجربه رسانه‌ای حرفه‌ای یا مدیریتی در رسانه‌های ورزشی معتبر، مشارکت در برنامه‌ریزی برندینگ یا تبلیغات باشگاه‌های فوتبال و داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد در حوزه‌های مرتبط با مدیریت ورزشی، رسانه یا بازاریابی بوده است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و به شیوه گلوله‌برفی انجام گرفت تا دامنه‌ای از دیدگاه‌های تخصصی و تجارب عملی به دست آید. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، به گونه‌ای که پس از انجام ۱۵ مصاحبه، اطلاعات جدید قابل توجهی به مضمون‌ها و مقوله‌های شکل گرفته افزوده نشد و با انجام دو مصاحبه تکمیلی اطمینان حاصل شد که کفایت نظری حاصل گردیده است.

تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون صورت گرفت. مراحل شش‌گانه براون و کلارک (۲۰۰۶) به عنوان چارچوب اجرایی تحلیل به کار گرفته شد که شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، مرور مضامین، تعریف و نام‌گذاری آنها و در نهایت، تدوین گزارش تحلیلی بود. برای اطمینان از دقت تحلیل و جلوگیری از سوگیری پژوهشگر، فرایند کدگذاری به صورت دو مرحله‌ای و با بازبینی توسط دو کدگذار مستقل انجام شد. پس از ادغام و دسته‌بندی کدها، ۳۰ پیشران فرعی شناسایی شدند که در قالب ۷ خوشه معنایی تحت عنوان پیشران‌های اصلی گروه‌بندی گردیدند. این پیشران‌ها شامل: «ارتباط با هواداران و افکار عمومی»، «توانمندی رسانه‌ای و محتوایی باشگاه»، «ساختار و سیاست‌های رسانه‌ای»، «سرمایه انسانی برندمحور»، «انسجام و هماهنگی درون‌سازمانی»، «مدیریت بحران رسانه‌ای» و «سرمایه و انگیزش انسانی در تیم رسانه» بودند.

در مرحله دوم پژوهش، به منظور تحلیل روابط علی و تعیین شدت اثر متقابل میان پیشران‌های شناسایی شده، از تکنیک DEMATEL فازی استفاده شد. این روش، یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) است که نخستین بار توسط مؤسسه بتل<sup>۱</sup> برای تحلیل سیستم‌های پیچیده توسعه یافت و به طور گسترده‌ای برای مدل‌سازی روابط ساختاری بین متغیرها در حوزه‌های مدیریت، سیاست‌گذاری و مهندسی اجتماعی به کار گرفته می‌شود. از جمله مهم‌ترین مزیت‌های این روش، توانایی تفکیک عوامل به دسته‌های «تأثیرگذار» و «تأثیرپذیر» و نیز تحلیل روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها در یک سیستم است. نسخه فازی این روش، برای مقابله با ابهام، ذهنیت و عدم قطعیت در قضاوت‌های انسانی طراحی شده و به پژوهشگر امکان می‌دهد تا داده‌های کیفی را از طریق اعداد فازی مثلی به شکل کمی تحلیل کند (Lin et al., 2011).

در این پژوهش، پس از نهایی‌سازی پیشران‌های اصلی حاصل از تحلیل مضمون، یک پرسشنامه زوجی طراحی شد که از خبرگان خواسته شد تا میزان تأثیر هر پیشران بر سایر پیشران‌ها را در مقیاس کلامی پنج‌درجه‌ای مشخص نمایند: «هیچ تأثیری ندارد، تأثیر کم، تأثیر متوسط، تأثیر زیاد، تأثیر بسیار زیاد». این مقادیر سپس با استفاده از مقادیر فازی مثلی استاندارد به صورت زیر نگاشت شدند (Lin et al., 2011).

جدول ۱. نمونه‌ای از نگاشت مفهومی مقادیر زبانی به اعداد فازی (Lin et al., 2011)

معادل فازی مثلی (U, M, L)	سطح تأثیر زبانی
(۰/۱, ۰/۰, ۰/۰)	هیچ تأثیری ندارد
(۰/۳, ۰/۱, ۰/۰)	تأثیر کم
(۰/۸, ۰/۵, ۰/۲)	تأثیر متوسط
(۱/۰, ۰/۹, ۰/۷)	تأثیر زیاد
(۱/۰, ۱/۰, ۰/۹)	تأثیر بسیار زیاد

۴. نرمال سازی ماتریس: برای یکسان سازی مقیاس، مقادیر ماتریس تأثیرات فازی نرمال سازی شدند.
۵. تشکیل ماتریس تأثیرات کل: با استفاده از روابط ماتریسی، مجموع تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم محاسبه شد.
۶. محاسبه شاخص های D و R:
- D (Degree of Influence): مجموع سطرهای ماتریس نهایی (میزان تأثیرگذاری هر عامل بر دیگران).
- R (Degree of Received Influence): مجموع ستون‌ها (میزان تأثیرپذیری عامل از سایرین).
- شاخص D+R نشان دهنده اهمیت کل هر عامل در سیستم، و
- برای افزایش دقت تحلیل، داده‌های به دست آمده از ۱۰ نفر از خبرگان مرحله کیفی که با مفاهیم پژوهش آشنایی کامل داشتند جمع‌آوری شد. سپس، مراحل زیر جهت اجرای تحلیل DEMATEL فازی انجام گرفت:
۱. فازی سازی داده‌ها: هر امتیاز زبانی به مقدار فازی مثلثی متناظر تبدیل شد.
  ۲. تجمیع قضاوت‌ها: برای هر زوج مقایسه، میانگین فازی سه گانه (U, M, L) از نظرات کلیه خبرگان محاسبه شد.
  ۳. تشکیل ماتریس تأثیرات مستقیم: داده‌های میانگین فازی در قالب ماتریس ( $n \times n$  تعداد پیشران‌ها) سازمان دهی شدند.

جدول ۲. روایی و پایایی (محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

نوع اعتبار	توضیح نحوه بررسی
روایی صوری	بازبینی ساختار کدها و مضامین توسط ۲ کدگذار مستقل و تأیید توسط سه خبره دانشگاهی
روایی محتوایی	استخراج کدها با استناد به متون نظری معتبر و تأیید تطبیقی با یافته‌های پیشین
پایایی کدگذاری	آزمون توافق بین کدگذار با مقدار بالاتر از ۰/۷۰
پایایی مدل فازی	اعتبارسنجی نتایج ماتریس با استفاده از تحلیل حساسیت و تأیید روابط علی در بین متغیرها

جدول ۳. جدول جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان (محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

کد مصاحبه	جنسیت	مدرک تحصیلی	تخصص اصلی	شغل / سمت فعلی	سابقه مرتبط (سال)	حوزه همکاری در مصاحبه
P1	مرد	دکتری	مدیریت رسانه ورزشی	استاد دانشگاه / مشاور رسانه‌ای فدراسیون	۱۵ سال	سیاست‌های رسانه‌ای
P2	مرد	کارشناسی ارشد	روزنامه‌نگاری ورزشی	سردبیر سابق روزنامه ورزشی	۱۸ سال	رسانه و افکار عمومی
P3	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	مدیر منابع انسانی در باشگاه لیگ برتری	۱۰ سال	منابع انسانی برند محور
P4	مرد	دکتری	بازاریابی ورزشی	عضو هیئت علمی / پژوهشگر برند ورزشی	۱۲ سال	برند و هویت باشگاه
P5	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت رسانه	مدیر تولید محتوای دیجیتال در باشگاه ورزشی	۹ سال	رسانه و تولید محتوا
P6	زن	دکتری	علوم ارتباطات	استاد دانشگاه و تحلیل‌گر رسانه‌های اجتماعی	۱۴ سال	تحلیل رسانه‌ای
P7	مرد	کارشناسی ارشد	ارتباطات ورزشی	کارشناس سابق روابط عمومی فدراسیون	۱۱ سال	مدیریت بحران رسانه‌ای
P8	مرد	دکتری	جامعه‌شناسی ورزش	استاد دانشگاه / مشاور فرهنگی باشگاه	۱۷ سال	انسجام اجتماعی-رسانه‌ای
P9	زن	کارشناسی ارشد	رسانه و برند	کارشناس تولید محتوای برند باشگاه	۸ سال	روایت‌سازی رسانه‌ای
P10	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	مدیر آکادمی فوتبال باشگاه حرفه‌ای	۱۳ سال	منابع انسانی و جوان‌سازی
P11	مرد	کارشناسی ارشد	رسانه دیجیتال	مدیر شبکه‌های اجتماعی باشگاه	۷ سال	ارتباط با هواداران
P12	زن	دکتری	مطالعات فرهنگی و ورزشی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۲ سال	فرهنگ برند و رسانه
P13	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت رسانه	مدیر روابط عمومی سابق لیگ	۱۶ سال	سیاست رسانه‌ای
P14	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه / مشاور برندسازی باشگاه‌ها	۱۵ سال	طراحی مدل برند
P15	مرد	کارشناسی ارشد	روزنامه‌نگاری	خبرنگار و تحلیل‌گر ورزشی	۲۰ سال	هویت و بازتاب رسانه‌ای
P16	زن	کارشناسی ارشد	ارتباطات ورزشی	کارشناس باشگاه بانوان	۶ سال	انگیزش انسانی در رسانه
P17	مرد	دکتری	روان‌شناسی ورزش	استاد دانشگاه / مشاور انگیزشی بازیکنان	۱۰ سال	منابع انسانی و تعهد

جدول ۴. پیشران‌های اصلی و فرعی به همراه کدهای مصاحبه‌شوندگان (محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

کدهای مصاحبه‌شوندگان	پیشران‌های فرعی	پیشران‌های اصلی
P3, P12, P16	۱. میزان تعامل رسانه‌ای باشگاه با هواداران	ارتباط با هواداران و افکار عمومی
P7, P15, P17	۲. نقش بازیکنان در تصویرسازی برند	
P13, P15, P9	۳. نقش باشگاه در شکل‌دهی افکار عمومی	
P10, P3, P12	۴. اعتماد عمومی به روایت‌های رسمی	
P11, P8, P5, P13	۵. تأثیر انجمن هواداران بر برند	
P6, P3, P9	۶. سطح سواد رسانه‌ای کارکنان	توانمندی رسانه‌ای و محتوایی باشگاه
P7, P16, P5, P14	۷. مهارت‌های روایت‌گری رسانه‌ای	
P4, P12, P6, P10	۸. استفاده از فناوری‌های نوین رسانه‌ای	
P8, P15, P1, P17	۹. توان تولید محتوای بومی و جذاب	
P9, P2, P13	۱۰. وجود تقویم محتوایی و سیاست انتشار هدفمند	
P11, P5, P3	۱۱. آموزش‌های تخصصی رسانه و برند	ساختار و سیاست‌های رسانه‌ای
P14, P2, P7, P12	۱۲. ثبات مدیریتی در حوزه رسانه	
P6, P13, P16	۱۳. استقلال رسانه‌ای باشگاه	
P8, P10, P1, P4	۱۴. سبک رهبری رسانه‌ای در باشگاه	
P3, P14, P11	۱۵. شفافیت در تصمیم‌گیری رسانه‌ای	
P9, P5, P15	۱۶. ارتباط با رسانه‌های مستقل	سرمایه انسانی برندمحور
P7, P16, P12	۱۷. فرهنگ‌سازمانی برندمحور	
P10, P11, P13	۱۸. مشارکت کارکنان در سیاست‌های برند	
P6, P9, P4	۱۹. سیاست‌های جذب نیروهای رسانه‌ای	
P1, P3, P15	۲۰. تعهد بازیکنان به ارزش‌های برند	
P5, P12, P17	۲۱. وجود مسیر مشخص ارتقاء شغلی رسانه‌ای	انجمن و هماهنگی درون‌سازمانی
P8, P2, P14	۲۲. ارزیابی عملکرد رسانه‌ای کارکنان	
P6, P11, P13	۲۳. انسجام هویتی میان ارکان باشگاه	
P16, P4, P10	۲۴. ارتباط میان تیم رسانه و سرمایه انسانی	
P3, P9, P1, P7	۲۵. هماهنگی میان واحدهای باشگاه	
P8, P15, P12	۲۶. درک مشترک سازمانی از برند	مدیریت بحران رسانه‌ای
P2, P11, P17	۲۷. حضور فعال در پلتفرم‌های دیجیتال	
P5, P14, P6	۲۸. انعطاف در مدیریت بحران‌های رسانه‌ای	
P3, P10, P9, P8	۲۹. واکنش‌پذیری سریع باشگاه در بحران‌های رسانه‌ای	
P16, P13, P7	۳۰. مواجهه با اخبار منفی	
P1, P5, P4	۳۱. بهره‌گیری از اینفلوئنسرهای ورزشی	سرمایه و انگیزش انسانی در تیم رسانه
P6, P9, P12	۳۲. ثبات بودجه رسانه‌ای باشگاه	
P10, P15, P11	۳۳. انگیزه کارکنان رسانه‌ای برای مشارکت فعال در پروژه‌های برند	
P3, P16, P13	۳۴. شفافیت در نظام پاداش‌دهی به تیم رسانه	
P2, P14, P7, P8	۳۵. فرصت‌های ارتقاء شغلی و رشد حرفه‌ای در واحد رسانه باشگاه	

- شاخص D-R معیار تشخیص نقش عامل (تأثیرگذار، تأثیرپذیر یا متعادل) است.

تحلیل نهایی با رسم نقشه علی- معلولی دوبعدی صورت گرفت که در آن محور افقی D-R و محور عمودی D+R است. جایگاه هر پیشران در این نمودار، نقش آن را در سیستم برند باشگاه پرسپولیس در افق دهساله روشن می‌سازد.

### یافته‌های پژوهش

در مرحله اول پژوهش، با بهره‌گیری از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و بررسی منابع نظری، فهرستی از پیشران‌های مؤثر بر پایداری برند باشگاه پرسپولیس در افق دهساله استخراج شد.

در «جدول ۴»، مجموعاً تعداد ۳۵ پیشران فرعی از تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از خبرگان شناسایی شد که هر یک بر بُعدی از پایداری برند باشگاه پرسپولیس در افق آینده دلالت دارد. این پیشران‌های فرعی در ادامه فرایند تحلیل، بر اساس هم‌پوشانی معنایی و مفهومی، در قالب ۷ پیشران اصلی دسته‌بندی شدند که شامل: «ارتباط با هواداران و افکار عمومی»، «توانمندی رسانه‌ای و محتوایی باشگاه»، «ساختار و سیاست‌های رسانه‌ای»، «سرمایه انسانی برندمحور»، «انسجام و هماهنگی درون‌سازمانی»، «مدیریت بحران رسانه‌ای» و «سرمایه و انگیزش انسانی در تیم رسانه» هستند.

در مرحله بعد، پس از جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های زوجی فازی و انجام محاسبات مربوط به میانگین‌گیری، نرمال‌سازی و تشکیل ماتریس تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم، شاخص‌های نهایی برای هفت پیشران اصلی به دست آمد. این شاخص‌ها به پژوهشگر کمک می‌کنند تا نقش هر عامل در ساختار پایداری برند باشگاه را شناسایی کند؛ به طوری که مقدار DDD نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری یک پیشران بر سایر عوامل و مقدار RRR بیانگر میزان تأثیرپذیری آن از دیگر عوامل است. حاصل جمع این دو مقدار (D+RD+RD+R) نمایانگر اهمیت کل یک عامل در سیستم بوده و تفاضل آنها (D-RD-RD-R) برای تشخیص ماهیت عامل (تأثیرگذار یا تأثیرپذیر بودن) مورداستفاده قرار می‌گیرد. (جدول ۵)

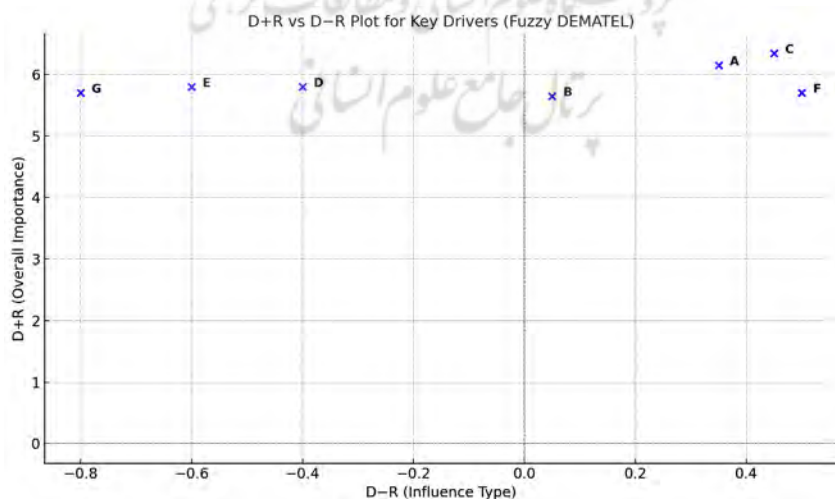
نتایج تحلیل نشان می‌دهد که سه پیشران ساختار و سیاست‌های رسانه‌ای (C)، مدیریت بحران رسانه‌ای

جدول ۵. خروجی تحلیل فازی DEMATEL برای پیشران‌های اصلی محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش

کد پیشران	عنوان پیشران اصلی	D (تأثیرگذاری)	R (تأثیرپذیری)	D+R (اهمیت کل)	D-R (نوع نقش)	نقش عامل
A	ارتباط با هواداران و افکار عمومی	۳٫۲۵	۲٫۹۰	۶٫۱۵	۰٫۳۵	تأثیرگذار خالص
B	توانمندی رسانه‌ای و محتوایی باشگاه	۲٫۸۵	۲٫۸۰	۵٫۶۵	۰٫۰۵	متعادل
C	ساختار و سیاست‌های رسانه‌ای	۳٫۴۰	۲٫۹۵	۶٫۳۵	۰٫۴۵	تأثیرگذار قوی
D	سرمایه انسانی برندمحور	۲٫۷۰	۳٫۱۰	۵٫۸۰	-۰٫۴۰	تأثیرپذیر
E	انسجام هماهنگی درون‌سازمانی	۲٫۶۰	۳٫۲۰	۵٫۸۰	-۰٫۶۰	تأثیرپذیر
F	مدیریت بحران رسانه‌ای	۳٫۱۰	۲٫۶۰	۵٫۷۰	۰٫۵۰	تأثیرگذار قوی
G	سرمایه و انگیزش انسانی در تیم رسانه	۲٫۴۵	۳٫۲۵	۵٫۷۰	-۰٫۸۰	تأثیرپذیر قوی

(F) و ارتباط با هواداران (A) دارای بیشترین مقادیر مثبت D-RD-RD-R بوده و به عنوان پیشران‌های اصلی تأثیرگذار در پایداری برند باشگاه شناخته می‌شوند. این بدان معناست که کنترل، توسعه و برنامه‌ریزی در این حوزه‌ها می‌تواند اثر قابل توجهی بر کل سیستم پایداری برند داشته باشد. در مقابل، پیشران‌هایی مانند سرمایه انسانی برندمحور (D)، انسجام درون‌سازمانی (E) و منابع و انگیزش انسانی در تیم رسانه (G) با مقادیر منفی D-RD-RD-R، نشان‌دهنده تأثیرپذیری بالا هستند. این عوامل تحت تأثیر سایر سیاست‌ها و ساختارها قرار دارند و نیازمند مراقبت، پشتیبانی و تقویت از طریق سیاست‌های بالادستی هستند. نکته مهم در این میان پیشران B (توانمندی رسانه‌ای و محتوایی باشگاه) است که مقدار D-RD-RD-R آن تقریباً صفر است و در دسته عوامل متعادل جای می‌گیرد. این پیشران، هم تأثیرگذار و هم تأثیرپذیر است و نقش میانی در شبکه روابط علی دارد.

در ادامه، به منظور درک بهتر جایگاه و نقش هر یک از پیشران‌های اصلی در نظام پایداری برند باشگاه پرسپولیس، از خروجی شاخص‌های تحلیل فازی دیمتل استفاده شد و نموداری دوبعدی (نمودار ۱) با محورهای D+RD+RD+R و D-RD-RD-R ترسیم گردید. در این نمودار، محور افقی بیانگر مقدار D-RD-RD-R است که ماهیت هر عامل را



نمودار ۱. نمودار علی - معلولی پیشران‌های مؤثر بر پایداری برند باشگاه پرسپولیس بر اساس تکنیک فازی دیمتل (منبع: محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش).

مشخص می‌کند؛ به‌گونه‌ای که مقادیر مثبت نشان‌دهنده عوامل تأثیرگذار و مقادیر منفی بیانگر عوامل تأثیرپذیر هستند. همچنین محور عمودی، حاصل جمع  $D+RD+RD+R$  است که میزان اهمیت کل هر عامل در سیستم را نشان می‌دهد. موقعیت هر پیشران اصلی با یک حرف اختصاری انگلیسی نمایش داده شده است.

همان‌گونه که در نمودار مشاهده می‌شود، سه پیشران C (ساختار و سیاست‌های رسانه‌ای)، F (مدیریت بحران رسانه‌ای) و «A» (ارتباط با هواداران و افکار عمومی) در ناحیه عوامل تأثیرگذار قرار گرفته‌اند و دارای بیشترین مقدار در سیستم پایداری برند دارند و مدیریت و بهینه‌سازی آنها می‌تواند مسیر سایر عوامل را تحت تأثیر قرار دهد. در مقابل، پیشران‌هایی مانند G (منابع و انگیزش انسانی در تیم رسانه)، E (انسجام و هماهنگی درون‌سازمانی) و D (سرمایه انسانی برند محور) به عنوان عوامل تأثیرپذیر در پایین دست سیستم قرار دارند و بیشتر حاصل عملکرد سایر مؤلفه‌ها هستند. پیشران B (توانمندی رسانه‌ای و محتوایی باشگاه) با مقدار  $D-RD-RD-R$  نزدیک به صفر، در ناحیه متعادل قرار گرفته است که نشان‌دهنده تأثیر دوسویه آن در ساختار برند باشگاه است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف شناسایی و تحلیل پیشران‌های کلیدی مؤثر بر پایداری برند باشگاه پرسپولیس در افق دهساله انجام شد. با توجه به جایگاه ویژه این باشگاه در ساختار ورزش کشور و منطقه، شناخت عوامل پنهان و آشکار تأثیرگذار بر تداوم برند از منظر راهبردی، امری ضروری به نظر می‌رسد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سه پیشران اصلی یعنی ارتباط با هواداران و افکار عمومی، ساختار و سیاست‌های رسانه‌ای و مدیریت بحران رسانه‌ای دارای بیشترین تأثیرگذاری در شکل‌گیری و تثبیت ساختار برند باشگاه هستند. این عوامل به عنوان عوامل علی و اثرگذار در سطح بالای راهبردی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد تصویر مثبت، وفاداری هواداران، مقاومت در برابر بحران‌ها و در نهایت پایداری برند در بلندمدت ایفا می‌کنند.

پیشران نخست، ارتباط با هواداران و افکار عمومی، نشان داد که برند باشگاه در ذهن هواداران ساخته می‌شود

و وفاداری آنها نتیجه تعاملات سازنده، شفاف و مستمر با باشگاه است. در ادبیات پژوهش، اهمیت ارتباط دوسویه با هواداران به عنوان یکی از ارکان اصلی پایداری برندهای ورزشی تأکید شده است. به عنوان نمونه، پورتالوری<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش عاطفی هواداران در شکل‌گیری هویت برند باشگاهی اشاره کرده‌اند و نشان داده‌اند که پیوندهای عاطفی و اجتماعی با هواداران تأثیر مستقیمی بر تعهد برند و ارزش طول عمر مشتری دارد. همچنین، یافته‌های فنتون<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۲۳) تأیید می‌کند که برندهای ورزشی موفق، با ایجاد بسترهای تعاملی در فضای مجازی و حقیقی، زمینه‌ای برای ارتباط مستمر و فعال هواداران با باشگاه فراهم می‌کنند. به‌ویژه در عصر دیجیتال، استفاده هدفمند از رسانه‌های اجتماعی برای شنیدن صدای هواداران، افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌های کلان (در حوزه‌هایی چون نقل و انتقالات یا کمپین‌های حمایتی) و دعوت از هواداران برای مشارکت در برنامه‌های غیر حساس باشگاه، به عنوان راهبردهای کارآمد در تقویت هویت جمعی و تعهد برند شناخته می‌شود (Clancy, 2024).

از این منظر، توسعه زیرساخت‌های ارتباطی مؤثر، اعم از دیجیتال (نظیر پلتفرم‌های هواداری و اپلیکیشن‌های رسمی) و حضوری (همچون نشست‌های هواداری و تعاملات میدانی)، می‌تواند نقشی کلیدی در ارتقای درک متقابل و وفاداری بلندمدت ایفا کند. مطابق با پژوهش بیاپاناس<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، تمرکز بر تجربه هوادار محور و گفت‌وگو شفاف میان باشگاه و جامعه هواداری، یکی از مؤلفه‌های کلیدی پایداری برند ورزشی در افق میان‌مدت و بلندمدت است.

پیشران دوم، ساختار و سیاست‌های رسانه‌ای، گویای این واقعیت است که رسانه دیگر تنها ابزار اطلاع‌رسانی نیست، بلکه به عنوان جزئی جدایی‌ناپذیر از هویت برند ورزشی عمل می‌کند. در عصر دیجیتال و ارتباطات لحظه‌ای، رسانه به ابزاری برای برندسازی راهبردی، تعامل با ذی‌نفعان و هدایت افکار عمومی تبدیل شده است (Li & Leonidou, 2023).

مطالعات القیازوی<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴) و بانولا<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که باشگاه‌های ورزشی، به‌ویژه برندهای بزرگ، اگر دارای ساختار رسانه‌ای هدفمند و استراتژیک باشند، قادرند نه تنها پیام‌های خود را مدیریت

نیز بینجامند. در مقابل، مدیریت حرفه‌ای بحران، می‌تواند حتی به فرصتی برای بازسازی تصویر برند، افزایش اعتماد عمومی و تثبیت جایگاه اجتماعی باشگاه تبدیل شود. پژوهش الوز<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۲۳) نیز تأکید می‌کنند که سازمان‌هایی که دارای ساختار ارتباطی منعطف، تیم رسانه‌ای آموزش‌دیده و پروتکل‌های مدیریت بحران از پیش‌بینی شده هستند، توانمندتر در حفظ هویت برند در برابر شوک‌های بیرونی عمل می‌کنند؛ بنابراین، مدیریت بحران رسانه‌ای نه تنها بخشی از فرایند واکنشی باشگاه است، بلکه یک ابزار راهبردی برای پیشگیری از فرسایش تدریجی اعتبار برند و تثبیت تصویر ذهنی مثبت در افق بلندمدت محسوب می‌شود. در مجموع، این سه پیشران باید در قالب یک راهبرد یکپارچه برند مورد توجه قرار گیرند تا از طریق یک مدل جامع و مبتنی بر شایستگی رسانه‌ای و سرمایه انسانی، امکان تحقق پایداری برند باشگاه در افق ده‌ساله فراهم گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه در سیاست‌گذاری‌های کلان رسانه‌ای خود، از ابزارهای تحلیل آینده‌پژوهی، مدیریت ارتباطات بحران و توسعه زیرساخت‌های سرمایه انسانی بهره‌گیرند تا با تکیه بر سرمایه اجتماعی و رسانه‌ای، جایگاه برند باشگاه پرسپولیس را در سطح ملی و فراملی تثبیت کنند.

در مقابل، نتایج پژوهش نشان داد که سه عامل سرمایه انسانی برندمحور، انسجام درون‌سازمانی و سرمایه انسانی تیم رسانه بیشتر تأثیرپذیر هستند و در نظام علی تحقیق، به عنوان عوامل پیامدی یا نتیجه‌ای دسته‌بندی می‌شوند. این عوامل هرچند به‌طور مستقیم موتور محرک برند نیستند، اما به‌شدت تحت تأثیر پیشران‌های کلیدی همچون ارتباطات با هواداران، مدیریت بحران رسانه‌ای و سیاست‌های رسانه‌ای عمل می‌کنند.

مطابق با یافته‌های پژوهش باروس<sup>۱۸</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، برندسازی داخلی تنها زمانی اثربخش خواهد بود که کارکنان از هویت برند، ارزش‌ها و پیام‌های کلیدی آن درک درستی داشته باشند و از نظر ارتباطی در معرض پیام‌های همگن و شفاف قرار گیرند. در همین راستا، سرمایه انسانی برندمحور به اعضا و کارکنانی اطلاق می‌شود که آگاهانه و داوطلبانه در راستای اهداف و ارزش‌های برند فعالیت می‌کنند. این عملکرد متعهدانه، نیازمند زمینه‌ای فرهنگی و ارتباطی هماهنگ با استراتژی کلان برند است

کنند، بلکه در شکل‌دهی روایت‌ها، افزایش نفوذ رسانه‌ای و خلق ارزش رسانه‌ای بلندمدت نیز موفق عمل نمایند، به‌ویژه در شرایط بحران یا رقابت‌های حساس، انسجام رسانه‌ای نقش کلیدی در حفظ یکپارچگی تصویر برند ایفا می‌کند.

سیاست‌های رسانه‌ای هماهنگ و راهبردی، زمانی بیشترین اثربخشی را دارند که توسط تیمی متخصص و چندوجهی مدیریت شوند. پژوهش مارتینیوس<sup>۱۴</sup> و همکاران (۲۰۲۴) تأکید می‌کنند که حضور تیم‌های حرفه‌ای رسانه‌ای با توان تحلیلی، فنی و ارتباطی، منجر به تقویت هویت برند و افزایش درک مثبت عمومی نسبت به باشگاه می‌شود. همچنین، نتایج مطالعات ژاپو<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که انسجام بین اهداف کلان برند و پیام‌های رسانه‌ای، عامل کلیدی در جلوگیری از بحران‌های ادراکی و گسترش اعتبار برند است. در این راستا، باشگاه‌هایی که از یک معماری رسانه‌ای دقیق و حرفه‌ای بهره‌مند هستند، می‌توانند با کنترل مؤثر روایت‌ها، زمینه‌ساز اعتماد اجتماعی، ارتباطات پایدار و مزیت رقابتی رسانه‌ای در افق بلندمدت شوند.

پیشران سوم، مدیریت بحران رسانه‌ای، به‌ویژه در عصر دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی که برندها به‌طور مداوم در معرض بازخوردهای لحظه‌ای، شدید و گاه مخرب از سوی افکار عمومی قرار دارند، نقشی حیاتی و تعیین‌کننده در دوام و پایداری برند ایفا می‌کند. در شرایطی که هرگونه خطا، شایعه یا اطلاعات ناقص می‌تواند به‌سرعت در سطح وسیع منتشر شود، باشگاه‌هایی موفق خواهند بود که از ظرفیت پیش‌بینی بحران، پاسخ‌گویی سریع، شفاف‌سازی رسانه‌ای و انسجام در پیام‌رسانی برخوردار باشند (Simpson, 2024).

بر اساس نظریه مدیریت بحران نظریه ارتباطات بحران موقعیتی (SCCT) ارائه‌شده توسط کوریتارو<sup>۱۶</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، درک صحیح از نوع بحران و انتخاب استراتژی ارتباطی مناسب، یکی از ارکان حفظ اعتبار برند است. به‌ویژه برای باشگاه‌هایی چون پرسپولیس که از سرمایه اجتماعی و هواداری گسترده برخوردارند، نحوه واکنش رسانه‌ای در زمان بحران می‌تواند آینده برند را دگرگون کند. مطالعات سیمپون (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که بحران‌های رسانه‌ای در حوزه ورزش، اگر به‌درستی مدیریت نشوند، نه تنها باعث کاهش وفاداری هواداران می‌شوند، بلکه می‌توانند به افت عملکرد مالی و کاهش مشارکت اسپانسرها

تقویت آموزش‌های مرتبط با ارزش‌های برند، همسوسازی کارکنان با مأموریت و چشم‌انداز باشگاه و بهره‌گیری از انگیزه‌های درونی و بیرونی برای ایفای نقش فعال در مسیر توسعه برند نیز می‌تواند سرمایه انسانی را به سرمایه‌ای راهبردی برای پایداری برند تبدیل کند. در مجموع، می‌توان گفت که این عوامل پیامدی به عنوان بسترهای عملیاتی تحقق پایداری برند عمل می‌کنند. اگرچه آنها خود پیشران نیستند، اما کیفیت عملکرد آنها تأثیر بسزایی در تحقق یا عدم تحقق اهداف بلندمدت برند، به‌ویژه در افق زمانی ده‌ساله خواهد داشت. به همین دلیل، سیاست‌گذاران برند باید با نگاه سیستمی، علاوه بر تمرکز بر پیشران‌های کلیدی، به تقویت ظرفیت‌ها و ارتقای سطح بهره‌وری این عوامل پیامدی نیز توجه کافی داشته باشند تا یک چرخه سازنده و مستمر از رشد، انسجام و پایداری برند شکل گیرد. در انتها شایان ذکر است در انجام این پژوهش، محدودیت‌ها و چالش‌هایی وجود داشت که می‌تواند در تفسیر و تعمیم نتایج تأثیرگذار باشد. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌ها، دسترسی محدود به داده‌های درون‌سازمانی و نبود شفافیت در سیاست‌های رسانه‌ای و منابع انسانی باشگاه پرسپولیس بود. همچنین، وجود ملاحظات مدیریتی و تعارضات منافع میان بخش‌های مختلف باشگاه، انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران کلیدی را با دشواری همراه ساخت. از سوی دیگر، نبود شاخص‌های دقیق برای سنجش شایستگی سرمایه انسانی در حوزه رهبری رسانه‌ای و پیچیدگی‌های عملیاتی کردن مفهوم پایداری برند در یک افق زمانی ده‌ساله، چالش‌هایی نظری و روشی را به همراه داشت. همچنین پویایی محیط فوتبال ایران و تأثیرپذیری شدید آن از تحولات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، پیش‌بینی بلندمدت را با عدم قطعیت‌هایی مواجه می‌سازد. لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با رویکردی میان‌رشته‌ای، نقش رهبری رسانه‌ای را در تعامل با سایر عوامل کلان مانند حکمرانی باشگاه، ساختار مالکیتی، و مشارکت هواداران بررسی کنند. همچنین توصیه می‌شود از روش‌های تحلیل گفتمان و مطالعات تطبیقی با باشگاه‌های موفق منطقه‌ای و جهانی بهره گرفته شود تا به چارچوب‌های راهبردی دقیق‌تری در زمینه توسعه برند باشگاه‌ها دست یابند.

(Hassanpoor, 2022): به عبارت دیگر، سیاست‌های رسانه‌ای هدفمند، تعامل مستمر با مخاطبان، پیام‌های یکپارچه و مدیریت حرفه‌ای در زمان بحران، می‌تواند اعتمادسازی، هم‌راستایی ذهنی و انگیزش لازم را برای ایفای نقش برندمحور در سرمایه انسانی فراهم کند. بدون چنین زیرساخت‌هایی، سرمایه انسانی قادر نخواهند بود نقش مؤثری در پایداری برند ایفا کنند (Barros et al., 2024).

از سوی دیگر، انسجام درون‌سازمانی یک پدیده ثانویه و نتیجه‌ای محسوب می‌شود که حاصل کنش‌های هماهنگ رسانه‌ای، روایت‌سازی برند و مشارکت افقی بین اجزای سازمان است. پژوهش‌های وجدت‌کزوک و همکاران (۲۰۲۴) و همچنین آلیجلاندرا<sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۲۵) تأکید می‌کنند که انسجام درونی سازمان زمانی تقویت می‌شود که یک هویت سازمانی منسجم و پذیرفته‌شده در تمام سطوح درونی شکل گیرد. در واقع، زمانی که سازمان با هواداران به‌خوبی تعامل می‌کند و سیاست‌های رسانه‌ای آن قابل پیش‌بینی و منسجم هستند، زمینه برای شکل‌گیری اعتماد متقابل، همدلی و همسویی اهداف بین واحدها در درون باشگاه افزایش می‌یابد. این فرایند در نهایت به افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، کاهش تعارضات داخلی و رشد تدریجی پایداری برند در افق بلندمدت منجر می‌شود.

در نهایت، سرمایه انسانی تیم رسانه که نقش واسط بین برند و مخاطب را ایفا می‌کنند، در بسیاری از موارد متأثر از سطح حمایت ساختاری، سیاست‌گذاری و چشم‌انداز رسانه‌ای باشگاه هستند. در صورتی که ساختار رسانه‌ای باشگاه شفاف، هدفمند و حرفه‌ای باشد، اعضای تیم رسانه نیز عملکردی هماهنگ‌تر و مؤثرتر در راستای توسعه برند خواهند داشت. با این حال بر اساس نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود با ایجاد یک تیم رسانه‌ای توانمند با تخصص در روابط عمومی، تحلیل رسانه و تولید محتوا، در کنار تدوین دستورالعمل‌ها و سیاست‌های رسانه‌ای منسجم، زمینه کنترل بهتر روایت برند در فضای رسانه‌ای فراهم شود. در عین حال طراحی چارچوب‌های پیش‌بینی، تحلیل و پاسخ‌گویی سریع به چالش‌ها و بحران‌های رسانه‌ای، به‌ویژه در شبکه‌های اجتماعی، برای حفظ انسجام تصویر برند ضروری است. در این راستا آموزش مستمر تیم رسانه‌ای در حوزه «روابط عمومی در شرایط بحران» نیز توصیه می‌شود.

## بی‌نوشت‌ها

- |               |                   |                |               |
|---------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1. Sarpong    | 6. Ajour El Zein  | 11. Yiapanas   | 16. Koritarov |
| 2. Pulkkinen  | 7. Majerova et al | 12. Alghizzawi | 17. Alves     |
| 3. Bañbuła    | 8. Battelle       | 13. Bañbuła    | 18. Barros    |
| 4. Singer     | 9. Portaluri      | 14. Marthinus  | 19. Alejandra |
| 5. Palokangas | 10. Fenton        | 15. Xiayu      |               |

## فهرست منابع

- Ajour El Zein, S., Consolacion-Segura, C., & Huertas-Garcia, R. (2021). The Role of Sustainability in Brand Equity Value in the Financial Sector. *Sustainability*, 12 (1), 254.
- Alejandra, M., Melgarejo Molina, Z., & Simon Elorz, K. (2025). Organizational identification and member retention in nonprofit organizations: communication and accountability. *Tendencias*, 26 (1), 89-114.
- Alghizzawi, M., Habes, M., Hailat, K. Q., Safori, A., & Angawi, M. (2024). Understanding the effectiveness of digital media marketing on sports brand loyalty: a review. *Business Analytical Capabilities and Artificial Intelligence-Enabled Analytics: Applications and Challenges in the Digital Era, Volume 1*, 215-225.
- Altaher, A. E. (2024). Driving sustainable development through innovative media leadership: An analysis of strategies and impacts. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12 (2), e3127-e3127.
- Alves, A. P., Rodrigues, F., & Strehlau, V. I. (2023). Middle-age brand identity crisis. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, 18 (2), 130-154.
- Bañbuła, J. (2024). Effects of brand awareness, brand association, perceived quality, and brand loyalty on overall brand equity in sport. A case study of an amateur football sports club. *Physical Culture and Sport*, 104 (1), 36-47.
- Bañbuła, J. (2024). Effects of brand awareness, brand association, perceived quality, and brand loyalty on overall brand equity in sport. A case study of an amateur football sports club. *Physical Culture and Sport*, 104 (1), 36-47.
- Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2016). Online branding: Development of hotel branding through interactivity theory. *Tourism Management*, 57, 180-192.
- Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28 (2), 133-151.
- Barros-Arrieta, D., Granados-Encinales, A., Fuentes-Alcántara, L., Picalúa-Parra, V., & Ghisays-Cardozo, M. (2024). Internal branding workflow implementation based on inter-functional effort between marketing and human resources departments. *Procedia Computer Science*, 238, 981-988.
- Bergström, K., Landgren, J., & Müntzing, F. (2010). Brand Management: A qualitative study on branding in a SME.
- Castillo-Villar, F. R., & Murillo, E. (2025). Industrial brand equity: a systematic literature review and directions for future research. *Cogent Business & Management*, 12 (1), 2440623.
- Clancy, A. (2024). The Future of Professional Sports' Audiences: How Organizational Cultures and Social Media Usage Impact MLB's Ability to Appeal to Younger More Diverse Fanbases.
- Fadli, M. R., & Anitra, V. (2025, February). Sustainable hr practices: integrating esg (environmental, social, governance) goals in human resource management. In *The Fourth International Conference on Government Education Management and Tourism (Vol. 4, pp. 021-021)*.
- Fenton, A., Keegan, B. J., & Parry, K. D. (2023). Understanding sporting social media brand communities, place and social capital: A netnography of football fans. *communication & Sport*, 11 (2), 313-333.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Sampling In Qualitative Research: A Proposal for Procedures to Detect Theoretical Saturation [amostragem Em Pesquisas Qualitativas: Proposta De Procedimentos Para Constatar Saturação Teórica]. *Cadernos de saude publica*.
- Gao, P., & Gao, Y. (2024). How does digital leadership foster employee innovative behavior: a cognitive-affective processing system perspective? *Behavioral Sciences*, 14 (5), 362.
- Gladden, J. M., Milne, G. R., & Sutton, W. A. (2018). A conceptual framework for assessing brand equity in Division I college athletics. *Journal of sport management*, 12 (1), 1-19.
- Hassanpoor, A., Jafarniya, S., Vakili, Y., & Taghavi, L. (2022). Dimensions and Components of Brand-Based Human Resources Management in Pharmaceutical Companies: A Case Study. *Annals of Military and Health Sciences Research*, 20 (2).
- Jafari, H. (2022). Developing a Model for Branding of Famous Athletes in Iran. [PhD Thesis in Sport Management, Islamic Azad University]. Tabriz Branch, East Azerbaijan Province, Iran.
- Kim, M., Oja, B. D., Nite, C., & Anagnostopoulos, C. (2024). Expanding sport management toward management through sport: the promise of company sport in organizations. *Sport Management Review*, 27 (4), 502-523.
- Kirkby, A., Baumgarth, C., & Henseler, J. (2025). Welcome, new brand colleague! A conceptual framework for efficient and

- effective human–AI co-creation for creative brand voice. *Journal of Brand Management*, 1-15.
- Koritarov, T. (2024). Situational crisis communication theory (scct) in maritime contexts: challenges, strategies and future directions. *Norwegian Journal of development of the International Science*, (147), 85-91
- Küster Boluda, I., Vila-Lopez, N., Mora, E., & Casanoves-Boix, J. (2025). Social media impact on international sports events related to the brand Spain: a comparison between inner versus outside events. *European Journal of Management and Business Economics*, 34 (2), 121-132.
- Lee, M., & Lee, D. H. (2019). The impact of sport brand extension on brand loyalty. *International Journal of Human Movement Science*, 13 (1), 51-63. <https://doi.org/10.23949/ijhms.2019.04.13.1.4>
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2023). Social media in marketing research: Theoretical bases, methodological aspects, and thematic focus. *Psychology & Marketing*, 40 (1), 124-145.
- Li, Y., & Yue, M. (2025). A Study on the Basic Connotation, Realistic Issues and Implementation Paths of High-quality Development of China's Sports Industry. *International Theory and Practice in Humanities and Social Sciences*, 2 (1), 286-297.
- Lin, C. L., Tseng, M. L., & Lin, Y. H. (2011). Balanced scorecard adoption for supply chain management: a literature review and framework development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (6), 527-548.
- Majerova, J., Sroka, W., Krizanova, A., Gajanova, L., Lazaroiu, G., & Nadanyiova, M. (2020). Sustainable Brand Management of Alimentary Goods. *Sustainability*, 12 (2), 556.
- Mansouri, H., Rasaee Rad, A., Tsiotsou, R. H., & Md Husin, M. (2024). Measuring the patronage intentions among football fans: the role of corporate social responsibility, brand credibility and brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 25 (3), 600-619.
- Marthinus, J., Duffett, R. G., & Knott, B. (2024). Social media adoption as a marketing communication tool by non-professional sports clubs: a multiple case study approach. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 26 (6), 14-31.
- Moretta Tartaglione, A., Cavacece, Y., Russo, G., & Granata, G. (2019). A systematic mapping study on customer loyalty and brand management. *Administrative sciences*, 9(1), 8.
- Murray, J., Teller, C., Murphy, A., & Elms, J. (2018). Store Prototypes and Retail Brand Development. *ANZMAC 2018 Conference Proceedings*. (4), 64-67.
- Nölleke, D., & Perreault, G. (2024). Disturbing the balance? How team media position themselves in the digital communication ecology of sports. *communication & Sport*, 12 (6), 967-989.
- Palokangas, L. (2010). Measuring the Willingness to Purchase using methods of neuromarketing. *Business Management Programme Thesis*, Laurea University of Applied Sciences Laurea Leppävaara.
- Portaluri, G., Canini, D., Vicentini, F., & Mura, R. (2024). Exploring Fans' Social Identities, Emotional Attachment and Subjective Identity: A Social Identity Approach to Italian Football Consumer-Brand Identity. *Management of Sustainability and Well-Being for Individuals and Society*, 225.
- Pulkkinen, N. (2024). Impact of sustainable values on football fans: Understanding the impact of sustainability among football fans.
- Rajaeizadeh, Z., Doroudian, A. A., Shahbazi, M., & Azadfada, S. (2024). Key Sustainability Drivers of Persepolis Club Brand. *Sports Business Journal*, 4 (2), 119-139.
- Saeedi, H. (2019). Investigating the factors affecting the brand equity of sports clubs in the country with a futures research approach. Master's thesis, Sanabad Golbahar Non-Governmental Non-Profit Higher Education Institute. (In Persian)
- Sarpong, A., & PraiseGod Zungu, N. (2025). Sports sponsorship, brand image, and purchase intentions toward sponsors' products. *Managing Sport and Leisure*, 1-18.
- Simpson, B. (2024). The Crisis Communication for Professional Sport (CCPS) framework: An analysis of stakeholder communication during the European Super League crisis (Doctoral dissertation, Loughborough University).
- Singer, M. F., & Jones, O. E. (2025). Constructing Authenticity in Digital Landscapes: Deion Sanders's Social Media Presence and Its Impact on Fan Perceptions. *Societies*, 15 (5), 134.
- Tartaglione, A. M., Cavacece, Y., Russo, G., & Granata, G. (2019). A Systematic Mapping Study on Customer Loyalty and Brand Management. *Administrative Sciences*, 9 (1), 1-21.
- Walsh, P., & Lee, S. (2012). Development of a Brand Extension Decision-Making Model for Professional Sport Teams. *Sport Marketing Quarterly*, 21 (4).
- Wojtczuk-Turek, A., Turek, D., Edgar, F., Klein, H. J., Bosak, J., Okay-Somerville, B., & Karamustafa-Köse, G. (2024). Sustainable human resource management and job satisfaction—unlocking the power of organizational identification: A cross-cultural perspective from 54 countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31 (5), 4910-4932.
- Xiayu, S. (2024). Navigating corporate brand crisis management in the network environment: An in-depth analysis. *JMIBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11 (1), 256-270.
- Yiapanas, G. (2023). The application of big data analytics in sports as a tool for personalized fan experience, operations efficiency, and fan engagement strategy. *Business and Management Theory and Practice*. 2025; 2 (1): 3075.computing.
- Zhu, H. (2019). The Roles of Internal Branding Practices and Transformational Leadership in Internal Brand Management (Doctoral dissertation, The University of Manchester (United Kingdom)).