



Quarterly Journal of  
Sport Development and Management

Vol. 12, Iss. 4, Serial No. 36

DOI: [10.22124/jsmd.2021.16763.2355](https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.16763.2355)



Research Paper

Organizational brand identity development model of Iranian Sports  
Federation for the Disabled

Saeed Kohansal<sup>1</sup>, Farshad Emami<sup>2\*</sup>, Vahid Shojaei<sup>3</sup>

Received: Jul 7, 2020

Accepted: Apr 12, 2021

**Abstract**

**Objective:** The purpose of this study was to present a model for organizational brand identity development of the Iranian Sports Federation for the Disabled.

**Methodology:** The present study had a qualitative approach based on the foundation data theory strategy. Data collection was in the form of in-depth interviews with 16 marketing experts and executives of the federation. Sampling was theoretical and the interviews continued to the point of theoretical saturation. Data analysis was performed by MAXQDA 18 software. The researcher extracted the concepts through a three-step coding process. Then, through category categorization and selective coding, he designed a model based on the Strauss and Corbin framework

**Results:** The findings showed that causal, contextual, and interventionist conditions are factors influencing the brand identity of the organization in the Federation for the Disabled, which themselves include several categories. Also, through the four strategies, we can expect positive results inside and outside the organization in favor of the federation.

**Conclusion:** Promoting the level of satisfaction in the audience and individuals of the society by creating a favorable image of the organization and in other words, the organizational reputation of the Veterans and Disabled Sports Federation is a gift that can be achieved through strategic analysis of various factors affecting the brand identity of the federation. Therefore, the managers of this federation and high-level organizations are suggested to develop the brand identity of this federation through the optimal management of each of the mentioned factors and also the optimal implementation of the developed strategies.

**Keywords:** Organizational brand identity; Veterans and Disabled Sports Federation; Organizational branding

1. PhD Candidate of Sport Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran 2. Assistant Professor of Sport Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran 3. Assistant Professor of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: [f\\_emami2008@yahoo.com](mailto:f_emami2008@yahoo.com)



## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Branding is a very useful strategy for differentiation (Urde & Greyser, 2015). The aim of brand-oriented organizations is to create organizational values within the framework of the brand. Brand identity means to consider ourselves as belonging to a reference group and consider the failures and successes of this group as our failures and successes (Ashforth & Mael, 1989). A sports organization can be thought of as an organizational brand. Paying attention to sports organizations as commercial brands has forced sports managers to look at sports as an attractive industry and seek effective management of its dimensions. Brand identity can be defined as a set of unique associations that include quality assurance for customers and introduce the internal and external brand identity (Jaberi et al, 2006). A strong brand in sports organizations makes sports customers and sports consumers more inclined towards sports.

### Methodology

The present study had a qualitative approach based on the foundation data theory strategy. Data collection was in the form of in-depth interviews with 16 marketing experts and executives of the federation. Sampling was theoretical and the interviews continued to the point of theoretical saturation. Data analysis was performed by MAXQDA 18 software. The researcher extracted the concepts through a three-step coding process. In order to achieve validity and reliability of extracted concepts and codes, 3 of the interviewees, who were university professors and had high experience in conducting qualitative research and working with MAXQDA software, reviewed the coding process. Their comments regarding the coding procedures and also the correction of the specified items was applied. In this research, the test-retest reliability method was used to explain the reliability by calculating the reliability coefficient. In order to calculate test-retest reliability, several interviews were selected as samples and each of them was repeated and coded in a specific time interval.

### Results

The results showed that the organizational brand identity of the sports federation of veterans and disabled people is in accordance with Köpferr's brand identity model and consists of 6 categories of relationship, brand personality, brand body, brand culture, self-image and brand association and in total, 118 conceptual code encompasses. The three dimensions of this charter, the body, the reflection and the relationship, have an external manifestation and include

the icebergs from the water and the other three dimensions, which include personality, culture, and spontaneous, like the root of the Ice Mountain, form the brand's brand spirit (Kapferer, 2004). Therefore, the logo and logo, color and uniforms of the organization can play a role as part of organizational identity and associations (Gladden & Funk, 2002; Sajjadi et al., 2012; Jaberi et al, 2006). The findings showed that in general, the factors affecting the organizational brand identity of the Veterans and Disabled Sports Federation consists of three categories of causal factors, underlying factors and interventional factors. The findings showed that in general, the factors affecting the organizational brand identity of the Veterans and Disabled Sports Federation consists of three categories of causal factors, underlying factors and interventional factors. The findings showed that, in general, the factors affecting the organizational brand identity of the Veterans and Disabled Sports Federation consist of three categories of causal factors, background factors and intervening factors, which after categorizing the factors affecting the creation and development of the organizational brand identity in Veterans and Disabled Sports Federation has been observed. In the field of causal factors affecting the organizational brand identity of the Veterans and Disabled Sports Federation, there are four main categories including management, strategic approach, communication network and organizational performance. It should be noted that causal factors are actually the most important factors and components that directly affect the formation or non-formation of a phenomenon. In the management factor section, it was found that there are components such as strategic literacy and managers' commitment to the organization and In the other part of the findings, it was found that the background factors for the development of the organizational brand identity in the sports federation of veterans and the disabled include 6 categories of hardware infrastructure, global environment, technological environment, political environment, social cultural environment and economic environment.

## **Discussion and Conclusion**

In order to develop the brand identity of the Federation of Veterans and Disabled Sports of the Islamic Republic of Iran, in addition to the need to pay attention to the causal, contextual and intervening factors and try to align them with the development of the brand identity of the Federation, it is necessary to formulate strategies for its optimal implementation. The positive results

expected by the Federation managers will also be achieved. Strategies are purposeful actions that provide solutions for the desired phenomenon and lead to the creation of consequences and results. In fact, strategies are based on actions and reactions to control, manage and deal with the desired phenomenon. Also, it should be noted that strategies are purposeful and are developed for reasons. At the same time, it may be done for purposes that are not related to the phenomenon, but it will have consequences for the phenomenon anyway. At the same time, it may be done for purposes that are not related to the phenomenon, but it will have consequences for the phenomenon anyway. However, there are always intervening conditions that make strategies easier or limit them. Based on this and in accordance with the opinion of the studied experts, strategies were also designed to develop the brand identity of the studied federation, which is in line with the research findings of Kojour et al. (2017) was consistent. Based on this, it is suggested that the senior managers of the federation should be diligent in the optimal implementation of the developed strategies, because it is in the case of optimal implementation of these strategies that various consequences of the development of the organizational brand identity of the Sports Federation of Veterans and Disabled can be achieved, including increasing organizational cohesion, creating and promoting commitment The staff organization expected organizational excellence, creating a good image of the federation, developing a good name, etc. For example, the optimal implementation of strategies such as improving the quality of services, paying attention to the demands of the beneficiaries, and creating and developing the fan base of the federation can provide the satisfaction of the fans and audiences of this federation and subsequently, to create a good image of the federation and develop its reputation in the society. Take advantage of these results and consequences in the research of other researchers such as Maleki et al (2015) has been observed. In a general conclusion, it seems that the special attention of the managers of the sports federation of veterans and disabled people of the country to the mentioned factors and efforts to facilitate and adjust them in line with the development of the brand identity of this federation and also the optimal implementation of the strategies formulated in the research. It can lead to the development of the brand identity of this organization and subsequently bring many positive consequences for the federation. Therefore, optimal use of the research model as a guide map to achieve the development of brand identity is suggested to the managers of this federation.

Keywords: Organizational brand identity, Veterans and Disabled Sports Federation, Organizational branding.

## References

1. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
2. Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport management*, 16(1), 54-81.
3. Jaberi, A., Assadi, H., Mazloomi Soveini, F., & KhazaeiPool, J. (2016). The Effects of Team Brand Identity Dimensions on Team Loyalty among Fans of Football Pro League in Iran. *Sport Management and Development*, 5(1), 1-18. (Persian).
4. Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
5. Kojour, A. S., Razavi, S. M. H., & Taghipouryan, M. J. (2017). The role of the organizational climate in the process innovation at sport organizations (Some evidence from the Sports and Youth Departments of Mazandaran Province). *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 6(3), 23-31 (Persian).
6. Maleki, R., Salahi, A., Mohamad Nia, E., & Keymasi, K. (2015). The influential factors on the quality of electronic service in sport from Esteghlal club fans point of view. *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 5(10), 83-94. (Persian).
7. Sajjadi, S. N., Khabiri, M., & Alizadeh, G. (2014). Factors affecting Fans' Loyalty to the Popular Teams; Iranian Premier Soccer League. *Journal of Sport Management Studies*, 10(18), 81-99 (Persian).
8. Urde, M., & Greyser, S. A. (2015). The Nobel Prize: The identity of a corporate heritage brand. *Journal of Product & Brand Management*, 24(4), 318-332.



## فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال دوازدهم، شماره چهارم، پیاپی ۳۶

شناسه دیجیتالی: 10.22124/jsmd.2021.16763.2355

مقاله پژوهشی

### مدل توسعه هویت برند سازمانی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

سعید کهنسال<sup>۱</sup>، فرشاد امامی<sup>۲\*</sup>، وحید شجاعی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۷

#### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، ارائه مدل توسعه هویت برند سازمانی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین ایران بوده است.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر دارای رویکردی کیفی بر پایه استراتژی نظریه داده بنیاد بود. جمع‌آوری داده‌ها به شکل مصاحبه عمیق با ۱۶ نفر از خبرگان بازاریابی و مدیران اجرایی فدراسیون بوده است. نمونه‌گیری به صورت نظری بوده و مصاحبه‌ها تا مرز اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار MAXQDA 18 انجام گردید. محقق از طریق فرآیند کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم را استخراج نمود. سپس از طریق دسته‌بندی مقولات و کدگذاری گزینشی، مدلی بر پایه چارچوب اشتراک و کوربین طراحی نمود.

**یافته‌ها:** یافته‌های کیفی نشان داد ۸۹ گزاره اولیه با مجموع فراوانی ۴۲۶ شامل مقولات مدیریت، رویکرد استراتژیک و شبکه ارتباطی و عملکرد سازمانی در بخش عوامل علی، زیرساخت‌های سخت‌افزاری، محیط جهانی، محیط فناوری، محیط سیاسی، محیط فرهنگی اجتماعی و محیط اقتصادی در بخش شرایط زمینه‌ای و مقولات نهادهای اجتماعی، رویکرد برند سازی سازمانی، رقابت و ساختار در بخش شرایط مداخله‌گر احصاء گردید.

**نتیجه‌گیری:** ارتقاء میزان رضایتمندی در مخاطبان و افراد جامعه از طریق ایجاد تصور مطلوب از سازمان و به عبارت بهتر، خوشنامی سازمانی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین کشور ارمغانی است که به واسطه تحلیل استراتژیک عوامل گوناگون موثر بر هویت برند فدراسیون قابل حصول است. لذا به مدیران این فدراسیون و سازمان‌های بالا دستی پیشنهاد می‌شود از طریق مدیریت بهینه هر یک از عوامل یاد شده و نیز اجرای بهینه راهبردهای تدوین شده به توسعه هویت برند این فدراسیون اقدام نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** هویت برند سازمانی؛ فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین؛ برند سازی سازمانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران؛ ۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران؛ ۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

\*نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: E-mail: f.emami2007@yahoo.com



Copyright © The Author

Publisher: University of Guilan

## مقدمه

شکست ها و موفقیت های خود بدانیم (Ashforth & Mael, 1989). افراد به منظور ارتقاء هویت خود، مایلند وابستگی خود را با گروه مرجعی که منحصر به فرد، جذاب و معتبر است، نشان دهند و این مسأله زمانی رخ می‌دهد که این گروه مرجع توانایی ارضاء نیازهایی مانند تعلق، تمایز و وجهه وی را داشته باشد (Ashforth & Mael, 1989). مطالعات تجربی نشان می دهد دل بستگی های روانی که با نام هویت و شناخته شدن با گروه نامیده می شود، نتیجه مثبتی همانند وفاداری (Sin, Tse, & Yim, 2005)، ارزیابی مثبت درون گروهی و ارزیابی منفی بیرون گروهی (Hogg & Abrams, 2004)، تبلیغات دهان به دهان (Kim, Dongchul & Aeung-Bae, 2001) و رفتارهای شهروندی سازمانی (Morrison & Anderson, 2002) را برای گروه به همراه دارد. به طور مشابه، محققان بازاریابی نشان داده اند هویت برند یا وابستگی روانی به برند، موجب تعلق خاطر فرد می شود (Harris & Ogbonna, 2001). به اعتقاد Aaker & Joachimsthaler, 2000 هویت برند شامل ۴ بعد است که عبارتند از: برند به عنوان محصول، نام تجاری به عنوان سازمان، نام تجاری به عنوان شخص، نام تجاری به عنوان نماد (Geuens et al, 2009). بعدها Aaker & Joachimsthaler & جزئیاتی را به آن اضافه کردند؛ سپس Kapferer مدلی شش وجهی را برای شناسایی نام تجاری معرفی کرد که عوامل آن را شخصیت، فرهنگ، خودانگاره، بازتابش، رابطه و پیکر شکل می داد. منظور از پیکر،

امروزه محیط های سازمانی به طور روز افزون در حال پویایی، پیچیدگی و عدم قطعیت هستند (O'Regan, Ghobadian & Sims, 2006). محیط پیچیده و در حال تغییر، همواره فرصت ها و تهدیدهای جدیدی را برای سازمان های عصر حاضر به همراه دارد (Aaker, 1991). همین امر موجب شده است مدیران علاوه بر درگیر بودن با عوامل و مشکلات درون سازمان، نگران دگرگونی های برون سازمانی نیز باشند؛ به همین دلیل باید بازار خود را بیش از هر زمان دیگر مطالعه و بررسی کنند (Rusta, Venus, & Ebrahimi, 1998). در چنین وضعیتی، شرکت هایی موفق خواهند بود که خود را از رقبای متمایز نموده و جایگاهی منحصر به فرد در ذهن مشتریان خود ایجاد نمایند. برندسازی، استراتژی بسیار کاربردی برای متمایز شدن بوده و رویکردی است که در آن فرآیند سازمان حول محورهای خلق، توسعه و نگهداری هویت برند در تعامل مداوم با مشتریان نهایی با هدف دستیابی به مزیت های رقابتی از طریق برند ها می چرخد (Urde & Greyser, 2015).

دلیل اصلی ارائه مفهوم برند محوری، سنجش این مسأله است که برای ساخت برندهای قوی پایدار، سازمان ها باید چگونه فعالیت های داخلی خود را هدایت و کنترل کنند (Bridson & Evans, 2004). در سازمان های برندمحور، هدف خلق ارزشهای سازمانی در چارچوب برند است. هویت برند به معنای این است که خود را متعلق به گروه مرجعی بدانیم و شکست ها و موفقیت های این گروه را نیز

باشند. هویت برند را می توان به عنوان مجموعه ای از تعادلی های منحصر به فرد تعریف کرد که مشتمل بر ضمانت کیفیت برای مشتری ها بوده و معرفی کننده هویت درونی و بیرونی برند می باشد (Jaberi et al, 2006). زمانی که مصرف کنندگان به کیفیت برند توجه زیادی دارند و رقبا به آسانی می توانند ویژگی های محصول را کپی و تقلید کنند، ایجاد هویت برند قوی به منظور ایجاد ارزش ویژه برای برند، بسیار با اهمیت و گران بهاست (Vejtres & Wolf, 2009). برنامه های مرتبط با برندسازی برای سازمان های درگیر در صنعت ورزش نظیر باشگاهها و فدراسیون ها اهمیتی فوق العاده دارد؛ زیرا چنانچه این سازمانها عملیات و برنامه های توسعه ای خود را به طور واقعی انجام دهند، حجم گردش مالی بسیار گسترده خواهد شد.

در اقتصاد امروز، فعالیتهای برندسازی دیگر به کالا محدود نمی شود و سازمان های خدماتی نیز در تلاش اند تا برای استفاده از استراتژی های برند جهت توسعه آن اقدامات لازم را انجام دهند (Khodadad Hosseini et al, 2006)، به صورتی که امروزه ساخت برند قدرتمند هدف بسیاری از سازمانهاست و برخورداری از برند باارزش ترین دارایی هر سازمان محسوب می شود. سازمانها بر پایه یک برند قدرتمند می توانند ارزش بالاتری برای محصولات و خدماتشان تعیین کنند و آسیب پذیری خود را در مقابل رقبا کاهش دهند (Bahreini & Ziaei, 2013). در این میان، در صورتی که سازمانهای ورزشی از برند قوی برخوردار باشند، سبب می شود مشتریان و مصرف کنندگان ورزشی (شامل مربیان،

ترکیبی از ویژگی های مستقل است که یا ممکن است دیدنی باشند (با ذکر برند، بی درنگ به ذهن آیند) یا نهفته (Behabadi, 2009). اگرچه این چارچوب به صورت وسیع در کانون توجه همگان است، از نظر معیار توسعه با تجربه ها سازگاری ندارد؛ اینکه چطور برخی ابعاد مثل محصول و سازمان نیز می تواند در این مدل معیاردهی شود، بیان نشده است. Chernatony (۲۰۰۶) ترکیبی از دو مدل قبلی ارائه داد و در آن جنبه های جدیدی از بعضی ابعاد را بررسی کرد و دو معیار دیگر نیز به آن افزود. معیارهایی که وی بررسی کرده است، عبارتند از: روابط، چشم انداز، جنبه های احساسی در شخصیت شناسی برند، جنبه چشم انداز در فرهنگ، جنبه های تبعی در موقعیت یابی و ارائه. بیورلند و همکارانش چارچوب رهبری برند جهانی جاجیمسالر و آکر را چارچوب رهبری برند جهانی صنعتی فرض کردند و آن را هویت برند نامیدند. این دانشمندان بیان کردند که هویت برند دربردارنده پنج قابلیت حمایت ارتباطی، عاملان شبکه هماهنگی، قدرت نفوذ معماری برند، افزایش ارزش و کاهش عوامل ناملموس است (Lindgreen & Beverland, Napoli, 2007).

یک سازمان ورزشی را می توان به عنوان یک برند سازمانی قلمداد نمود و بدون شک هویت این سازمان ورزشی تا حد بسیار زیادی با دانش و شناخت مخاطبان از این برند ارتباط خواهد داشت. توجه به سازمان های ورزشی به عنوان برندهای تجاری، مدیران ورزشی را ناگزیر ساخته است که ورزش را به عنوان یک صنعت جذاب نگریسته و در پی مدیریت اثربخش ابعاد آن



حول محور آرمان سازمان و در سطح وسیع تر، حول محور چشم انداز سازمان است. این دیدگاه بیان می کند که هویت برند، از منابع و مهارت‌های مدیران سازمان سرچشمه می گیرد.

Beverland, Napoli & Yacki Moova (2007) در مطالعه‌ای، علائم کلیدی که

بازاریابان بتوانند با استفاده از آنها، هویت برند قوی بسازند، را شناسایی کردند. این علائم شامل محصول، خدمات، آمایش، انطباق و آگاهی است که به عنوان اساس، فرم و ستون هویت برند در نظر گرفته می شوند. Azimzade & Razavi (2018) در تحقیقی به مطالعه

تداعیات و هویت برند با تأکید بر نقش میانجیگری رفتار شهروندی در میان کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی اقدام نمودند و در این راستا مدلی ساختاری از ارزش ویژه برند ارائه نمودند. یافته های حاصل از تحلیل داده ها نشان داد تداعیات برند بر ارزش ویژه برند و رفتار شهروندی برند تأثیر معناداری داشت؛ همچنین هویت برند بر ارزش ویژه برند و رفتار شهروندی برند تأثیر معناداری داشت؛ بنابراین توجه به حفظ و توسعه هویت برند و ایجاد تداعیات برند مطلوب در ذهن کارکنان عاملی مؤثر در ارتقای ارزش ویژه برند سازمان بود. Parvari et al (2017) به شناسایی

مهم‌ترین عوامل تعیین کننده هویت برند و پیامدهای آن پرداختند. نتایج به دست آمده نشان می دهد که تمامی شش عامل اصلی مؤثر بر تعیین هویت برند یعنی منابع هویت برند، آگاهی از برند، هماهنگی با مفهوم، وجهه و اعتبار، ارتباطات و رضایت تأثیر معناداری بر تعیین هویت برند دارند، و هویت برند به نوبه خود موجب شکل‌گیری پیامدهای مثبتی

ورزشکاران، تماشاچیان و عموم مردم) به سمت ورزش (حرفه ای، قهرمانی و همگانی) بیشتر سوق یابند.

تحقیقاتی در حوزه هویت برند انجام شده است که به برخی از آنها می پردازیم: Essamri et al. (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان ساخت

مشارکتی هویت برند سازمانی با جوامع آنلاین برند بر اساس رویکرد مدیریتی به این نتیجه رسیدند که از طریق مشخص کردن ماهیت ارتباط درونی فرآیند ها و فعالیت ها در درون مدلی که در تحقیقشان ذکر کردند می توان درک عمیقی از روش های مدیریت در حوزه برند سازی به دست آورد. بر اساس یافته های تحقیق Sajjadi et al. (2011)، ویژگی های تداعی برند پیشگوی مناسبی برای وفاداری هواداران به برند تیم های پرطرفدار می باشد و در این عامل زیرمقیاس های سرمربی تیم و نشان و مدیریت تیم مهم ترین متغیرهای پیشگوی وفاداری هواداران به برند تیم بودند. تحقیقات Miller & Moore (2006) در تجزیه و

تحلیل عمیق ۴۴۰۰ برند نشان داد که ۴ عامل احساس تعلق و نزدیکی، چالش گری، شهرت و قیمت، بر قدرت برندهای تجاری تأثیرگذار است؛ اگرچه در متون دانشگاهی به طور گسترده به این چارچوب ها اشاره شده است، تحقیق تجربی در خصوص آنها صورت نگرفته است. Klestick (2008) در زمینه شیوه تعیین هویت برند به

دو دیدگاه اشاره می کند: الف) دیدگاه مبتنی بر منابع و ب) دیدگاه بازاریابی در تعیین هویت برند. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، به منظور تعیین هویت برند، شرکت ها باید مشخص کنند داوطلب انجام چه کاری هستند که این موضوع،

یک الگوی زنجیره ای ارزش گذاری ۶ مرحله ای، به شناسایی عوامل موثر بر ارزش ویژه برند باشگاههای ورزشی اقدام نمودند و این عوامل را شناسایی کردند که عبارتند از؛ نگرش مشتریان، تعهد و وفاداری، مزیت رقابتی برند، عواید برند برای باشگاه و ارزش مالی برند برای سهام داران باشگاه. *Salamat et al.* در تحقیق خود نشان دادند که رابطه معنادار و مثبتی میان هویت برند و تمایز برند با متغیرهای نوآوری و استراتژیهای برندگرای وجود دارد و همچنین بین متغیر استراتژی برند با عملکرد و ارتباط برند نیز ارتباط معناداری وجود دارد و در نهایت متغیر پایداری برند بر نوآوری و استراتژیهای برند تأثیرگذار است. همچنین یافته ها حاکی از این بود که نوآوری با نقش میانجی گر ارتباط برند بر عملکرد برند تأثیر می گذارد.

*Mosavi Yeber et al (2016)* با استفاده از داده های حاصل از ۹۱۶ نفر از کارکنان سازمانی نشان دادند که مدیریت هویت برند سازمانی روی تعهد کارمندان اثرگذار است. لذا در نظر گرفتن این عوامل در استراتژی های کلان و بلند مدت سازمان حائز اهمیت است. بررسی ها همچنین نشان داد که تعهد کارمندان موجب افزایش عملکرد برند و رضایت خود کارمند می گردد. اکثریت پژوهشهایی که در این تحقیق گزارش شده اند به مقولات مشترکی در تداعی و هویت برند اشاره دارند. مقولاتی از جمله وفاداری، استراتژی های کلان و بلند مدت، وفاداری و تعهد مشتریان، آرم و رنگ لباس تیم های باشگاه های بزرگ، ارتباطات و رضایت مندی و مقولات دیگری که همگی با اهداف یک فدراسیون متولی ورزش معلولین و جانبازان همگن است. فدراسیون ورزش های جانبازان و

همچون خرید مجدد و تبلیغات دهان به دهان می شود. *Mirzaei et al (2020)* در تحقیقی با عنوان مدل ارتقای جایگاه استراتژیک برند باشگاه سپاهان از روش تحلیل محتوی و مطالعه کیفی که با استفاده از نرم افزار *MAXQDA* به این نتیجه رسیدند که یکپارچه سازی مقولهها بر مبنای روابط موجود بین آنها حول محور ارتقای جایگاه استراتژیک برند باشگاه سپاهان، شکل دهنده مدل پارادایمی است که به الگوی افزایش ارزش ویژه برند منجر می شود. راهبردهایی نظیر نهادینه سازی مدیریت استراتژیک باشگاه سپاهان، برنامه های استراتژیک مجتمع فولاد و وزارت صنایع به عنوان اسناد بالادستی و جذب منابع مالی پیامدهایی همچون درآمد پایدار و ایجاد ارزش ویژه برند باشگاه سپاهان را در پی دارد. *Bana (2016)* راهبردهای بازاریابی جهانی باشگاه بایرن مونیخ آلمان را از لحاظ دستاوردهای ورزشی، عملکرد مالی و توده هواداران این باشگاه در دنیا تحلیل کرد و علاوه بر اینکه گام های گذشته این باشگاه را در جلب نظر هواداران داخلی و خارجی نشان داد، نقاط مهم استراتژیک افزایش بازار هدف و کسب حامیان ملی بیشتر را شناسایی کرد.

*Moshabbaki et al (2016)* در تحقیقی به طراحی مدل هویت برند صنعت ورزش ایران از دیدگاه مدیران ورزشی کشور پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد الگوی تداعی و هویت برند دارای ابعاد گوناگونی از قبیل موفقیت، رنگ، نام و نشان، تحویل، لباس، هوادار، و رقیب، پیوندهای جغرافیایی و سابقه، بازیکنان ستاره و سنت، عملکرد، استادبوم، کارکنان غیر بازیکن می باشد. *Vrontis et al. (2018)* با طراحی

دارند. باور داریم همواره یکی از مهمترین مشکلات در ورزش ایران منابع مالی می باشد. با توجه به ویژگی های یاد شده در صنایع خدماتی مانند فدراسیون های ورزشی، می توان گفت شناسایی ابعاد هویت برند و عوامل مؤثر بر آن در روابط بین سازمانی، عامل اصلی و مهم در موفقیت سازمانی است. با توجه به این نکته که در صنعت ورزش و عرصه مرتبط با سازمانهای ورزشی پژوهش های اندکی در زمینه هویت برند صورت گرفته است و ارتباط چارچوب های هویت برند رایج در بازارهای ورزشی مشخص و روشن نیست؛ در این تحقیق سعی شده است عوامل مؤثر بر هویت برند سازمانی در فدراسیون ورزش های جانبازان و معلولین شناسایی و در قالب یک مدل ارائه شود.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از منظر پارادایم از نوع تحقیقات تفسیری، رویکرد کیفی، استراتژی داده بنیاد و به روش استراوس و کوربین بوده است. مشارکت کنندگان تحقیق را ۱۶ نفر از خبرگان حوزه بازاریابی ورزشی و متخصصان مدیریت ورزشی صاحب نظر در حوزه برند بودند که به روش نمونه گیری نظری انتخاب شدند. مصاحبه ها تا اشباع نظری ادامه یافت؛ فرمت داده ها به دو صورت صوت و متن بود که از مصاحبه ها حاصل شده بود؛ سپس با استفاده از نرم افزار MAXQDA نسخه ۱۸ فرآیند کدگذاری باز و محوری مصاحبه های انجام شده، داده ها تجزیه و تحلیل و مفاهیم استخراج گردید. بدین صورت که ابتدا با تاکتیک تحلیل محتوای متون کدهای اولیه از نظرات

معلولین در سالهای اخیر در میادین بین المللی بخصوص پارالمپیک شاهد موفقیت های بیشماری بوده که استمرار و ارتقاء این جایگاه در عرصه های بین المللی نیاز به اعتبار و هویتی ماندگار در ذهن مشتریان این فدراسیون دارد. چرا که افزایش اعتبار این فدراسیون نوعی وفاداری و تعهد، و عملکرد بهینه در این فدراسیون و همچنین ورزشکاران جانباز و معلول را به همراه دارد. از طرفی به نظر می رسد میل و علاقه مردم به ورزشکاران جانباز و معلول و محبوبیت آنها در بین مردم به خاطر موفقیت های ارزشمند آنها باعث شد تا استعدادهای فراوانی در زمینه ورزش جانبازان و معلولین مشارکت نمایند. هرچند که این ادعا نیاز به بررسی و تحقیق دارد. سابقه درخشان ورزشکاران جانباز و معلول کشور در سالهای اخیر در رقابتهای جهانی و پارالمپیک، قهرمانی پیاپی والیبال نشسته، قهرمانی های کمان داران، قهرمانی های پرتاب کاران وزنه و دیسک، قهرمانی تیراندازان و رشته های مختلف در مسابقات پارالمپیک و جهانی در سطح دنیا اعتبار دو چندان به ورزش جانبازان و معلولان کشور داد و توجه به امر برندسازی - از حوزه های مهم بازاریابی- را به امری ضروری بدل ساخت. توزیع مدال های متعدد در مسابقات پارالمپیک، انگیزه ای مضاعف جهت حضوری مقتدرانه برای کشورها به وجود می آورد. کسب موفقیت در مسابقات نیازمند منابع مالی مناسب می باشد. فدراسیون ورزش های جانبازان و معلولین و کمیته ملی المپیک و پارالمپیک مسئولیتی سنگین برای موفقیت این ورزشکاران

انتخابی روابط بین مقوله های محوری مشخص و تبیین گردید. کدگذاری انتخابی، یافته های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می کند، به شکلی نظام مند آن را به دیگر مقوله ها ربط می دهد، آن روابط را اثبات می کند، و مقوله های را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، تکمیل می کند. (لی، ۲۰۰۱). این فرآیند به صورت زیر بوده است:

متن / صوت ← مفهوم ← مقوله ← بعد / عامل

متخصصین استخراج گشته و سپس این کدها به صورت پی در پی بررسی شده و در مقولات انتزاعی تر قرار گرفت و در ادامه در کدگذاری محوری، مقوله ها به طور نظام مند بهبود یافته و با زیرمقوله ها پیوند داده شدند. مقولات محوری نیز متناسب با شرایط و عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر و همچنین در بخش راهبردها و پیامدهای هویت برند سازمانی معرفی گردید. در نهایت با استفاده از کد گذاری

جدول ۱. مشخصات اعضاء مشارکت کنندگان تحقیق و تعداد کدهای به دست آمده

مجموع فراوانی کدهای احصا شده از مصاحبه ها	موقعیت شغلی یا سازمانی	مصاحبه شوندگان
۲۷۳	مدیران و کارشناسان مستقر در فدراسیون مربوطه	P1- P2- P6- P7- P8- P12- P13- P14
۲۷۱	صاحب نظران آکادمیک در حوزه بازاریابی و برندسازی	P3- P4- P5- P9- P10-P11- P15- P16
۵۴۴	-	مجموع = ۱۶

پایایی استفاده شد. به منظور محاسبه پایایی آزمون مجدد، چند مصاحبه از میان مصاحبه های انجام شده به عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی مشخص مجدداً تکرار و کدگذاری شد. یافته های مربوط به پایایی بازآزمایی نشان داد که ضریب پایایی مصاحبه های انجام شده برابر با ۰/۸۱ درصد می باشد؛ بنابراین پایایی تحقیق در حد قابل قبول می باشد.

به منظور دست یابی به روایی و قابلیت اعتماد مفاهیم و کدهای استخراجی، ۳ نفر از مصاحبه شوندگان که از اساتید هیأت علمی دانشگاه بوده و تجربه بالایی در انجام تحقیقات کیفی و کار با نرم افزار **MAXQDA** داشتند، فرآیند کد گذاری ها را مورد بازبینی قرار دادند و نظرات شان در خصوص مراحل کدگذاری و نیز تصحیح موارد مشخص شده اعمال شد. در این تحقیق از روش پایایی آزمون مجدد جهت تبیین قابلیت اعتماد-پذیری از طریق محاسبه تعیین ضریب

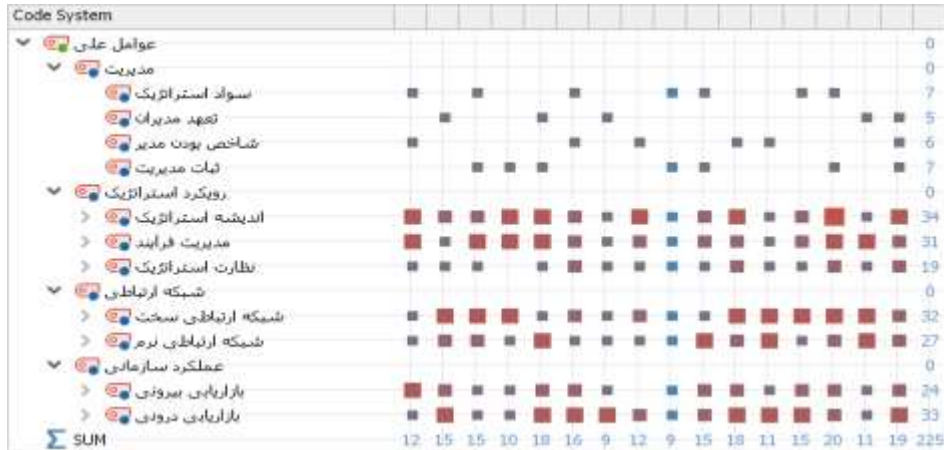
جدول ۲. محاسبه ضریب پایایی بازآزمون کدهای استخراج شده

شماره مصاحبه	تعداد کدهای استخراجی	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی آزمون مجدد (به درصد)
مصاحبه اول	۳۲	۲۶	۶	۸۱/۲۵
مصاحبه دوم	۲۹	۲۳	۶	۷۹/۳۱
مصاحبه سوم	۵۰	۴۱	۹	۸۲
مجموع	۱۱۱	۹۰	۲۱	۸۱/۰۸

تشکیل مقولات بود. البته در تحلیل محتوای پنهان که تاکتیک آنالیز مصاحبه های پژوهش در قالب استراتژی نظریه داده بنیاد است، از آنجا که رویکرد تحلیل کیفی تحقیق مبتنی بر الگوی استراوس و کوربین می باشد، لذا عوامل شکل گیری و توسعه هویت برند سازمانی در فدراسیون ورزشی مذکور بر مبنای ابعاد سه گانه عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله گر مقوله بندی و دسته بندی شد. پس از مقوله بندی عوامل موثر بر ایجاد و توسعه هویت برند سازمانی در فدراسیون ورزش های جانبازان و معلولین ج. ا. ا. مشاهده شده که در حوزه عوامل علی اثر گذار بر این متغیر، چهارمقوله اصلی مدیریت، رویکرد استراتژیک، شبکه ارتباطی و عملکرد سازمانی کشف شدند که در شکل ۱ نشان داده شده است.

### یافته‌های پژوهش

پس از بررسی مشخصات دموگرافیک مشارکت‌کنندگان پژوهش، محقق مصاحبه های اجرا شده را بر اساس ترتیب زمانی اجرای آنها، بلافاصله بعد از پایان هر مصاحبه مورد تجزیه و تحلیل (کدگذاری مفهومی یا اولیه) قرار داده و با اخذ بازخورد از هر مصاحبه، محور مصاحبه های بعدی اصلاح شد. در نهایت پس از انجام ۱۶ مصاحبه عمیق فردی از جانب محقق، اشباع نظری داده ها حاصل شد. تعداد کل گزاره های اولیه ۱۱۳ واحد بوده که با بررسی مستمر متن و صوت و اعمال نظر اساتید صاحب نظر کدهای با مضامین تکراری و مبهم و نیز نامربوط از مجموعه کدها حذف گردید و در نهایت این ۸۹ گزاره اولیه با مجموع ۴۲۶ فراوانی در بخش عوامل موثر بر هویت برند آماده دسته بندی و



### شکل ۱. ماتریس شنون شرایط علی اثر گذار بر هویت برند سازمانی در فدراسیون

عملکرد سازمانی مانند مقوله رویکرد استراتژیک خود از کدهای مفهومی متعددی تشکیل شده اند.

شکل ۲ که جزئیات مربوط به بعد عوامل زمینه‌ای را تشریح می‌کند، نشان می‌دهد این بعد شامل ۶ مقوله زیرساخت‌های سخت افزاری، محیط جهانی، محیط فناوری، محیط سیاسی، محیط فرهنگی اجتماعی و محیط اقتصادی می‌باشد که بر روی هم تکرار کدی به میزان ۱۳۱ واحد را پوشش می‌دهند. مقوله محوری زیرساخت‌های سخت افزاری دارای مقولات فرعی المانهای زیست شهری و مبلمان شهری با تکرار کد ۷ و اماکن و تأسیسات ورزشی و توانبخشی با تکرار کد ۸ می‌باشد. مقوله محیط جهانی خود مشتمل بر موضوعات مرتبط با بحران‌های انسانی با تکرار کد ۱، مفهوم جهانی شدن با تکرار کد ۷، امنیت بهداشتی با تکرار کد ۲ و سیاست‌های سازمان‌های جهانی با تکرار کد ۵ می‌باشد. مقوله محوری سوم یعنی محیط فناوری شامل کدهای مفهومی بستر فناوری با تکرار کد ۷ و تداخلات ارتباطی با تکرار کد ۳

شکل ۱ نشان دهنده این است که عوامل علی شامل ۴ مقوله مدیریت، رویکرد استراتژیک، شبکه ارتباطی و عملکرد سازمانی می‌باشد که مجموعاً حاوی ۲۲۵ کد مفهومی می‌باشند. مقوله مدیریت دارای مقولات فرعی سواد استراتژیک با تکرار کد ۷، تعهد مدیران با تکرار کد ۵، شاخص بودن مدیر با تکرار کد ۶ و ثبات مدیریت با تکرار کد ۷ است. همچنین مقوله رویکرد استراتژیک شامل ۳ مقوله فرعی اندیشه استراتژیک با تکرار کد ۳۴، مدیریت فرآیند با تکرار کد ۳۱ و نظارت استراتژیک با تکرار کد ۱۹ می‌باشد. لازم به ذکر است که هر یک از این مقولات فرعی شامل چندین کد مفهومی می‌باشند. مقوله شبکه ارتباطی مشتمل بر مقولات فرعی شبکه ارتباطی سخت با تکرار کد ۳۲ و شبکه ارتباطی نرم با تکرار کد ۲۷ می‌باشد و در پایان، مقوله عملکرد سازمانی شامل مقوله‌های فرعی بازاریابی بیرونی با تکرار کد ۲۴ و بازاریابی درونی با تکرار کد ۳۳ می‌باشد. همچنین ذکر این نکته ضروری است که هر یک از مقولات فرعی ذیل مقولات اصلی شبکه ارتباطی و

زندگی اجتماعی با تکرار کد ۴، رعایت حقوق شهروندی با فراوانی ۳، حمایت رسانه های مجازی با تکرار کد ۵، حمایت رسانه های جمعی با فراوانی ۲ و نهایتاً نگرش جامعه به مفهوم معلولیت با تکرار کد ۸ می باشد. مقوله آخر بعد عوامل زمینه ای مشتمل بر عناصر شرکاء اقتصادی با تکرار کد ۶، اسپانسر با ضریب نفوذ ۳، بودجه با تکرار کد ۵، بیکاری با ضریب تأثیرگذاری ۱، تحریم اقتصادی با تکرار کد ۴ و بالاخره شیوه مدیریت اقتصاد کلان با تکرار کد ۳ می باشد.

می باشد. مقوله محیط سیاسی شامل کدهای مفهومی مشارکت بانوان با تکرار کد ۲، گزینش سیاسی مدیران با تکرار کد ۱۰، حمایت سازمان های مختلف با تکرار کد ۵، حمایت رهبران ایده با تکرار کد ۲، خط مشی گذاری های سازمانی با تکرار کد ۵، حکمرانی ورزشی نامطلوب با تکرار کد ۵ و بالاخره محدودیت های حقوقی با تکرار کد ۸ می باشد. مقوله محوری محیط فرهنگی اجتماعی شامل کدهای مفهومی فرهنگ تصمیم گیری با تکرار کد ۴، ضعف نظارت عمومی با ضریب تأثیرگذاری ۶، کیفیت



شکل ۲. ماتریس شنون شرایط زمینه ای اثر گذار بر هویت برند سازمانی در فدراسیون

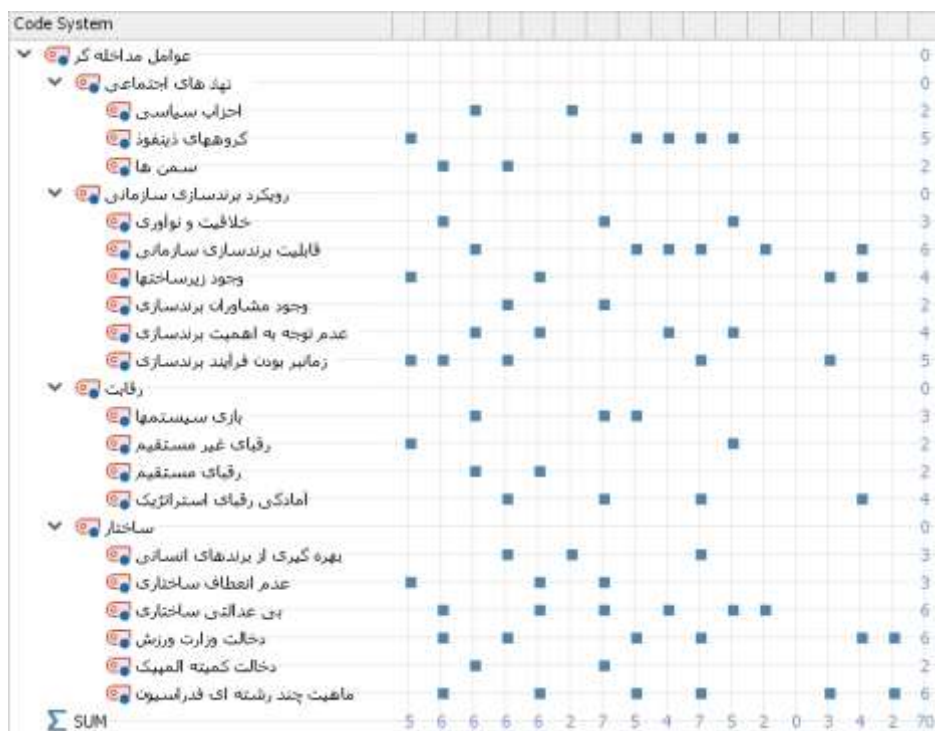
اجتماعی شامل کدهای مفهومی احزاب سیاسی با تکرار کد ۲، گروههای ذی نفوذ با تکرار کد ۵ و سمن ها با تکرار کد ۲ می باشند. مقوله برندسازی سازمانی شامل مقولات خلاقیت و نوآوری با تکرار کد ۳، قابلیت برندسازی سازمانی

شکل ۳ نشان دهنده این است که عوامل مداخله گر شامل ۴ مقوله شبکه های اجتماعی، رویکرد برندسازی سازمانی، رقابت و ساختار می باشند که مجموعاً حاوی ۷۰ کد مفهومی هستند. جزئیات این نمودار نشان می دهد که نهاد های

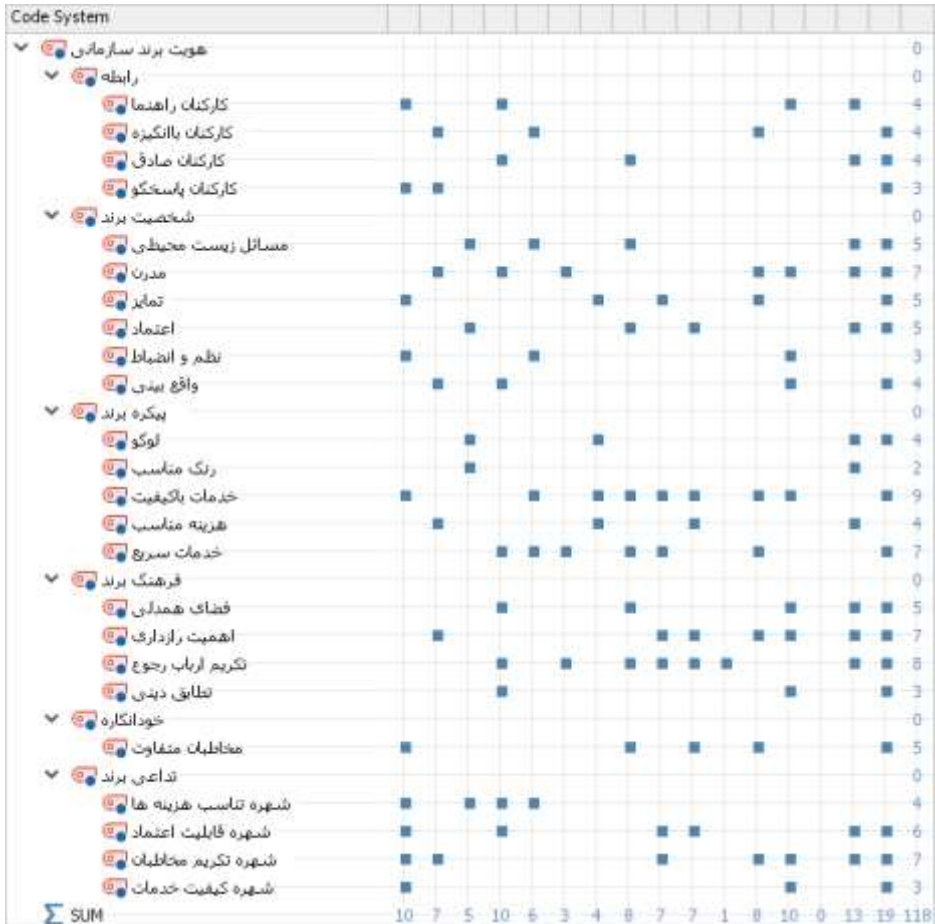


کد ۴ می باشد. چهارمین مقوله بعد عوامل مداخله گر مقوله ساختار می باشد که خود مشتمل بر کدهای مفهومی بهره گیری از برندهای انسانی با تکرار کد ۳، عدم انعطاف ساختاری با تکرار کد ۳، بی عدالتی ساختاری با تکرار کد ۶، دخالت وزارت ورزش با تکرار کد ۶، دخالت کمیته المپیک با تکرار کد ۲ و ماهیت چندرشته ای فدراسیون با تکرار کد ۶ می باشد.

با تکرار کد ۶، وجود زیرساخت ها با تکرار کد ۴، وجود مشاوران برندسازی با تکرار کد ۲، میزان توجه به اهمیت برندسازی با تکرار کد ۴ و بالاخره زمانبر بودن فرآیند برندسازی با فراوانی ۵ می باشد. همچنین رقابت به عنوان مقوله ای دیگر مطرح است که دارای کدهای مفهومی بازی سیستمها با تکرار کد ۳، رقبای غیر مستقیم با تکرار کد ۲، رقبای مستقیم با تکرار کد ۲ و نهایتاً آمادگی رقبای استراتژیک با تکرار



شکل ۴. ماتریس شنون شرایط مداخله گر اثر گذار بر هویت برند سازمانی در فدراسیون



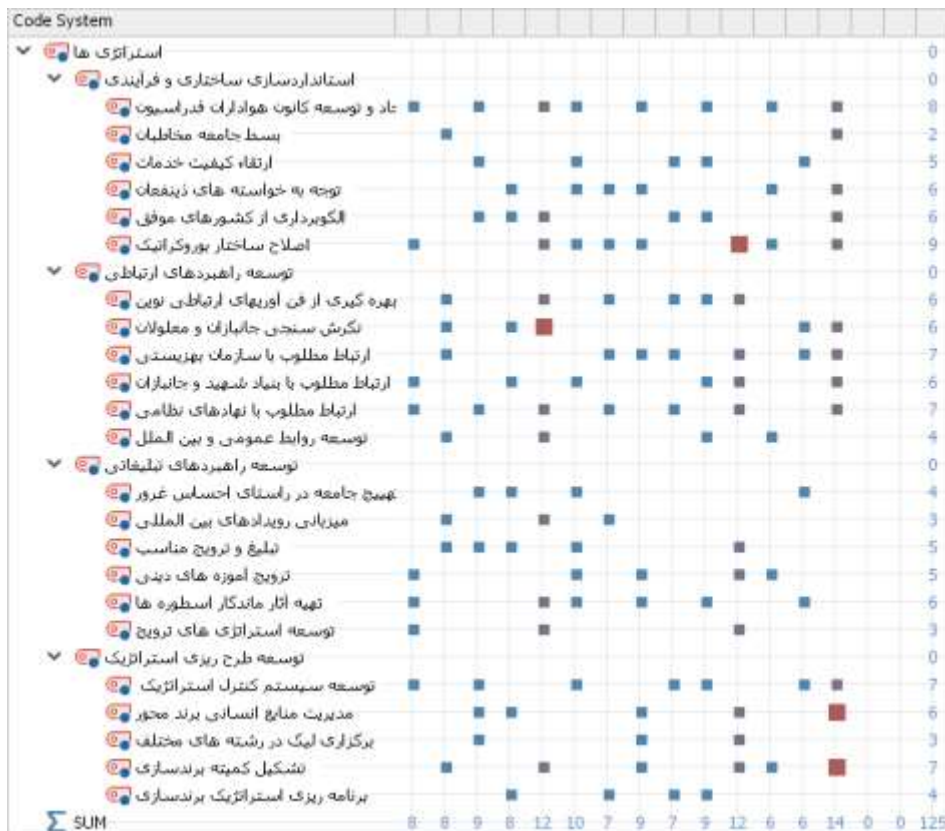
شکل ۴. ماتریس شنون هویت برند سازمانی فدراسیون ورزشهای جانبازان و معلولین ج.ا.ا

۵، قابلیت اعتماد با تکرار کد ۵، نظم و انضباط با تکرار کد ۳ و بالاخره واقع بینی با فراوانی ۴ می باشد. همچنین پیکره برند به عنوان مقوله ای دیگر دارای کدهای مفهومی لوگو با تکرار کد ۴، رنگ متناسب با تکرار کد ۲، خدمات باکیفیت با تکرار کد ۹، هزینه مناسب با تکرار کد ۴ و در پایان خدمات سریع با تکرار کد ۷ می باشد. چهارمین مقوله بعد هویت برند سازمانی، تکریم فرهنگ برند می باشد که خود مشتمل بر کدهای مفهومی فضای همدلی با تکرار کد ۵،

شکل ۴ نشان داد که هویت برند سازمانی از ۶ مقوله رابطه، شخصیت برند، پیکره برند، فرهنگ برند، خودانگاره و تداعی برند تشکیل شده است که در مجموع مشتمل بر ۱۱۸ کد مفهومی می باشند. بررسی تکمیلی این نمودار نشان می دهد که مقوله رابطه شامل کدهای مفهومی کارکنان راهنما، بانگیزه، صادق و پاسخگو به ترتیب با فراوانی ۴، ۴، ۴ و ۳ می باشد. مقوله شخصیت برند شامل مسائل زیست محیطی با تکرار کد ۵، مدرن بودن با تکرار کد ۷، وجه تمایز با تکرار کد

زیر یعنی تناسب هزینه ها، قابلیت اعتماد، تکریم مخاطبان و کیفیت خدمات به ترتیب با فراوانی ۴، ۶، ۷ و ۳ می‌باشد و در پایان مدلی با رویکرد عوامل اثرگذار بر هویت برند سازمانی فدراسیون ورزش های جانبازان و معلولان ج. ا. ا ارائه می شود که در نمودار ۶ قابل مشاهده می باشد.

رازداری با تکرار کد ۷، تکریم ارباب رجوع با تکرار کد ۸ و تطابق دینی با تکرار کد ۳ می باشد. مقوله خودانگاره حاوی یک کد مفهومی به نام مخاطبان متفاوت بوده و مقوله تداعی برند مشتمل بر کدهای مفهومی شهره بودن به دلایل



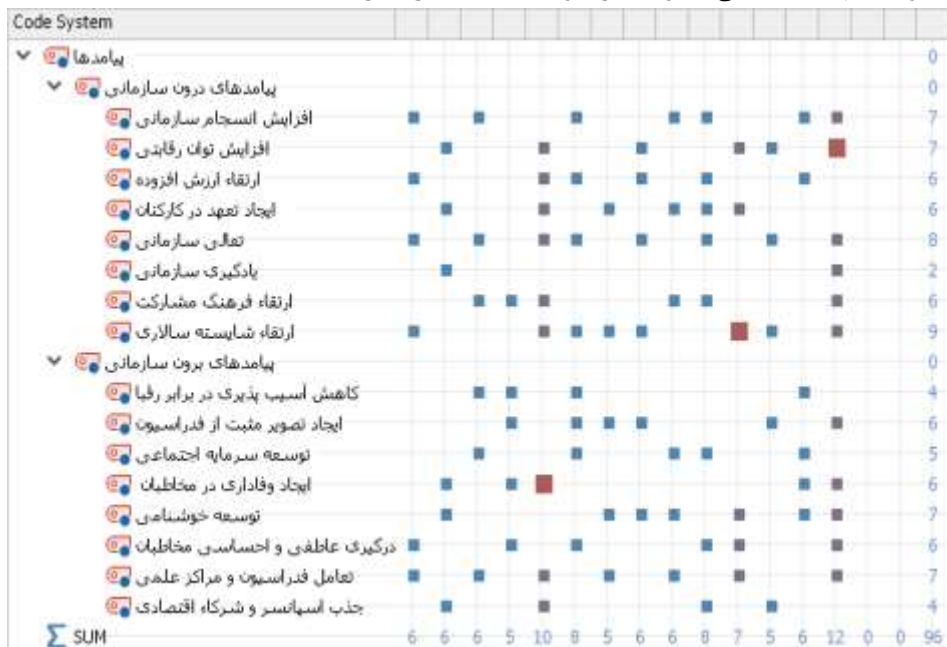
شکل ۵. ماتریس شنون استراتژی های توسعه هویت برند سازمانی فدراسیون مذکور

می تواند طرح ریزی شود. این استراتژی ها عبارتند از: (۱) استانداردسازی ساختاری و فرآیندی؛ (۲) توسعه راهبردهای ارتباطی؛ (۳) توسعه راهبردهای ترویجی و (۴) توسعه طرح ریزی استراتژیک که در ادامه کدهای مفهومی

شکل ۵ مرتبط با استراتژی های توسعه هویت برند سازمانی فدراسیون ورزشهای جانبازان و معلولین ج. ا. ا می باشد که شامل ۱۲۵ کد مفهومی می باشد. بر اساس آنالیز مصاحبه ها مشخص شد که ۴ استراتژی مهم در این زمینه

روابط عمومی و بین الملل (۴). در همین راستا راهبرد سوم مشتمل بر مفاهیم زیر بوده است: تهییج جامعه در راستای احساس غرور (۴)، میزبانی رویدادهای بین المللی (۳)، تبلیغ و ترویج مناسب (۵)، ترویج آموزه های دینی (۵)، تهیه آثار ماندگار اسطوره ها (۶) و توسعه استراتژی های ترویج (۳). در نهایت استراتژی چهارم شامل کدهای مفهومی زیر می باشد: توسعه سیستم کنترل استراتژیک (۷)، مدیریت منابع انسانی برند محور (۶)، برگزاری لیگ در رشته های مختلف (۳)، تشکیل کمیته برندسازی (۷) و برنامه ریزی استراتژیک برندسازی (۴).

هر یک از راهبردها به همراه تکرار کد مربوطه (در داخل پرانتز) آورده می شود. استراتژی اول شامل ایجاد و ساماندهی هوادارن تیم های ملی (۸)، بسط جامعه مخاطبان (۲)، ارتقاء کیفیت خدمات (۵)، توجه به خواسته های ذینفعان (۶)، الگوبرداری از کشورهای موفق (۶) و اصلاح ساختار بوروکراتیک (۹) می باشد. استراتژی دوم شامل کدهای مفهومی زیر می باشد: بهره گیری از فن آوری های ارتباطی نوین (۶)، نگرش سنجی جانبازان و معلولین (۶)، ارتباط مطلوب با سازمان بهزیستی (۷)، ارتباط مطلوب با بنیاد شهید و جانبازان (۶)، ارتباط مطلوب با نهادهای نظامی (۷) و بالاخره توسعه



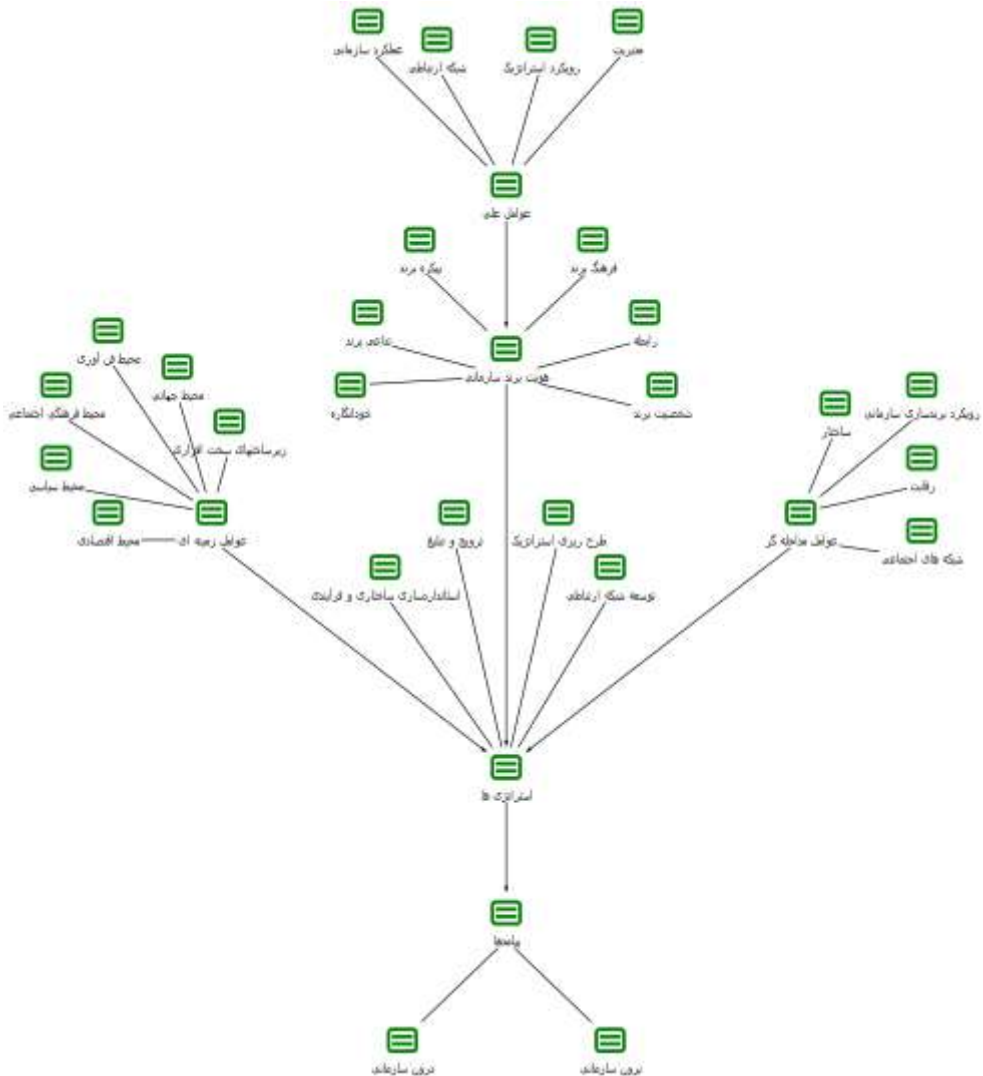
### شکل ۶. ماتریس شنون پیامدهای توسعه هویت برند سازمانی فدراسیون مذکور

از توسعه هویت برند سازمانی این فدراسیون قابل ارائه می باشد. این پیامدها عبارتند از: (۱) پیامدهای درون سازمانی و (۲) پیامدهای برون سازمانی که در ادامه کدهای مفهومی هر یک از

شکل ۶ مرتبط با پیامدهای توسعه هویت برند سازمانی فدراسیون ورزشهای جانبازان و معلولین ج. ا. می باشد که شامل ۹۶ کد مفهومی می باشد. یافته ها نشان داد که ۲ پیامد مهم حاصل

فدراسیون (۶)، توسعه سرمایه اجتماعی (۵)، ایجاد وفاداری در مخاطبان (۶)، توسعه خوشنامی (۷)، درگیری عاطفی و احساسی مخاطبان (۶)، تعامل فدراسیون و مراکز علمی (۷) و نهایتاً جذب اسپانسر و شرکاء اقتصادی (۴). حال، با توجه به استخراج مقولات ۶ گانه استخراج شده از تحلیل مصاحبه ها، مدلی با رویکرد توسعه هویت برند سازمانی فدراسیون ورزش های جانبازان و معلولان ج.ا.ا ارائه می شود که در شکل ۷ قابل مشاهده می باشد.

پیامدها به همراه تکرار کد مربوطه (در داخل پرانتز) آورده می شود. پیامدهای درون سازمانی شامل افزایش انسجام سازمانی (۷)، افزایش توان رقابتی (۷)، ارتقاء ارزش افزوده (۶)، ایجاد تعهد در کارکنان (۶)، تعالی سازمانی (۸)، یادگیری سازمانی (۲)، ارتقاء فرهنگ مشارکت (۶) و ارتقاء شایسته سالاری (۹) می باشد. بر این اساس، پیامدهای برون سازمانی مشتمل بر کدهای مفهومی زیر می باشد: کاهش آسیب پذیری در برابر رقبا (۴)، ایجاد تصویر مثبت از



شکل ۷. مدل عوامل اثرگذار بر هویت برند سازمانی فدراسیون جانبازان و معلولین ج.ا.ا

### بحث و نتیجه گیری

تحقیق پیش رو با هدف ارائه مدل توسعه هویت برند سازمانی فدراسیون ورزشهای جانبازان و معلولین انجام گرفت و با مصاحبه با ۱۶ نفر از اساتید صاحب نظر، یافته هایی حاصل شد که در ادامه مورد بحث قرار می گیرد.

یافته ها نشان داد که هویت برند سازمانی فدراسیون ورزش های جانبازان و معلولین کشور منطبق بر مدل هویت برند کپفرر و مشتمل بر ۶ مقوله مقوله رابطه، شخصیت برند، پیکره برند، فرهنگ برند، خودنگاره و تداعی برند است و در مجموع ۱۱۸ کد مفهومی را در بر می گیرد. سه بعد این

منشور یعنی پیکر، بازتابش و رابطه، تجلی بیرونی داشته و همچون کوه یخ بخش برآمده از آب را شامل می‌شوند و سه بعد دیگر آن که مشتمل بر شخصیت، فرهنگ و خودانگاره هستند، بسان ریشه کوه یخی، روح برند سازمان را شکل می‌دهند (Kapferer, 2004). لذا آرم و لوگو، رنگ و یونیفرم سازمان می‌تواند به عنوان بخشی از هویت و تداعیات سازمانی نقش داشته باشند (Gladden & Funk, 2002; Sajjadi et al., 2012; Jaber et al., 2006).

یافته‌ها نشان داد که به طور کلی، عوامل موثر بر هویت برند سازمانی فدراسیون ورزشهای جانبازان و معلولین متشکل از سه دسته عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر است که پس از مقوله بندی عوامل موثر بر ایجاد و توسعه هویت برند سازمانی در فدراسیون ورزشهای جانبازان و معلولین ج.ا.ا. مشاهده شد که در حوزه عوامل علی اثر گذار بر هویت برند سازمانی فدراسیون ورزشهای جانبازان و معلولین، چهارمقوله اصلی شامل مدیریت، رویکرد استراتژیک، شبکه ارتباطی و عملکرد سازمانی وجود دارند که بایستی به آن‌ها توجه شود. لازم به ذکر است که عوامل علی در واقع مهم‌ترین عوامل و مولفه‌هایی هستند که به صورت مستقیم بر شکل‌گیری یا عدم شکل‌گیری یک پدیده تاثیر می‌گذارند؛ بنابراین عوامل علی شناسایی شده در تحقیق نیز عواملی هستند که مدیریت صحیح آن‌ها می‌تواند مستقیماً منجر به توسعه هویت برند سازمانی فدراسیون ورزشهای جانبازان و معلولین شوند. در بخش عامل مدیریت مشخص شد که مولفه

هایی همچون سواد استراتژیک و تعهد مدیران به سازمان وجود دارند. بر کسی پوشیده نیست که داشتن تعهد سازمانی و نیز سواد استراتژیک می‌تواند زمینه ساز تلاش بیشتر در راستای دستیابی به اهداف سازمانی و نیز ایجاد دید بلند مدت و استراتژیک در سازمان شود که این موضوع سبب برنامه ریزی استراتژیک می‌شود که اجرای بهینه آن می‌تواند برند سازمانی را ارتقا بخشد. همچنین، با توجه به آنکه هویت برند مجموعه‌ای از تداعی‌کننده‌های منحصر به فرد یک برند هستند که استراتژیست برند آرزوی ایجاد یا ابقای آن را دارد، لذا مولفه‌های شاخص بودن مدیران و ثبات مدیریت می‌تواند بر ارتقای آن نقش بسزایی داشته باشند چرا که امروزه بسیاری از سازمان‌ها را با نام مدیران آن می‌شناسند و وجود مدیران برجسته در راس سازمان می‌تواند هویت برند سازمان را تعریف نماید. به عنوان نمونه می‌توان به عجین شدن نام باشگاه‌هایی همچون منچستر یونایتد و آرسنال انگلیس با مربیان پیشین آن‌ها یعنی الکس فرگوسن و آرسن ونگر اشاره کرد. از سوی دیگر، عامل رویکرد استراتژیک قرار دارد که می‌تواند هویت برند سازمانی را مستقیماً تحت الشعاع قرار دهد. در صورت وجود رویکرد استراتژیک در سازمان انتظار می‌رود که اندیشه استراتژیک بر کل مجموعه حکمفرما شود و مدیریت فرایند و نظارت استراتژیک نیز به نحو مطلوب صورت بپذیرد که در این صورت احتمال موفقیت سازمان در دستیابی به اهدافش بالاتر رفته و متعاقب آن، برند سازمان نیز ارزش بیشتری می‌یابد. از کدهای مفهومی زیرمجموعه مقوله اندیشه استراتژیک می‌توان به دغدغه

برندسازی نزد مدیران، شعار و آرمان، تفکر سیستمی، آینده نگری و نظام ارزشی فدراسیون اشاره کرد. مفاهیم طرح جامع توسعه فدراسیون، توسعه فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت استعداد و تنوع استراتژی ها عناصر سازنده مقوله مدیریت فرآیند بوده و نظارت استراتژیک مشتمل بر هوش محیطی و سیستم کنترل استراتژیک بود. در کنار عوامل یاد شده، عوامل شبکه ارتباطی و عملکرد سازمانی نیز وجود دارند که به صورت مستقیم بر هویت برند سازمان تاثیرگذارند چرا که بدون داشتن شبکه های ارتباطی مناسب به ویژه در عصر امروزی که به عصر ارتباطات نیز معروف است، نمی توان آگاهی برند و تصویر برند سازمان را در جامعه هدف توسعه بخشیده و لذا هویت برند و به طور کلی ارزش ویژه برند سازمان نیز آنطور که لازم است ارتقا نمی یابد. ذیل مقوله شبکه ارتباطی عناصر ارتباطات ملی و بین المللی، مشارکت عمومی، نمایش بین المللی، رابطه با جامعه علمی و برقراری ارتباطات با مخاطبان معلول و جانباز از مصادیق شبکه ارتباط سخت بود و در طرف دیگر، شبکه ارتباطی نرم مشتمل بر سیستم اطلاعات مدیریت، مدیریت بهینه اطلاعات، دسترسی سریع به داده ها، فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته و وبسایت مناسب است. همچنین، عملکرد سازمانی در حوزه های بازاریابی بیرونی و درونی تاثیر بسزایی در توسعه برند و هویت آن داشته می تواند با برقراری ارتباط مناسب سازمان با جامعه، هویت آن را ارتقا بخشد. از آنجایی که عملکرد سازمانی در دو حوزه بازاریابی بیرونی و درونی قابل تقسیم بندی است، مفاهیم تحقق وعده ها، سودمندی، مسئولیت اجتماعی و سابقه عملکرد مقوله

بازاریابی بیرونی را می سازند و کدهای مفهومی صداقت، هوشمندی، پایداری، بلوغ استراتژیک، استاندارد برندسازی و عناوین و نشان ها حوزه بازاریابی درونی را پوشش می دهند. بسیاری از تحقیقاتی که در حوزه برنامه ریزی یا مدیریت استراتژیک برند انجام شده اند، نشان دهنده این واقعیت هستند که حداقل برخی از عناصر مرتبط با عوامل علی بر هویت برند سازمانی و نیز شخصی اثرگذارند. به طور مثال، Essamri et al. (۲۰۱۸) در تحقیق خود به این جمع بندی رسیدند که از طریق مشخص کردن ماهیت ارتباط درونی فرآیند ها و فعالیت ها در درون مدل هویت برند، می توان با فرمول های مدیریت در حوزه برند سازی آشنا شده و آن را عملیاتی نمود. همچنین در الگوی زنجیره ای ارزش گذاری ۶ مرحله ای Vernits et al. (2018) نیز نگرش مشتریان، تعهد و وفاداری، مزیت رقابتی برند، عواید برند برای باشگاه و ارزش مالی برند برای سهام داران باشگاه به عنوان عوامل موثر بر ارزش ویژه برند باشگاه های ورزشی شناسایی شدند. واقعیت این است که برند نیز همانند سرمایه یا فناوری و مواد اولیه در ایجاد ارزش افزوده برای یک سازمان نقش دارد و این وظیفه بازاریابان است که با عملکرد مناسب در این حوزه، ارزش برند سازمان را ارتقا بخشند. بر این اساس، به مدیران فدراسیون ورزشهای جانبازان و معلولین کشور پیشنهاد می شود که جهت ارتقای هویت برند سازمانی این فدراسیون، از نام و تجربه مدیران شاخص و متعهد دارای سواد استراتژیک در پست های مختلف بهره جسته و با استقرار رویکرد استراتژیک در سازمان، موجبات بهبود عملکرد فدراسیون را فراهم نمایند.



دارا بودن زیرساخت هایی همچون اماکن ورزشی و تاسیسات و تجهیزات مناسب و استانداردها، توانایی جذب مخاطبان و کسب رضایت آنان را داشته و عملکرد بهینه ای از خود برجای بگذارد تا بتواند به عنوان سازمانی کارا و اثربخش در ذهن مخاطبانش نقش ببندد. در همین راستا، عوامل محیطی مختلفی همچون محیط جهانی، محیط فن آوری، محیط سیاسی، محیط اجتماعی و محیط اقتصادی نیز باید مد نظر قرار گیرد چرا که در صورت مساعد نبودن شرایط محیطی نمی توان به موفقیت فدراسیون در دستیابی به اهدافش امیدوار بود. امروزه مقوله جهانی شدن و امنیت بهداشتی و بحران های انسانی بر حوزه های مختلف جوامع تاثیر گذاشته و به نوعی سبب تغییر سازمان ها در راستای تغییرات جهانی شده است. لذا فدراسیون ورزش های جانبازان و معلولین کشور نیز بایستی با تغییرات جهانی همگام شده و خود را به عنوان سازمان پیشرو در ارائه خدمات ورزشی به اقشار جانبازان و معلولین کشور به جامعه معرفی نماید. همچنین توجه به این نکته ضروری است که زمینه محیط سیاسی فدراسیون نیز باید فراهم باشد چرا که با توجه اندک به ورزش بانوان، گزینش سیاسی مدیران، حکمرانی ورزشی نامناسب و ... در کشور و این فدراسیون، برند سازمانی آن نمی تواند به عنوان برندی موفق و مثبت در ورزش کشور و در اذهان عمومی معرفی گردد. بنابراین لازم است که با ایجاد تغییراتی همچون توجه بیشتر به ورزش بانوان، گزینش مدیران به صورت قانونی و متداول با انتخابات مجمع عمومی، رفع محدودیت های حقوقی با کمک حقوقدانان

همچنین با ایجاد شبکه های ارتباطی سخت و نرم مناسب در این فدراسیون، زمینه ارتقای آگاهی از برند، تصویر برند، هویت برند و در نهایت ارزش ویژه برند فدراسیون را فراهم نمایند.

در بخش دیگر یافته ها مشخص شد که عوامل زمینه ای توسعه هویت سازمانی برند در فدراسیون ورزش های جانبازان و معلولین شامل ۶ مقوله زیرساخت های سخت افزاری، محیط جهانی، محیط فناوری، محیط سیاسی، محیط فرهنگی اجتماعی و محیط اقتصادی می باشد. این یافته ها با بخشی از یافته های تحقیقات Beverland, Napoli & Yacki (2007), Moova (2007), Azimzade & Razavi (2018), Klestick (2008), Bashokouh & Shekasteband (2016), Miller & Moore (2006), Sfidani et al (2017) همسو بود؛ چرا که در عمده این تحقیقات نشان داده شده که نیروهای PESTLE مشتمل بر حوزه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، قانونی و ... قادرند هویت برند سازمانی و حتی شخصی را تحت الشعاع خود قرار دهند و لذا، طرح ریزی استراتژیک جهت ساخت و توسعه برند بدون در نظر گرفتن محیط های فوق الذکر ابتر خواهد ماند. عوامل زمینه ای یا بستر نشاندهنده عواملی است که به نوعی شرط لازم برای توسعه هویت برند است. در واقع چنانچه این عوامل در فدراسیون مورد مطالعه مهیا نباشد، دستیابی به توسعه برند سازمانی امری بعید به نظر می رسد. یکی از این عوامل را زیرساخت های سخت افزاری تشکیل می دهد. فدراسیون ورزش های جانبازان و معلولین به عنوان متولی ورزش بخشی از جامعه بایستی با

کدهای مفهومی نفوذ احزاب سیاسی، گروه‌های دین‌فوذ و سمن‌ها، خلاقیت و نوآوری، قابلیت برندسازی سازمانی، وجود زیرساخت‌ها، وجود مشاوران برندسازی، میزان توجه به اهمیت برندسازی، زمانبر بودن فرآیند برندسازی، بازی سیستمها، رقبای غیر مستقیم، رقبای مستقیم، آمادگی رقبای استراتژیک، بهره‌گیری از برندهای انسانی، عدم انعطاف ساختاری، بی‌عدالتی ساختاری، دخالت وزارت ورزش، دخالت کمیته المپیک و ماهیت چندرشته‌ای فدراسیون تشکیل می‌شوند. این یافته‌ها همسو با نتایج پژوهش‌های Bana (2016), Mirzaei et al. (2020), Parvari et al. (2017), Bashokouh & Shekasteband (2016), Vernits et al. (2018) بوده است. به عبارت بهتر، در برخی از سازمانها، به دلیل عدم وجود تیم خبره برندسازی، عدم بهره‌گیری از خلاقیت و نوسازی برند، طولانی بودن چرخه برندسازی و حتی عدم توجه به اهمیت برندسازی در بعد داخلی و دخالت سازمان‌های بالادستی و حتی گروه‌های ذی‌نفوذ و فضای رقابتی نامطلوب در بعد خارجی، فرآیند برندسازی و توسعه برند با اختلال مواجه می‌شود که آسیب‌های فراوانی را چه در کوتاه‌مدت و چه در بلندمدت برای سازمان به همراه می‌آورد.

در نهایت یافته‌ها نشان داد که برای توسعه هویت برند فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران، علاوه بر لزوم توجه به عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر و تلاش برای همسوسازی آن‌ها با توسعه هویت برند فدراسیون، ضروری است که راهبردهایی تدوین گردد تا با اجرای بهینه آن‌ها، پیامدهای

مغرب و متعهد و ... محیط سیاسی فدراسیون در راستای توسعه هویت برند آن بهبود یابد. علاوه بر موارد یاد شده باید از محیط اجتماعی و ویژگی‌های خاص آن غافل نشد چرا که امروزه سازمان‌هایی می‌توانند در جامعه موفق عمل کرده و برند خود را به نحو احسن ارتقا بخشند که نیازهای فرهنگی اجتماعی جامعه را به خوبی شناسایی نموده و در راستای رفع آن‌ها گام بردارد. بدین منظور، ضروری است که فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران با ارتقای فرهنگ تصمیم‌گیری جمعی، ارتقای نظارت عمومی بر عملکرد فدراسیون، رعایت حقوق شهروندی و ... محیط فرهنگی اجتماعی موجود را به منظور توسعه هویت برند این سازمان‌ها نماید. در نهایت محیط اقتصادی بر تمامی فعالیت‌های فدراسیون تأثیرگذار است و لذا بایستی شرایط محیط اقتصادی به گونه‌ای باشد که فدراسیون بتواند عملکرد مثبتی داشته و متعاقب آن، برند ارزشمندی برای خود ایجاد نماید. بدین منظور لازم است که مدیران ارشد فدراسیون با استفاده از بازاربایان ورزشی مجرب شرکای اقتصادی و اسپانسرهای ایده‌آلی را جذب نموده و بودجه مورد نیاز فعالیت‌ها و برنامه‌های مختلف را فراهم نمایند تا بدین وسیله بتوانند از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار شوند.

بعد دیگری که بر هویت برند سازمانی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین تأثیرگذار است، در برگیرنده عوامل مرتبط با متغیرهای مداخله‌گر بود. بر اساس یافته‌های به دست آمده، عوامل مداخله‌گر شامل مقوله‌های شبکه‌های اجتماعی، رویکرد برندسازی سازمانی، رقابت و ساختار می‌باشند. این مقوله‌ها به نوبه خود از

تواند موجبات رضایت هواداران و مخاطبان این فدراسیون را فراهم نموده و متعاقب آن سبب ایجاد تصویر مناسب از فدراسیون و توسعه خوشنامی آن در جامعه شود. برخی از این نتایج و پیامدها در تحقیقات محققان دیگر همچون Azimzade & Razavi (2018), Haddadian et al. (2017), Parvari et al. (2017), Mirzaei et al. (2020), Bana (2016), Vernits et al. (2018) مشاهده شده است.

در یک نتیجه گیری کلی به نظر می رسد که توجه ویژه مدیران فدراسیون ورزش های جانبازان و معلولین کشور به عوامل یاد شده و تلاش در جهت تسهیل و تعدیل آن ها در راستای توسعه هویت برند این فدراسیون و نیز اجرای بهینه راهبردهای تدوین شده در تحقیق می تواند به توسعه هویت برند این سازمان انجامیده و متعاقب آن، پیامدهای مثبت بسیاری را برای فدراسیون به ارمغان آورد. لذا استفاده بهینه از مدل تحقیق به عنوان نقشه راهنمای دستیابی به توسعه هویت برند به مدیران این فدراسیون پیشنهاد می گردد.

#### منابع

1. Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). Brand leadership. New York: *The Free Press*.
2. Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity. New York: *The Free Press*.
3. Aghazadeh, H., Estiri, M., Mohamadi, A. (1387). Evaluation of marketing organization barriers in Iran's sport organization. *Journal of Sport Management (Harekat)*, 36: 129-150. (Persian).

مثبت مورد انتظار مدیران فدراسیون نیز حاصل گردد. راهبردها کنش های هدفمندی هستند که راه حل هایی برای پدیده مورد نظر فراهم می- سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می شوند. در واقع، راهبردها مبتنی بر کنش ها و واکنش- هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. همچنین، بایستی توجه داشت که راهبردها هدفمند بوده و به دلایلی تدوین می گردند. در عین حال ممکن است برای اهدافی صورت پذیرد که مربوط به پدیده نیست اما به هر حال پیامدهایی را برای پدیده در بر خواهد داشت. هرچند همواره شرایط مداخله گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می بخشند یا آن را محدود می سازند. بر این اساس و منطبق با نظر خبرگان مورد مطالعه، راهبردهایی نیز به منظور توسعه هویت برند فدراسیون مورد مطالعه طراحی شد که با یافته های تحقیق Muhonnen et al. (2017), Bahmani et al. (2017), Mosavi Yeber et al. (2016), Chung et al. (2018) داشت. بر این اساس پیشنهاد می شود که مدیران ارشد فدراسیون در اجرای بهینه راهبردهای تدوین شده کوشا باشند چرا که در صورت اجرای بهینه این راهبردهاست که می توان پیامدهای مختلف توسعه هویت برند سازمانی فدراسیون ورزشهای جانبازان و معلولین ج.ا.ا از جمله افزایش انسجام سازمانی، ایجاد و ارتقای تعهد سازمانی کارکنان، تعالی سازمانی، ایجاد تصویر مناسب از فدراسیون، توسعه خوشنامی و ... را انتظار داشت. به عنوان نمونه، اجرای بهینه راهبردهایی همچون ارتقای کیفیت خدمات، توجه به خواسته های ذی نفعان و ایجاد و توسعه کانون هواداران فدراسیون می

11. Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8): 403-411.
12. Coleman, D., De Chernatory, L. & Christodoulides, G. (2011). (B2B) service brand identity: Scale development and validation, *industrial marketing management*, 40(7): 1063-1071.
13. De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1/3): 157-179.
14. Ekmekci, R. (2013). "New Era Sport Sponsorship in Turkey". *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 1, No. 1, 10-13
15. Essamri, A., McKechnie, S., Winklhofer, H., (2018). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective, *Journal of Business Research*, In Press.
16. Gladden J. M., Funk D.C., (2002). "Developing and understanding of brand association in team sport"; *Journal of Sport Management*, No. 6.
17. Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(3): 157-166.
18. Hasanzade, M., Orouji, M., & Hoseinpor, M. (2013). B2B Brand, Business Marketing, Brand management. *3th National Conference of modern management*.
19. Higman J, Hinch, T. Sport space and time: Effect of the hight
4. Ahmadi, P., Jafarzade Kenari, M. & Bakhshi, A. (2014). Take a look at on brand identity and its impact on brand loyalty and brand equity. *Quarterly Journal of Business Management*, 6 (71): 65-93. (Persian).
5. Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*. 14(1): 20-39.
6. Azar, A. & Bayat, K. (2008). Design process-centric business model with interpretive modeling structural approach. *Journal of Information Technology Management*, 1(1): 3-18.
7. Azimzadeh, SM. & Razavi, SM. (2018). Brand associations and identity with emphasis on the mediating role of citizenship behavior among experts in the Head Office of Sports and Youth of Khorasan and the presentation of the brand equity model. *New Trends in Sports Management*; Volume 5, Number 19; Pp. 53 to 66 (Persian).
8. Bahmani, M. (2017). Investigating the impact of branding on brand performance considering the intermediary role of market orientation and entrepreneurial approach (case study: managers of firms based in shiraz industrial city).
9. Behabadi, F. (2009). Secret Flying of Brands, top entrepreneur, Tehran. (Persian).
10. Beverland, M., Napoli, J. & Lindgreen, A. (2007). Industrial global brand leadership: A capabilities view. *Industrial Marketing Management*, 36(8): 1082-1093.

26. Lacey, R., Close, A.G., Finney, R.Z. (2009). "The pivotal roles of product knowledge and corporate social responsibility in event sponsorship effectiveness". *Journal of business research, in press, corrected pfoof*.
27. Morrison, A. & Anderson, D. (2002). Destination branding. Available from: <http://www.macvb.org/intranet/presentation/DestinationBrandingLOzarks6-10-02.ppt> Accessed 18.05.03.
28. Moshabbeki Esfahani, A., Vahdati, H., Khodadad Hosseini, SH. & Ehsani, M. (2014). Designing the Brand Identity Model of Iranian Sports Industry (Case Study: Football Premier League). *Management Researches in Iran*, Vol 17, No.4, Pp. 203 to 223 (Persian).
29. Muhonnen, T., Hirvonen, S., and Laukkanen, T., (2017). SME brand identity: its components, and performance effects. *Journal of Product & Brand Management* 26(1):52-67.
30. O'Regan, N., Ghobadian, A. & Sims, M. (2006), Fast tracking innovation in manufacturing SMEs, *Technovation*, 26(2): 251-261.
31. Parvari, P., Sohrabi, R. and Asghari Najib, M. (2016). Identify the most important determinants of brand identity and its consequences. *Journal of Business Reviews*, Vol 74, Pp. 61 to 71 (Persian).
32. Pitts, B. G., Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Andres franchise on tourism. *Journal of sport*. 2003: 121-129
20. Hogg, M.A. & Abrams, D. (2004). The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups. *Small Group Research*, 35 (32): 246-276.
21. Jaberi, A., Asadi Dastjerdi, H., Mazloumi Swini & Khazaei, J. (2016). The effect of team brand identity dimensions on the behavioral loyalty of soccer fans in the Iranian Premier League. *Quarterly Journal of Sport Development and Management*; Vol 1, Pp. 2 to 20 (Persian).
22. Jenni, M. L. (2011). "Marketing communication plan, case DNA Finland Ltd: How to gain more Russian prepaid subscription customers?" Degree Program in International Business Thesis, Lahti, Finland: Lahti University of Applied Sciences, pp: 93-98.
23. Kapferer J.N., (2008). "The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term". London: Kogan Page.
24. Kchen, k & James, Z (2011). "Examining Consumer Attributes Associated with Collegiate Athletic Facility Naming Rights Sponsorship: Development of Atheoretical Frame Work". *Sport Management Review*. P: 24
25. Kim, A.C., Dongchul, H. & Aeung-Bae, P. (2001). The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: applying the theory of social identification. *Japanese Psychological Research*, 43(7): 195-206.

36. Stotlar, D.K. (1996). "Fundamental of sport marketing". Morgantown, fitness information technology, ISBN 1-885693-02-8.
37. Trail, G.T. Anderson, D.F. 2003. Environmental factors associated with spectator attendance and sport consumption behavior: Gender and team differences. *Sport Marketing Quarterly*, 11: 8-19.
38. Urde, M. and Greyser, S. A. (2015). (2015). The nobel prize: the identity of a corporate heritage brand, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 24. 4: 318-332.
33. Rusta, A., Venus, D. & Ebrahimi, A. (1998). Marketing Management. Tehran: *Organization of the study and drafted Books Social Sciences (SAMT)*. (Persian).
34. Sajjadi, S. N., Khabiri, M. Alizadeh, G., (2014). Factors affecting Fans' Loyalty to the Popular Teams; Iranian Premier Soccer League. *Journal of Sport Management Studies*; No: 18. Pp.: 11. (Persian).
35. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B. & Yim, F. K. K. (2005). CRM: Conceptualisation and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12): 1264-1290.