

Communication Management in Sports Media

Vol. 13(3)• (Series 51): 21-38 (2026)

 DOI: 10.30473/jsm.2026.74968.1993

E-ISSN: 2538-4961

P-ISSN: 2345-5578

ORIGINAL ARTICLE

Futures Analysis of Communicative Governance in Iranian Football Clubs within the Context of Evolving Communication Patterns

Gelavizh Azizi¹, Alireza Elahi², Hossein Akbari Yazdi³

1. PhD Student, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran.

*Correspondence

Alireza Elahi

Email: Alirezaelahi@khu.ac.ir

Receive Date: 25/June/2025

Revise Date: 21/Oct/2025

Accept Date: 29/July/2026

How to cite

Azizi, G., Elahi, A., & Akbari Yazdi, H. (2026). Futures Analysis of Communicative Governance in Iranian Football Clubs within the Context of Evolving Communication Patterns, *Communication Management in Sport Media*, 13(3), 21-38.

ABSTRACT

This study aims to conduct a structural analysis of the driving forces behind communicative governance in Iranian football clubs through a futures research approach. Given the profound transformations in digital media and the increasing complexity of communication within sports club structures, identifying influential variables and determining their strategic roles in communication policymaking is essential. This study is applied in purpose and qualitative-exploratory in method, employing thematic analysis and the MICMAC technique. The research population consisted of 16 experts in the fields of media, sports management, and club communication. In the first stage, through the analysis of semi-structured interview data, ten main drivers were identified, including “the penetration of new communication technologies,” “professionalization of public relations,” “the role of fan-based media,” and “brand identity integration.” Subsequently, using the cross-impact matrix, the position of each driver in terms of influence and dependence was determined. The results indicated that the two drivers—“penetration of new communication technologies” and “media transparency”—had the highest influence power and were classified as key drivers. Based on these findings, four future scenarios of communicative governance in Iranian football clubs were designed. These scenarios assist managers in adopting flexible strategies for foresight and organizational resilience in line with the level of technological readiness and communication capacity. This model can serve as a theoretical and practical framework for redesigning human resource and media policies in sports organizations.

KEYWORDS

Digital Transformation, Participatory Governance, Media Capacity Building, Scenario Strategy, Organizational Resilience.



Copyright © 2026, by the thor(s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

<http://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/>

Extended Abstract

Introduction

The digital economy, as an emerging form of economy, focuses on leveraging digital information and communication technologies to reinvent traditional economic models, thereby enhancing productivity and economic dynamism. At the core of this framework is the use of data resources as a key factor in production, which, through the extensive application of advanced information technologies such as the Internet, big data, cloud computing, and artificial intelligence, facilitates the digital transformation of economic activities. Given the expanding trend of digitalization in Iranian sports businesses and the significant role of advanced technologies in improving organizational performance and audience engagement, identifying media leadership patterns and models that align human resources with the requirements of the digital economy has become critically important. Moreover, the lack of integrated and interdisciplinary policymaking in the field of media leadership, as well as the absence of localized models for using media in human resource development, has caused the potential of media to shift from capacity-building toward a consumptive, and sometimes even obstructive, role in the digital renewal process. In addition, previous studies have often addressed human resources, media, or the digital economy in a fragmented and topic-specific manner, while a comprehensive and systematic examination of media leadership as a bridging factor among these domains remains largely absent in the scholarly literature. Therefore, despite the growing importance of this issue, no comprehensive model has yet been proposed that systematically analyzes and explains the role of media leadership in enhancing the alignment of human resources in sports businesses with the digital economy. Accordingly, the primary aim of this research is to design and model the role of media leadership in improving the compatibility of sports human resources with the requirements of the digital economy.

Methods

This study employed a qualitative, exploratory approach. The rationale for this approach is that the topic of media leadership in aligning human resources with the digital economy is an emerging, interdisciplinary phenomenon that lacks a localized theoretical framework and requires an in-depth exploration of expert experiences to uncover hidden semantic patterns through qualitative data. Thematic analysis, as a standard method in qualitative research, enables the researcher to extract meaningful categories and themes from participants' experiences and identify the relationships among them. In this study, thematic analysis was implemented using Braun and Clarke's (2006) six-step approach, which includes familiarization with the data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing an analytical report. In addition to these six stages, Attride-Stirling's (2001) guidelines were used to map thematic networks and to continuously compare data in order to identify connections between themes. The participants in this study consisted of experts and managers involved in three main domains, all of whom played a direct role at the intersection of sports businesses, the digital economy, and media leadership. These domains included: (1) senior managers and experts in digital-oriented sports businesses, such as professional club managers, online sports service startups, and innovative sports centers, who had hands-on experience with the demands of the digital economy and could articulate operational challenges and opportunities; (2) specialists and professors in digital media and sports communications, selected due to the key role of media leadership in explaining the function of media in empowering human resources and guiding technological change. With experience in managing sports media and producing digital narratives, this group provided an essential perspective for analyzing the topic; and (3) human resource and organizational development consultants in the sports industry, who were directly engaged with the main research issue of aligning human resources with the digital economy. Their participation helped identify the behavioral, psychological, and skill-related dimensions of human resources in response to digital transformations.

Results

The findings of the study led to the identification of four overarching themes: "Media Leadership in Digital Transformation," "Media-Based Empowerment of Human Resources," "Perceptions and Resistance to Digital Change," and "Narrative Construction for Organizational Meaning-Making." These themes were derived from twelve organizing themes and forty-three basic themes. The final model demonstrated that media leadership, by playing a strategic role through meaning-making, media interaction with employees, purposeful narrative construction, and the establishment of supportive structures, can help reduce resistance, enhance capabilities, and improve the adaptability of human resources. This model can serve as both a theoretical and practical framework for redesigning human resource and media policies in sports organizations.

Conclusion

The findings of the present study led to the identification of four overarching themes: Media Leadership in Digital Transformation, Media-Based Empowerment of Human Resources, Perceptions and Resistance to Digital Change, and Narrative Construction for Organizational Meaning-Making. These themes, derived from twelve organizing themes and forty-three basic themes, provide a deep and multi-layered understanding of the mechanisms through which media leadership influences the enhancement of human resource adaptability within the digital economy. The final model demonstrates that media leadership can exert a decisive impact on reducing resistance, enhancing capabilities, and improving human resource alignment with the requirements of the digital economy by playing a strategic role across four levels: meaning-making, media interaction, purposeful narrative construction, and supportive structuring. This model effectively reveals the latent potential of media leadership in driving organizational culture change, reshaping employee mindsets, and strengthening human capital in the face of technological transformations. From a practical perspective, the model can serve as both a theoretical and operational framework for designing human resource policies, developing media-based training programs, and redefining the role of media in managing digital transformation in sports organizations. For instance, managers can use this model to review their communication strategies, leverage media as a strategic tool for human resource development, and redefine digital performance evaluation systems based on media participation. Overall, the study provides a cohesive and localized model of the role of media leadership in the digital transformation of sports human resources, highlighting the necessity of an interdisciplinary perspective linking media, human resource management, and the digital economy. Successful navigation of digital transformation challenges in sports businesses requires competent media leadership capable of facilitating cultural, cognitive, and organizational conditions for change through participatory and meaning-oriented approaches. Sports organizations should prioritize media skills development, digital critical thinking, and understanding emerging technologies in their training policies to enhance employees' mental and behavioral readiness for technological adoption. Furthermore, it is recommended that positions such as Digital Transformation Media Leader be defined within organizational structures to purposefully oversee narrative construction, media interaction, and the management of digital change. Additionally, designing and implementing participatory internal media campaigns and utilizing internal media channels—such as organizational social networks, internal podcasts, and digital newsletters—to create collaborative and inspiring narratives can increase employees' understanding and acceptance of technological transformations. Finally, future studies are encouraged to examine the impact of different types of media narratives on human resource attitudes and behaviors using experimental and intervention-based methods to strengthen the external validity of the proposed model.

KEYWORDS

Digital transformation, participatory governance, media capacity building, scenario strategy, organizational resilience.

Ethical Considerations

Compliance with Research Ethical Guidelines

This article has been done considering all ethical principles.

Funding

This article is taken from the doctoral dissertation of the first person.

Authors' Contributions

All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

Conflicts of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgement

This article is extracted from the doctoral dissertation with the guidance and advice of the author's professors. We would like to thank everyone who helped us with this study.



«مقاله پژوهشی»

تحلیل آینده‌پژوهانه حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران در
بستر تحول الگوهای ارتباطیگلاویژ عزیزی^۱، علیرضا الهی^۲، حسین اکبری یزدی^۳

چکیده

هدف این پژوهش، تحلیل ساختاری پیشران‌های حکمرانی ارتباطی در باشگاه‌های فوتبال ایران با رویکرد آینده‌پژوهی است. با توجه به تحولات گسترده در رسانه‌های دیجیتال و افزایش پیچیدگی ارتباطات در ساختار باشگاه‌های ورزشی، شناسایی متغیرهای مؤثر و تعیین جایگاه راهبردی آن‌ها در سیاست‌گذاری ارتباطی ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، کیفی - اکتشافی است که با بهره‌گیری از تحلیل مضمون و تکنیک میک مک انجام شده است. جامعه پژوهش را ۱۶ نفر از متخصصان حوزه رسانه، مدیریت ورزشی و ارتباطات باشگاهی تشکیل دادند. در مرحله نخست، با تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، ده پیشران اصلی شناسایی شد که از جمله آن‌ها می‌توان به «نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی»، «حرفه‌ای‌سازی روابط عمومی»، «جایگاه رسانه‌های هواداری» و «یکپارچگی هویتی برند باشگاه» اشاره کرد. سپس با استفاده از ماتریس اثرات متقابل، جایگاه هر پیشران از نظر اثرگذاری و اثرپذیری تعیین شد. نتایج نشان داد که دو پیشران «نفوذ فناوری‌های نوین» و «شفافیت رسانه‌ای» دارای بیشترین قدرت اثرگذاری‌اند و در زمره پیشران‌های کلیدی قرار دارند. بر اساس این یافته‌ها، چهار سناریوی آینده حکمرانی ارتباطی در باشگاه‌های فوتبال ایران طراحی گردید. این سناریوها به مدیران کمک می‌کند تا متناسب با سطح آمادگی فناورانه و ظرفیت‌های ارتباطی، راهبردهای منعطفی برای آینده‌نگری و تاب‌آوری سازمانی اتخاذ نمایند. پژوهش حاضر با ارائه مدلی ساختاری، امکان تصمیم‌سازی دقیق‌تری را برای سیاست‌گذاران ارتباطی در عرصه ورزش حرفه‌ای فراهم می‌سازد.

واژه‌های کلیدی

تحول دیجیتال، حکمرانی مشارکتی، ظرفیت‌سازی رسانه‌ای، راهبرد سناریو، تاب‌آوری سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: علیرضا الهی

ایانامه: Alirezaelahi@khu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۰۷

استناد به این مقاله:

عزیزی، گلاویژ؛ الهی، علیرضا و اکبری یزدی، حسین (۱۴۰۵). تحلیل آینده‌پژوهانه حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران در بستر تحول الگوهای ارتباطی. فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۳۸(۳)، ۲۱-۳۸.



مقدمه

امروزه سازمان‌های ورزشی همانند سایر سازمان‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی استراتژی محور تبدیل شده‌اند. در همین راستا فیفا در گام دوم برنامه توسعه (روبه جلو) خود، با تأکید بر سه اصل «چشم‌انداز وسیع‌تر، افزایش سرمایه‌گذاری و تأثیرگذاری بیشتر» به دنبال توسعه و حمایت همه‌جانبه از فوتبال است. هدف از این برنامه، ارتقا و حمایت از فوتبال در سراسر جهان است به‌طوری‌که همه ملت‌ها بتوانند به پتانسیل‌های نهفته فوتبال دست یابند (فیفا^۱، ۲۰۱۹).

از سویی در میان ارکان صنعت فوتبال، نقش باشگاه‌ها از بقیه مهم‌تر است، زیرا به‌مثابه کارخانه تولیدی و بنگاه‌های اقتصادی آن عمل می‌کنند و هدف اصلی باشگاه‌های فوتبال همواره رسیدن به موفقیت‌های ورزشی در این زمینه است (می‌هالیک^۲، ۲۰۱۴). همگام با افزایش تمایلات نسبت به این رشته ورزشی تغییرات زیادی نیز در باشگاه‌ها به‌جود آمده است تا جایی که فوتبال حرفه‌ای سال‌های اخیر قابل قیاس با دوران گذشته نیست. دادوستدهای چند میلیون دلاری برای نقل‌وانتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های کلان، خرید و فروش وسایل و کالاها با آرم باشگاه‌ها، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس و ... همگی نقش بسزایی را در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا کرده است (رضایی، ۲۰۱۷). با این حال در کشور ما باشگاه‌ها با چالش‌هایی همچون مشکلات مالی، مشکلات مدیریتی، مشکلات حقوقی و ... مواجه هستند.

در این راستا کامیاب و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند بسیاری از باشگاه‌های فوتبال ایران با مشکلات مالی مواجه هستند که ازجمله آن‌ها می‌توان به بدهی‌های بالا، عدم توانایی در پرداخت حقوق بازیکنان و کادر فنی و عدم توانایی در استفاده بهینه از منابع مالی اشاره کرد. باقر پور (۲۰۲۲) نیز بیان می‌کند که برخی از باشگاه‌ها با مشکلات ساختاری و مدیریتی روبرو هستند که می‌تواند به

ناکارآمدی و ضعف عملکرد آن‌ها منجر شود. این مشکلات شامل تضعیف نظام حکمرانی، عدم شفافیت، فساد و تداخلات سیاسی است. درعین حال باشگاه‌های فوتبال ایران برای جذب بازیکنان متمایز و باکیفیت با مشکلات فنی و مالی مواجه هستند. این مشکلات ممکن است باعث شود که توانایی رقابتی باشگاه‌ها در رقابت‌های ملی و بین‌المللی کاهش یابد.

وجود مشکلات حقوقی مانند مسائل قراردادی بازیکنان و رقابت با لیگ‌های خارجی نیز ازجمله چالش‌های باشگاه فوتبال کشور است. برای عبور از این چالش‌ها، پژوهشگران راهبردهای متعددی پیشنهاد کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به حرکت به سمت خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی (ذوالفقاری و همکاران، ۲۰۲۲)، توسعه راه‌های بازاریابی، درآمدزایی و دریافت حق پخش تلویزیونی (نادری نسب، ۲۰۲۲، حسنی فر و همکاران، ۲۰۲۲) و ... اشاره کرد. با این حال بسیاری از پژوهشگران بر حکمرانی باشگاه‌های ورزشی فوتبال متمرکز شده‌اند و معتقدند با توسعه حکمرانی مطلوب می‌توان به توسعه باشگاه‌های ورزشی کمک کرد که در این راستا می‌توان به المیری (۲۰۲۲) و مهرابی (۲۰۱۹) اشاره کرد. درعین حال مولارد^۳ و همکاران (۲۰۲۳)، وانگ^۴ و همکاران (۲۰۲۲) و روتا^۵ و همکاران (۲۰۲۰) حکمرانی خوب را ازجمله ملزومات توسعه کمی و کیفی باشگاه‌های فوتبال معرفی کردند.

با این حال در مورد حکمرانی می‌توان گفت که در دوران حاضر به علت پویایی و پیچیدگی محیط رقابتی، سازمان‌ها و ازجمله سازمان‌های ورزشی در معرض تغییرات ناپیوسته‌ای قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان‌های ورزشی، ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی همگی دست به دست هم داده‌اند تا محیطی پرتلاطم را برای این سازمان‌ها ایجاد کنند (اسدی، قربانی و دوستی، ۲۰۰۹).

3. Moulard

4. Wang

5. Ruta

1. FIFA

2. Mihalik

در تمام سازمان‌ها مشکلات و آسیب‌هایی وجود دارند که سازمان‌های ورزشی نیز از این مسئله مستثنی نیستند. همچنین در میان بسیاری از رشته‌های ورزشی توجه به فوتبال بسیار حائز اهمیت قلمداد می‌شود، چرا که فوتبال منبع درآمد مهمی برای کشورهاست (عسگری، پیمانی زاد، اسماعیل‌زاده و دوین، ۲۰۲۲).

در سال‌های اخیر، حکمرانی [به‌عنوان الگو و پارادایمی نوین در اداره و راهبری سازمان‌ها] به رویکرد اکتشافی غالبی تبدیل شده است که ادراک سازماندهی و اعمال قدرت و حوزه‌های مرتبط با آن به واسطه آن صورت می‌پذیرد. حکمرانی تلویحاً به معنی اقدام مشترک و بنابراین وجود اهداف مشترک، چارچوب‌های ارزشی و قواعد مشترک، تعامل پیوسته برای دستیابی به منفعت جمعی است که از طریق انجام اقدامات انفرادی قابل حصول نیست. حکمرانی به روابط بین دولت و جامعه مدنی، حاکمان و حکومت شونده‌گان مربوط است. در این تعریف حکمرانی گسترده‌تر از حکومت است و حکومت یکی از مؤلفه‌های آن به شمار می‌آید (شکوهی، رهنما و گوهری قاسم پور، ۲۰۱۴). در کتاب‌های مرتبط با حاکمیت ورزش مانند "Sport Governance"، تفاوت بین دو واژه "government" و "governance" به‌طور خاص‌تری در زمینه ورزش موردبررسی قرار می‌گیرد. این تفاوت‌ها به شیوه‌ای که سازمان‌های ورزشی مدیریت و هدایت می‌شوند و نقش دولت در این فرآیندها اشاره دارد. Governance (حاکمیت) به فرآیندها، سیستم‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان‌های ورزشی برای مدیریت و هدایت فعالیت‌های خود به کار می‌گیرند. Government شامل نهادها و سازمان‌های دولتی مانند وزارت ورزش، کمیته‌های المپیک ملی و سایر نهادهای رسمی است که بر فعالیت‌های ورزشی نظارت دارند.

در همین راستا هوی، اسمیت، وستربایک، استوارت و نیکلسون^۱ (۲۰۰۶) خاطرنشان کردند که ساختار حکمرانی معمولی که توسط سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی ایجاد شده است، به دلیل بی‌پروا بودن و دست و پا گیر بودن و واکنش نشان دادن در برابر تغییرات در شرایط

بازار، منوط به آزار سیاسی است که به‌طور بالقوه آسیب‌دیده است و قدرت بین نمایندگان و تحمیل محدودیت‌های مهم در سازمان‌هایی که مایل به تغییرند عامل ایجاد آن است. باوجود این محدودیت‌ها، بسیاری از ارگان‌های حاکم بر ورزش از ساختارهای حکمرانی با مشابه استفاده می‌کنند، زیرا چنین ساختارهایی اعضا را قادر می‌سازند به‌طور مستقیم درگیر شوند یا منافع خود را در فرآیندهای تصمیم‌گیری نمایان کنند. درعین‌حال چنین ساختارهای حکمرانی به دستگاه‌های حاکم بر ورزش در سطوح مختلف (برای مثال باشگاه، منطقه‌ای، ایالتی / استانی و ملی) اجازه می‌دهند درجه‌ای از استقلال عملیاتی را حفظ کنند؛ باین‌حال، این تمهیدات ساختاری موضوعات مختلفی را برای سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی ازجمله کارمندان حرفه‌ای و روابط داوطلبانه ایجاد کرده و آن‌ها را با چالش‌هایی در دستیابی به انطباق و سازگاری در روابط بین سازمانی پیچیده مواجه کرده است (هوی و همکاران، ۲۰۰۶).

در واقع، حکمرانی به معنای ساماندهی همکاری میان موجودیت‌های دارای حاکمیت بر مبنای قواعد مشترک و موردتوافق آنان است (مولی^۲، ۲۰۰۸). باین‌حال بهره‌گیری از حکمرانی خوب همواره با چالش‌ها و محدودیت‌هایی در سازمان‌های ورزشی همراه بوده است. در این راستا تحلیل ورزش انگلستان (۲۰۱۸) نشان داد که مسائل حکمرانی در سازمان‌های ورزشی در نتیجه کنترل ناکافی، نبودن نظارتی مطلوب و خطوط گزارش دهی مناسب، فقدان افرادی با مهارت کافی، نبودن برنامه‌ریزی‌های مناسب و حتی تعارض عناصر همراه است. این مشکلات حکمرانی به کناره‌گیری اسپانسرها، افت تعداد اعضا و مشارکت‌کنندگان و همچنین احتمالاً مداخله در مورد سرمایه‌گذاری‌های دولتی منجر خواهد شد (یه و تیلور، ۲۰۱۸).

ازاین‌رو سازمان‌های ورزشی باید مطمئن شوند که دستگاه‌های حکمرانی آن‌ها به عملکرد مطلوبی در جهت کسب نتایج سازمانی متناظر منجر می‌شود. در این راستا، اهمیت و ضرورت مطلوبیت حکمرانی در این مسئله محوری تبلور می‌یابد که موفقیت‌ها و یا عدم موفقیت‌های حکمرانی در رشته‌های مختلف ورزشی ازجمله فوتبال نه

مشاهده کرد؛ جایی که تصمیمات مدیریتی، عملکرد بازیکنان یا مسائل مالی باشگاه‌ها به سرعت مورد ارزیابی، نقد یا حتی تحریم اجتماعی قرار می‌گیرد. این دگرگونی در نقش مخاطب، ساختار حکمرانی ارتباطی باشگاه‌ها را دچار چالش کرده و ضرورت بازاندیشی در شیوه تعاملات آن‌ها را دوچندان ساخته است. در شرایط نوین، حکمرانی ارتباطی مؤثر باید بر پایه شفافیت اطلاعاتی، مشارکت ذی‌نفعان، تعامل‌پذیری دوسویه و پاسخگویی سازمانی استوار باشد (جونک^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). تنها در این صورت است که باشگاه‌ها می‌توانند مشروعیت اجتماعی خود را حفظ کنند، اعتماد عمومی را بازسازی کرده و از سرمایه هواداری خود به عنوان یکی از مزیت‌های رقابتی بهره‌برداری کنند. افزون بر این، ناتوانی در پذیرش این تحول ساختاری می‌تواند به بروز بحران‌های مشروعیت، ریزش هوادار و کاهش منابع مالی ناشی از تبلیغات و اسپانسرینگ منجر شود؛ بنابراین، حرکت از الگوی سنتی ارتباطات خطی به سوی یک مدل حکمرانی تعاملی، ضرورتی گریزناپذیر برای بقای باشگاه‌های فوتبال در عصر دیجیتال است؛ ضرورتی که تنها با تحلیل آینده‌پژوهانه و درک روندهای ارتباطی نوین قابل تحقق است. این مسئله، در حقیقت، انعکاس همان نقش برجسته‌ای است که آینده پژوهان برای «تفکر آینده نگر^۳» توصیف کرده‌اند. آینده پژوهان می‌خواهند با استفاده از این اندیشه، افزون بر تأمین رفاه نسل‌های کنونی، در بهروزی نسل‌هایی که هنوز پا به عرصه وجود نگذاشته‌اند نیز مؤثر باشند (بل^۴، ۲۰۰۳).

آینده‌پژوهی که یکی از اصطلاحات نو پیداست، کم کم در رشته‌ها و دانش‌های مختلف در حال جا باز کردن و عادی شدن است. آینده‌پژوهی را می‌توان مجموع فعالیت‌هایی دانست که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و یا عوامل متغیر و همچنین ثبات، به تجسم آینده بالقوه می‌پردازد. آینده‌پژوهی بیان می‌کند که چگونه از واقعیت‌های متغیر امروز، فردا ایجاد خواهد شد. در یک تعریف ساده می‌-

تنها نسل معاصر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه با حرکت موج درگذر زمان، نسل‌های آینده را نیز تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و منجر به توسعه و یا محدودیت آزادی، رفاه و انتخاب آن‌ها در آینده می‌گردد. به طور مثال باشگاه فوتبال بارسلونا با ساختار حکمرانی دموکراتیک و شفاف که شامل انتخابات دوره‌ای برای انتخاب رئیس و هیئت‌مدیره است، به عنوان یکی از نمونه‌های موفق در حکمرانی ورزشی شناخته می‌شود. باشگاه بایرن مونیخ با تمرکز بر شفافیت مالی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و موفقیت‌های ورزشی مداوم، یکی دیگر از نمونه‌های برجسته در این زمینه است. از این روی، مطلوبیت حکمرانی متضمن حفظ و ارتقای وضعیت رشته ورزشی فوتبال همچنین ظرفیت‌های تداوم‌بخش و پایدارساز در فوتبال این کشور می‌باشد (کمیجانی، ۲۰۱۹). با این حال در الگوهای سنتی حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال، ارتباطات عمدتاً به صورت یک‌سویه، از بالا به پایین و از طریق رسانه‌های رسمی صورت می‌گرفت. در چنین ساختاری، باشگاه‌ها به عنوان فرستنده پیام و هواداران به عنوان دریافت‌کنندگان منفعل تلقی می‌شدند؛ فرآیندی که در آن اطلاعات از طریق کانال‌هایی چون صداوسیما، خبرگزاری‌های رسمی یا بیانیه‌های روابط عمومی منتقل می‌شد و مخاطبان فرصتی برای بازخورد مؤثر نداشتند.

در این نظام ارتباطی، نه تنها مشارکت هواداران در تصمیم‌سازی‌ها نادیده گرفته می‌شد، بلکه سازوکار شفافی برای پاسخگویی در برابر مطالبات آنان نیز وجود نداشت. با این حال، ظهور فناوری‌های نوین ارتباطی و رشد فزاینده رسانه‌های دیجیتال، به ویژه شبکه‌های اجتماعی، منجر به تغییرات بنیادینی در روابط ارتباطی باشگاه‌ها با ذی‌نفعان‌شان شده است. در این بستر جدید، مخاطب دیگر صرفاً «گیرنده پیام» نیست، بلکه به فاعلی فعال، انتقادی و حتی تولیدکننده محتوا تبدیل شده که توان تأثیرگذاری مستقیم بر گفتمان عمومی پیرامون باشگاه‌ها را دارد (بایندیر^۱، ۲۰۲۴).

نمونه بارز آن را می‌توان در واکنش‌های گسترده هواداران در پلتفرم‌هایی چون توییتر، اینستاگرام یا تلگرام

2. Jonk

3. prospective thinking

4. Bell

1. Bayindir

توان گفت آینده‌پژوهی هنر علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب است (ملکی فر، ۲۰۰۵).

با توجه به تغییرات پیش روی در جامعه؛ مدیریت باشگاه‌های ورزشی نیز با مخاطراتی در آینده مواجه خواهند شد. به صورتی که باشگاه‌های ورزشی در آینده به‌طور حتم از ظرفیت‌ها، نیازها و همچنین محدودیت‌هایی مواجهه هستند. نامشخص بودن روند توسعه سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در صنعت ورزش و ابهام در خصوص چالش‌های آینده در این خصوص سبب گردیده است تا مشکلاتی در این خصوص ایجاد گردد. از طرفی به‌طور حتم آینده صنعت ورزش مطابق صد در صد با شرایط فعلی نمی‌باشد. این مسئله نشان می‌دهد که آینده صنعت ورزش همواره دچار تغییراتی خواهد شد و می‌بایستی این مسئله در سیاست‌گذاری‌های باشگاه‌های ورزشی به‌ویژه فوتبال مدنظر قرار گیرد. عدم نامشخص بودن سناریوهای آینده در صنعت ورزش و به‌ویژه مدیریت باشگاه‌های ورزشی سبب گردیده است تا برنامه‌ریزی‌هایی در این خصوص جهت هماهنگی با نیازها و چالش‌ها در آینده شکل نگیرد. این مسئله بدون شک مشکلاتی در زمان حال و آینده ایجاد خواهد کرد. با تمام این تفاسیر وضعیت حکمرانی با توجه به شرایطی که بیان گردید و تأثیری که عوامل مختلف بر سازمان‌های ورزشی می‌گذارند، باید به تصویر کشیده شود. این امر بر فرایند «تصویرسازی از آینده» تأکید و دلالت دارد. تصاویر آینده از ظرفیت تأثیرگذاری بر زندگی و سرنوشت بشری برخوردار می‌باشند (رابین، ۲۰۱۳). با این حال و به‌طور کلی با ظهور و گسترش پلتفرم‌های ارتباطی دیجیتال، روابط باشگاه‌ها با ذی‌نفعان به‌شدت پیچیده و چندلایه شده است. مخاطب منفعل دیروز، امروز به کنشگری فعال و تأثیرگذار در فضای مجازی تبدیل شده است؛ کسی که می‌تواند با یک تویییت یا هشتگ، ساختار ارتباطی یک باشگاه را به چالش بکشد، یا موجی از انتقاد و مطالبه‌گری عمومی ایجاد کند (بایندیر، ۲۰۲۴). از این‌رو، باشگاه‌هایی که نتوانند خود را با این واقعیت جدید تطبیق دهند، با بحران‌های فزاینده در حوزه سرمایه اجتماعی، اعتماد عمومی و حتی تأمین منابع مالی روبرو خواهند شد. از سوی دیگر، فقدان زیرساخت‌های تحلیلی برای رصد و پیش‌بینی آینده ارتباطات در باشگاه‌های ایرانی موجب شده تا تصمیم‌گیری‌ها

اغلب واکنشی، ناکارآمد و کوتاه‌نگر باشد. در چنین شرایطی، بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهانه به‌منظور تحلیل مسیرهای محتمل، مطلوب و ممکن حکمرانی ارتباطی باشگاه‌ها نه تنها اقدامی پژوهشی، بلکه ضرورتی راهبردی است، لذا در این پژوهش پژوهشگران در پی آن هستند تا تحلیل آینده‌پژوهانه حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران در بستر تحول الگوهای ارتباطی بپردازند.

این پژوهش از نظر هدف در زمره مطالعات کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر ماهیت، کیفی - اکتشافی با رویکرد آینده‌پژوهی است. راهبرد اصلی تحقیق، تحلیل ساختاری روابط میان پیشران‌های کلیدی حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران است. برای دستیابی به این هدف، از ترکیب دو روش تحلیلی استفاده شده است: نخست تحلیل مضمون برای شناسایی و استخراج متغیرهای کلیدی و سپس تحلیل ساختاری میک مک به‌منظور موقعیت‌یابی و سنجش روابط متقابل میان این متغیرها.

داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق گردآوری شدند. جامعه آماری پژوهش را متخصصان و خبرگان دارای تجربه و شناخت از حوزه‌های رسانه، ارتباطات ورزشی و ساختار مدیریتی باشگاه‌های فوتبال ایران تشکیل دادند. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران رسانه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر، استادان ارتباطات با سابقه پژوهش در ورزش، مدیران روابط عمومی فدراسیون‌های ورزشی و روزنامه‌نگاران حرفه‌ای ورزشی بودند. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و مبتنی بر ملاک انجام شد. ملاک‌های انتخاب نمونه‌ها شامل: داشتن حداقل پنج سال سابقه اجرایی در رسانه یا باشگاه ورزشی، تسلط بر موضوعات مرتبط با حکمرانی رسانه‌ای و آشنایی با تحولات دیجیتال در حوزه ارتباطات باشگاهی بود. در مجموع، با ۱۶ نفر از خبرگان واجد شرایط مصاحبه انجام شد. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پس از انجام حدود ۱۲ مصاحبه، روند تولید داده‌های جدید به‌تدریج کاهش یافت و در مصاحبه‌های سیزدهم تا شانزدهم، اطلاعات به‌دست‌آمده تکراری یا فاقد نکات جدید بود. پس از بررسی نهایی محتوای کدها و تثبیت مضامین اصلی، اشباع نظری تأیید شد و فرآیند مصاحبه پایان یافت.

ارتباطی، اثر فناوری‌های نوین بر حکمرانی ارتباطی و پیش‌بینی آینده این حوزه بود (۸ سؤال).

در گام نخست تحلیل، از روش تحلیل مضمون با رویکرد شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. در این مرحله، کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج، سپس در قالب مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت مضامین فراگیر سازمان‌دهی شدند. خروجی این مرحله، شناسایی ده پیشران اصلی مؤثر بر حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال بود.

در گام دوم، این پیشران‌ها وارد تحلیل ساختاری شدند. به‌منظور ارزیابی روابط اثرگذاری و اثرپذیری میان متغیرها، ماتریس اثرات متقابل طراحی شد و داده‌ها در نرم‌افزار میک مک وارد گردید. خروجی این تحلیل شامل طبقه‌بندی متغیرها در قالب متغیرهای کلیدی، مستقل وابسته، محرک و تنظیم‌کننده بود. در این مرحله نیز، از همان ۱۶ نفر خبرگان قبلی استفاده شد تا اعتبار درونی و تداوم تحلیلی حفظ شود. بر اساس موقعیت راهبردی دو پیشران «نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی» و «شفافیت رسانه‌ای»، چهار سناریوی آینده طراحی و تدوین شد. برای تضمین اعتبار علمی پژوهش، از چهار معیار روایی کیفی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد. اقدامات انجام‌شده برای این معیارها در جدول زیر آمده است:

مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی و متناسب با ترجیح مشارکت‌کنندگان، به‌صورت حضوری در دفاتر کاری یا محیط‌های دانشگاهی (در شهرهای تهران، مشهد و شیراز) و در برخی موارد به‌صورت مجازی از طریق گوگل میت یا اسکایپ انجام شدند. مدت‌زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه بود و به‌طور میانگین، هر گفت‌وگو ۵۸ دقیقه به طول انجامید. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، همراه با ضبط صدا بود و سپس به‌طور کامل پیاده‌سازی شدند. در مواردی که محیط مصاحبه مستعد اختلال یا فشار روانی بود (مانند دفاتر رسانه‌ای باشگاه‌ها)، مصاحبه در دو مرحله و با آرامش بیشتر ادامه یافت. همچنین، در پایان هر مصاحبه، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد هرگونه نکته مغفول مانده یا مؤلفه جدیدی را که به نظرشان در آینده حکمرانی ارتباطی باشگاه‌ها مؤثر است، اضافه کنند؛ تا امکان کشف مفاهیم نوظهور نیز فراهم گردد.

ابزار گردآوری داده‌ها، راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس پیشینه نظری و اهداف پژوهش تدوین شد. محورهای اصلی سؤالات شامل: ساختارهای موجود ارتباطی باشگاه‌ها، نقش رسانه‌های اجتماعی، چالش‌های کنونی

جدول ۱. روایی و پایایی

Table 1. Validity and reliability

معیار	اقدام انجام‌شده
مقبولیت	بازبینی یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان و مرور هم‌تایان متخصص
قابلیت انتقال	توصیف دقیق نمونه‌ها و بافت موقعیتی پژوهش
قابلیت اعتماد	مستندسازی گام‌به‌گام تحلیل مضمون و ثبت فرآیند کدگذاری
تأییدپذیری	باز کدگذاری توسط تحلیل‌گر دوم و ارزیابی تطابق نتایج تحلیل

کدگذار بیش از ۰.۸۰ برآورد شد که نشان‌دهنده پایایی بالا و تکرارپذیری مناسب نتایج است.

یافته‌های پژوهش

برای افزایش پایایی تحلیل مضمون، کدگذاری مجدد توسط تحلیل‌گر دوم انجام شد و میزان توافق میان دو

جدول ۲. یافته‌های جمعیت شناختی

Table 2. Demographic findings

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	سمت/شغل	سابقه فعالیت (سال)
P1	مرد	۴۵	دکتری مدیریت رسانه	مدیر رسانه باشگاه لیگ برتر	۱۸
P2	مرد	۴۱	دکتری ارتباطات	استاد دانشگاه و مشاور رسانه‌ای	۱۵
P3	زن	۳۷	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات	مدیر روابط عمومی فدراسیون	۱۲

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	سمت/شغل	سابقه فعالیت (سال)
P4	مرد	۵۰	دکتری جامعه‌شناسی ورزشی	تحلیل‌گر رسانه ورزشی در تلویزیون	۲۰
P5	مرد	۳۹	دکتری مدیریت ورزشی	معاون فرهنگی باشگاه حرفه‌ای	۱۶
P6	زن	۴۳	دکتری علوم ارتباطات	سردبیر نشریه ورزشی	۱۸
P7	مرد	۴۷	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه	مدیر رسانه‌ای سابق تیم ملی	۲۱
P8	مرد	۳۵	دکتری آینده‌پژوهی	پژوهشگر مستقل در حوزه ورزش و رسانه	۱۰
P9	مرد	۴۲	کارشناسی ارشد روزنامه‌نگاری	خبرنگار ورزشی و گزارشگر تلویزیون	۱۴
P10	زن	۳۶	دکتری مدیریت ورزشی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۱۲
P11	مرد	۴۴	دکتری علوم ارتباطات	تحلیل‌گر سیاست رسانه‌ای	۱۷
P12	مرد	۳۸	دکتری مدیریت ورزشی	مدیر توسعه رسانه‌ای باشگاه فرهنگی ورزشی	۱۳
P13	زن	۴۰	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات	مدیر روابط عمومی باشگاه فوتبال بانوان	۹
P14	مرد	۴۶	دکتری مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه و مدیر سابق باشگاه	۱۹
P15	مرد	۴۹	دکتری ارتباطات	مدیر تولید محتوای دیجیتال لیگ فوتبال	۲۰
P16	زن	۳۴	کارشناسی ارشد روزنامه‌نگاری ورزشی	مجری برنامه‌های تحلیلی فوتبال	۱۱

جدول ۳. نتایج تحلیل مضمون دومرحله‌ای (مضامین سازمان دهنده و پایه)

Table 3. Results of the two-stage thematic analysis (organizing and basic themes)

پیشران اصلی (مضمون سازمان دهنده)	پیشران‌های فرعی (مضامین پایه)	کدهای مصاحبه‌شوندگان
استقلال رسانه‌ای باشگاه‌ها از رسانه‌های رسمی	نبود اختیار باشگاه‌ها در تولید و انتشار محتوای رسمی	P1, P4, P6
	وابستگی بودجه‌ای به صداسیما و محدودیت حقوقی برای پخش مستقل	P2, P5
	افزایش تأثیرگذاری بازخورد کاربران بر تصمیمات باشگاه‌ها	P3, P9, P11
قدرت رسانه‌های اجتماعی در حکمرانی ارتباطی	ظهور رسانه‌های هواداری مستقل و نفوذ آن‌ها در افکار عمومی	P6, P10, P12
	کاهش اتکا به رسانه‌های رسمی در بحران‌های مدیریتی	P2, P5
	رشد الگوریتمی مخاطبان در اینستاگرام و تلگرام	P1, P13, P15
سطح سواد رسانه‌ای مدیران باشگاه‌ها	ناتوانی در واکنش مؤثر به بحران‌های رسانه‌ای	P4, P8, P10
	فقدان آموزش‌های کاربردی رسانه‌ای در سطوح مدیریتی	P3, P5
	تولید محتوای تصویری و گرافیکی توسط هواداران	P1, P12, P13
میزان مشارکت هواداران در فرآیندهای ارتباطی	مدیریت صفحات پرمخاطب هواداری و تأثیر بر برند باشگاه	P7, P9, P16
	هدایت کنش‌های اعتراضی یا حمایتی از طریق پلتفرم‌های دیجیتال	P2, P14
	مشارکت هواداران در پاسخ به روایت‌های رسانه‌ای رقبا	P6, P8, P15
شفافیت ارتباطی و پاسخگویی رسانه‌ای	فقدان سازوکار پاسخگویی رسمی در شرایط بحرانی	P3, P11
	ارتباط گزینشی مدیران با رسانه‌ها	P5, P10
	حذف گزارش‌های عملکرد در رسانه‌های باشگاهی	P6, P7, P13
ساختار حکمرانی ارتباطی درون باشگاه‌ها	سکوت خبری باشگاه‌ها در برابر فشار رسانه‌ای	P2, P9
	تمرکز قدرت ارتباطی در سطح مدیریت کلان باشگاه	P4, P5
	عدم تفویض اختیار به روابط عمومی و رسانه باشگاه	P1, P6
نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی	استفاده محدود از داده‌کاوی رسانه‌ای و تحلیل هواداران	P2, P10, P12
	توسعه‌نیافتگی سیستم‌های CRM ورزشی	P3, P14
	استفاده آزمایشی از هوش مصنوعی در مدیریت ارتباطات	P1, P6, P9
نبود سیاست‌گذاری کلان ارتباطی در ورزش	ضعف زیرساخت برای ویدئوهای تعاملی و پخش زنده اینترنتی	P7, P11, P15
	فقدان اسناد بالادستی منسجم در حوزه رسانه و ارتباطات باشگاهی	P2, P4, P11

پیشران اصلی (مضمون سازمان دهنده)	پیشران‌های فرعی (مضامین پایه)	کدهای مصاحبه‌شوندگان
	چندگانگی در سیاست‌های رسانه‌ای بین فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها	P5, P6
	تفاوت سیاست رسانه‌ای میان باشگاه‌های نظامی، خصوصی و عمومی	P3, P9, P14
	حاکم بودن منطق محافظه‌کاری در باشگاه‌های دولتی	P2, P7
تأثیر ساختار مالکیتی بر مدل ارتباطی باشگاه‌ها	نبود رقابت رسانه‌ای میان باشگاه‌های دولتی	P1, P13
	مالکیت خصوصی و توجه بیشتر به رسانه به‌مثابه ابزار برندینگ	P6, P8, P10
گرایش شخصی مدیران به رسانه	رسانه‌گریزی به دلیل ترس از پاسخگویی و شفافیت	P5, P14, P16
(رسانه‌گرایی یا رسانه‌گریزی)	ترجیح ارتباطات غیررسمی و پشت پرده بر حضور رسانه‌ای مستقیم	P3, P4

بر اساس تحلیل مضمون انجام‌شده بر داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرنگاران رسانه، مدیران باشگاه‌های فوتبال و متخصصان ارتباطات ورزشی، ده پیشران اصلی به‌عنوان مضامین سازمان دهنده شناسایی شد که بنیان حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران را در آینده شکل می‌دهند. این پیشران‌ها عبارت‌اند از: استقلال رسانه‌ای باشگاه‌ها از رسانه‌های رسمی، قدرت رسانه‌های اجتماعی، سطح سواد رسانه‌ای مدیران باشگاه‌ها، میزان مشارکت هواداران در فرآیندهای ارتباطی، شفافیت ارتباطی و پاسخگویی رسانه‌ای، ساختار حکمرانی ارتباطی درون باشگاه‌ها، نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی، نبود سیاست‌گذاری کلان ارتباطی در ورزش، تأثیر ساختار مالکیتی باشگاه‌ها بر مدل ارتباطی و گرایش فردی مدیران به رسانه. برای هر یک از این پیشران‌ها، مجموعه‌ای از پیشران‌های فرعی استخراج شد که بازتاب‌دهنده مسائل ریشه‌ای‌تر، جزئی‌تر یا تجربی‌تر مرتبط با آن پیشران‌هاست.

بررسی محتوای این مضامین نشان می‌دهد که برخی از پیشران‌ها از تنوع و عمق بیشتری در سطح فرعی برخوردارند، مانند «قدرت رسانه‌های اجتماعی» و «نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی» که در مصاحبه‌ها بارها از سوی طیف گسترده‌ای از مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفتند. در مقابل، پیشران‌هایی مانند «ساختار حکمرانی ارتباطی درون باشگاه‌ها» یا «سواد رسانه‌ای مدیران» هرچند از لحاظ فراوانی پیشران‌های فرعی محدودترند، اما به دلیل تأثیرگذاری بالا بر سایر متغیرها از اهمیت راهبردی برخوردارند. بر این اساس، می‌توان گفت که شناسایی این ده پیشران اصلی و فرعی، مبنای قابل اتکایی برای ورود به مرحله بعدی پژوهش فراهم کرده است، یعنی طراحی ماتریس اثرگذاری و اثرپذیری میان متغیرها در چارچوب روش تحلیل ساختاری میک مک باهدف تشخیص پیشران‌های کلیدی در آینده حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران.

جدول ۴. نتایج تحلیل ساختاری میک مک برای پیشران‌های حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران

Table 4. Results of the structural analysis of the Meek Mac for the drivers of Communicative governance of Iranian football clubs

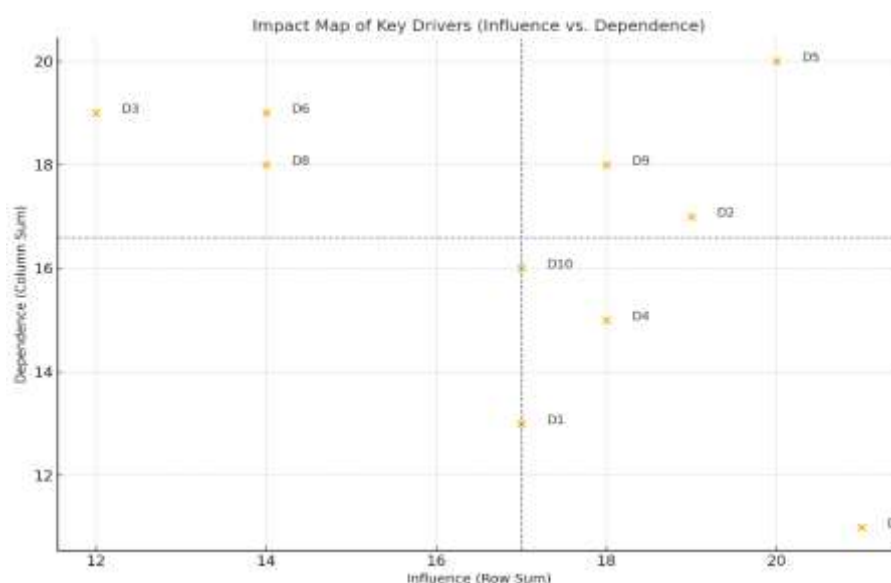
کد	پیشران اصلی	جمع اثرگذاری (سطر)	جمع اثرپذیری (ستون)
D1	استقلال رسانه‌ای باشگاه‌ها	۱۷	۱۳
D2	قدرت رسانه‌های اجتماعی	۱۹	۱۷
D3	سواد رسانه‌ای مدیران	۱۲	۱۹
D4	مشارکت هواداران	۱۸	۱۵
D5	شفافیت و پاسخگویی رسانه‌ای	۲۰	۲۰
D6	ساختار حکمرانی ارتباطی	۱۴	۱۹
D7	نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی	۲۱	۱۱
D8	سیاست‌گذاری کلان ارتباطی	۱۴	۱۸
D9	ساختار مالکیتی باشگاه	۱۸	۱۸
D10	گرایش شخصی مدیران به رسانه	۱۷	۱۶

حیاتی ایفا کنند. بر اساس این تحلیل، چهار دسته‌بندی زیر قابل پیشنهاد است:

- پیشران‌های محرک کلیدی: نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی، استقلال رسانه‌ای باشگاه‌ها
 - پیشران‌های اثرپذیر: سواد رسانه‌ای مدیران، ساختار حکمرانی ارتباطی
 - پیشران‌های تنظیم‌کننده: شفافیت رسانه‌ای، سیاست‌گذاری کلان، ساختار مالکیتی
 - پیشران‌های هم‌زمان اثرگذار و اثرپذیر: قدرت رسانه‌های اجتماعی، مشارکت هواداران، گرایش مدیران به رسانه
- این دسته‌بندی، مبنای طراحی نقشه پراکنش پیشران‌ها و تدوین سناریوهای آینده حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران می‌باشد.

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که پیشران نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی با مجموع اثرگذاری ۲۱، در بالاترین سطح اثرگذاری قرار دارد و بنابراین به‌عنوان یک پیشران محرک و راهبردی شناخته می‌شود. در مقابل، پیشران سواد رسانه‌ای مدیران و ساختار حکمرانی ارتباطی بیشترین میزان اثرپذیری را از سایر پیشران‌ها دارند (۱۹) و در نتیجه جزو متغیرهای وابسته یا تأثیرپذیر محسوب می‌شوند.

نکته قابل‌توجه دیگر، موقعیت پیشران شفافیت و پاسخگویی رسانه‌ای است که هم در بُعد اثرگذاری و هم در بُعد اثرپذیری در بالاترین سطوح قرار دارد (۲۰). این موقعیت نشان‌دهنده نقش تنظیم‌کننده و کلیدی این متغیر در نظام آینده حکمرانی ارتباطی است؛ به‌گونه‌ای که هم از سایر متغیرها تأثیر می‌پذیرد و هم بر آن‌ها تأثیرگذار است. پیشران‌هایی مانند قدرت رسانه‌های اجتماعی و مشارکت هواداران نیز در میانه طیف قرار دارند و جزو متغیرهای با اثر متقابل بالا هستند که می‌توانند در سناریونویسی نقش



شکل ۱. نقشه پراکنش پیشران‌ها در فضای دوبعدی اثرگذاری-اثرپذیری

Figure 1. Propellant distribution map in the two-dimensional influence-responsibility space

که این متغیر دارای نقش تنظیم‌کننده و دوطرفه است، یعنی هم از سایر متغیرها تأثیر می‌پذیرد و هم آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پیشران‌های سواد رسانه‌ای مدیران و ساختار حکمرانی (پایین - راست): با اثرپذیری بالا و اثرگذاری پایین، در دسته پیشران‌های وابسته و آسیب‌پذیر قرار دارند. پیشران‌های استقلال رسانه‌ای،

پیشران فناوری‌های نوین (بالا - چپ): دارای بیشترین اثرگذاری و کمترین اثرپذیری است، بنابراین به‌عنوان یک پیشران محرک و راهبردی شناخته می‌شود که بر سایر متغیرها اثر می‌گذارد ولی خود کمتر تحت تأثیر آن‌هاست. پیشران شفافیت رسانه‌ای (بالا - راست): هم اثرگذاری بالا و هم اثرپذیری بالا دارد. این موقعیت نشان می‌دهد

– D5: شفافیت و پاسخگویی رسانه‌ای (اثرگذاری = ۲۰، اثرپذیری = ۲۰)

این دو پیشران هم در جایگاه راهبردی قرار دارند و هم از منظر آینده حکمرانی ارتباطی، نقش تعیین‌کننده دارند؛ بنابراین، چهار حالت ممکن از ترکیب وضعیت این دو پیشران، مبنای چهار سناریوی آینده خواهد بود.

گرایش مدیران و ساختار مالکیتی در میانه طیف قرار گرفته‌اند و بسته به جهت‌گیری تحلیل نهایی، می‌توانند به‌عنوان پیشران‌های انتقالی یا تقویتی تحلیل شوند. از جدول اثرگذاری – اثرپذیری، دو پیشران زیر بیشترین اثرگذاری را داشتند:

– D7: نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی (اثرگذاری = ۲۱)

جدول ۵. وضعیت‌های ترکیبی پیشران‌ها

Table 5. Propellant combination states

سناریو	فناوری‌های نوین ارتباطی	شفافیت رسانه‌ای	نوع آینده
S1	قوی	قوی	سناریوی مطلوب
S2	ضعیف	قوی	سناریوی نیمه‌فعال
S3	قوی	ضعیف	سناریوی تکنولوژیک بدون شفافیت
S4	ضعیف	ضعیف	سناریوی بحران ارتباطی

باشگاه‌ها از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، داشبوردهای ارتباطی و پخش دیجیتال استفاده می‌کنند، اما از شفاف‌سازی پرهیز می‌کنند و رسانه‌ها را صرفاً در جهت کنترل روایت استفاده می‌کنند. در این وضعیت، مخاطب‌محوری کاهش‌یافته و رسانه ابزاری اقتدارگرا می‌شود.

سناریو ۴: آینده بحران ارتباطی (نه ابزار، نه پاسخگویی)
در این وضعیت که بدترین حالت ممکن است، باشگاه‌ها نه از ابزارهای فناورانه برخوردارند، نه شفافیت و پاسخگویی در نظام ارتباطی دارند. مخاطبان سردرگم، رسانه‌های غیررسمی فعال شکاف عمیق بین باشگاه و افکار عمومی افزایش می‌یابد. اعتماد عمومی به‌شدت کاهش‌یافته و فضای ارتباطی به میدان تنش و ابهام تبدیل می‌شود.

سناریوهای چهارگانه فوق نشان می‌دهند که میزان توجه هم‌زمان به فناوری‌های ارتباطی نوین و شفافیت رسانه‌ای، آینده حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران را رقم خواهد زد. سناریوی اول (نوآورانه و پاسخگو) وضعیت ایدئال است و سایر سناریوها بر اساس ضعف یا قوت یکی از این دو پیشران وضعیت‌های گذار یا بحرانی را ترسیم می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

سناریوهای آینده حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران:

سناریو ۱: آینده مطلوب (نوآورانه و پاسخگو)

در این وضعیت، باشگاه‌ها به زیرساخت‌های فناورانه مجهز می‌شوند (تحلیل داده، CRM، پلتفرم‌های تعاملی) و هم‌زمان شفافیت در ارتباطات رسمی و پاسخگویی رسانه‌ای افزایش می‌یابد. ارتباطات باشگاهی از حالت بسته و کنترل‌شده به ساختار شبکه‌ای، شفاف و داده‌محور تبدیل می‌شود. سطح اعتماد هواداران بالا رفته و رسانه به ابزار مشروعیت‌ساز حکمرانی تبدیل می‌شود.

سناریو ۲: آینده نیمه‌فعال (پاسخگو ولی بدون ابزار هوشمند)

در این وضعیت، مدیران به اهمیت شفافیت و ارتباط فعال با رسانه و هوادار واقف می‌شوند، اما توان یا تمایل سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین را ندارند. ارتباطات همچنان انسانی و سنتی باقی می‌ماند. اگرچه روابط عمومی‌ها فعال‌تر می‌شوند، اما قدرت تحلیل داده و پاسخ‌بلادرنگ وجود ندارد.

سناریو ۳: آینده تکنولوژیک اما غیر شفاف (اقتدار دیجیتال بدون پاسخگویی)

تعاملی برای ساختاردهی به محتوای ارتباطی خود استفاده کرده‌اند، موفق‌تر از سایرین توانسته‌اند مشارکت هواداران را افزایش داده و برند باشگاه را تقویت کنند. همچنین، ساناهوجا^۳ و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای بر باشگاه‌های لالیگا اسپانیا، نشان دادند که سرمایه‌گذاری در فناوری‌های شخصی‌سازی محتوا باعث افزایش ۲۷ درصدی در نرخ وفاداری مخاطبان دیجیتال شده است.

از سوی دیگر، شفافیت رسانه‌ای به‌عنوان یک عنصر کلیدی در حکمرانی مدرن، نه تنها سازوکار پاسخگویی را فعال می‌سازد، بلکه بنیان شکل‌گیری اعتماد اجتماعی و سرمایه نمادین باشگاه را فراهم می‌کند. مطابق با نتایج پژوهش اوردانتا^۴ و همکاران (۲۰۲۱)، شفافیت رسانه‌ای، از طریق سیاست‌های روشن‌سازی مالی، اعلام مواضع رسمی و پاسخگویی عمومی در برابر مسائل اجتماعی، موجب ارتقاء تصویر ذهنی باشگاه در بین هواداران می‌شود. به‌طور کلی، این دو پیشران به‌صورت هم‌افزا عمل می‌کنند، فناوری‌های نوین بسترهای ارتباطی جدیدی ایجاد می‌کنند، اما اگر این بسترها فاقد محتوای شفاف، پاسخگو و واقعی باشند، نه تنها اعتماد مخاطب را جلب نمی‌کنند بلکه به شکل‌گیری گفتمان‌های انتقادی در فضای مجازی منجر می‌شوند. به‌بیان دیگر، فناوری بدون شفافیت، به ابزاری برای انکار و تحریف بدل می‌شود؛ درحالی‌که شفافیت بدون فناوری، دامنه اثرگذاری محدودی دارد، لذا تعامل پویا میان این دو پیشران، می‌تواند آینده حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال را به‌سوی مدلی هوشمند، مشارکتی و مشروع سوق دهد. در غیاب شفافیت، حتی پیشرفته‌ترین ابزارهای فناوری نیز قادر به بازسازی رابطه باشگاه با ذی‌نفعان نخواهند بود. درواقع، شفافیت نوعی سرمایه ارتباطی است که در بلندمدت، به ایجاد سرمایه اجتماعی منجر می‌شود و نبود آن، زمینه‌ساز بحران مشروعیت خواهد بود.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، حرفه‌ای‌سازی روابط عمومی باشگاه‌ها به‌عنوان پیشران‌های کلیدی شناسایی شدند. حرفه‌ای‌سازی روابط عمومی باشگاه‌ها، از سطح

در دنیای معاصر که رسانه‌ها، فناوری‌های نوین ارتباطی و الگوهای مشارکت عمومی، ماهیت حکمرانی را در سطوح مختلف دچار تحول کرده‌اند، باشگاه‌های فوتبال نیز ناگزیر به بازنگری در ساختارهای ارتباطی خود هستند. هدف پژوهش حاضر، تحلیل ساختاری پیشران‌هایی بود که می‌توانند آینده حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران را در چارچوب آینده‌پژوهی شکل دهند. برخلاف نگاه‌های سنتی که حکمرانی ورزشی را صرفاً امری مدیریتی یا فنی تلقی می‌کنند، این پژوهش بر این فرض استوار بود که حکمرانی مؤثر، به‌ویژه در باشگاه‌های فوتبال، بدون بازطراحی نظام ارتباطی و پاسخگو ممکن نیست. با شناسایی و تحلیل ده پیشران کلیدی، ازجمله نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی، حرفه‌ای‌سازی روابط عمومی، رشد رسانه‌های هواداری، یکپارچگی هویتی برند باشگاه، شفافیت رسانه‌ای، اعتماد هواداری و تعاملات بین‌نسلی، نقشه‌ای از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آینده حکمرانی ارتباطی ترسیم شد. آنگاه از طریق تکنیک تحلیل ساختاری و ماتریس اثرات متقابل، جایگاه هر یک از پیشران‌ها از حیث میزان اثرگذاری و اثرپذیری مشخص گردید.

نتایج تحلیل اثرات متقابل نشان داد که در میان پیشران‌های حکمرانی ارتباطی، دو عامل نفوذ فناوری‌های نوین و شفافیت رسانه‌ای به‌عنوان پیشران‌های کلیدی شناسایی شدند که بیشترین قدرت اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم بر سایر مؤلفه‌ها را دارا هستند. این یافته نشان می‌دهد که هرگونه تحول یا بی‌توجهی در این دو حوزه، می‌تواند به‌صورت زنجیره‌ای، سایر ابعاد ارتباطی باشگاه‌ها را دستخوش تغییر کند و مسیر حرکت آن‌ها در آینده را تحت تأثیر قرار دهد. از یک‌سو، نفوذ فناوری‌های نوین ارتباطی شامل گسترش هوش مصنوعی، سیستم‌های تعاملی مبتنی بر داده، سامانه‌های هوادارمحور^۱ و پلتفرم‌های پخش زنده و شخصی‌سازی محتوا، نقشی اساسی در بازتعریف الگوهای سنتی ارتباط باشگاه‌ها با مخاطبان ایفا می‌کند. پژوهش در وستریبک^۲ (۲۰۲۵) تأکید دارد که باشگاه‌هایی که از فناوری‌های دیجیتال

3 Sanahuja

4 Urdaneta

1 Fan Relationship Management Systems

2 Westerbeek

بحران‌های رسانه‌ای را نیز می‌بخشد. زمانی که باشگاه‌ها دچار ناسازگاری در پیام‌ها و عملکرد رسانه‌ای می‌شوند (برای مثال، در شرایطی که رفتارهای مدیریتی با ارزش‌های اعلام‌شده باشگاه همخوانی ندارد یا رسانه‌های رسمی و غیررسمی باشگاه پیام‌های متناقض منتشر می‌کنند) اعتماد عمومی به شدت آسیب می‌بیند (رجایی نژاد و همکاران، ۲۰۲۴). چنین ناهماهنگی‌هایی می‌تواند نه تنها بر تصویر بیرونی باشگاه تأثیر منفی بگذارد، بلکه سرمایه اجتماعی داخلی آن را نیز تضعیف کند. از سوی دیگر، پژوهش بایندیر^۵ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که در دوران رسانه‌های اجتماعی و تولید محتوای هوادارمحور، کنترل برند دیگر فقط در اختیار باشگاه نیست؛ بلکه باشگاه‌ها باید با سازوکارهای حکمرانی ارتباطی مشارکت محور، نوعی همزیستی رسانه‌ای با هواداران و رسانه‌های طرفدار برقرار کنند تا از پراکندگی گفتمانی جلوگیری شود.

بر پایه پیشران‌های کلیدی شناسایی‌شده، چهار سناریوی اصلی آینده طراحی گردید که به صورت طیفی از وضعیت مطلوب تا وضعیت بحرانی قابل ترسیم است، در ابتدا سناریوی تعامل‌گرایی شفاف (آینده مطلوب)، در سناریوی تعامل‌گرایی شفاف، باشگاه‌های فوتبال با اتخاذ رویکردی مشارکت محور و بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری‌های نوین نظیر پلتفرم‌های دیجیتال، سامانه‌های ارتباط تعاملی، هوش مصنوعی، واقعیت افزوده و محتوای هوادارمحور، به سوی ایجاد ارتباطی دوسویه، شفاف و مداوم با ذی‌نفعان حرکت می‌کنند. در این الگو، روابط عمومی از سطح سنتی اطلاع‌رسانی عبور کرده و به عنوان نهاد راهبردی شکل‌دهنده به روایت برند باشگاه عمل می‌کند.

در این راستا پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که باشگاه‌هایی که از فناوری‌های تعاملی برای مشارکت مستقیم هواداران استفاده می‌کنند، از وفاداری، اعتماد و سرمایه اجتماعی بالاتری برخوردار می‌شوند (بایندیر^۵، ۲۰۲۴؛ اوبای^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). در این سناریو، شفافیت ارتباطی از طریق ابزارهایی چون داشبوردهای اطلاع‌رسانی عمومی، انتشار آنلاین عملکرد مالی و پوشش رسانه‌ای بی‌واسطه، به مثابه سنگ‌بنای اعتماد اجتماعی باشگاه‌ها عمل می‌کند. این

اطلاع‌رسانی رسمی به سطح حکمرانی گفتمانی ارتقاء یافته است. روابط عمومی امروز تنها یک بخش اداری نیست، بلکه یکی از ارکان راهبردی باشگاه است که توانایی دارد روایت سازمانی را شکل دهد، بحران‌ها را مدیریت کند و مشارکت اجتماعی را هدایت نماید (هافیار^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). این تحول نقش، مستلزم سرمایه‌گذاری در آموزش، ساختاردهی مجدد و بازتعریف مأموریت‌های روابط عمومی است. در عین حال، رسانه‌های هواداری نیز به عنوان یک نیروی نوظهور در عرصه حکمرانی ارتباطی مطرح شده‌اند. برخلاف رسانه‌های رسمی، رسانه‌های هواداری از پایین به بالا عمل می‌کنند و نماینده صدای هواداران در فضای مجازی هستند. حضور و تأثیر آن‌ها در شکل‌دهی به افکار عمومی، به ویژه در شرایط بحران یا رقابت‌های ورزشی حساس، بسیار پررنگ است؛ بنابراین، تعامل هوشمندانه با این رسانه‌ها می‌تواند به تقویت سرمایه اجتماعی باشگاه منجر شود، در حالی که بی‌توجهی به آن‌ها ممکن است به تضاد گفتمانی و تضعیف اعتبار منجر گردد (جاروی^۲، ۲۰۲۴). نهایتاً، یکپارچگی هویتی برند باشگاه که از تلاقی عناصر مختلفی نظیر پیام‌های رسانه‌ای، نمادهای بصری باشگاه، ارتباطات درون سازمانی و تعامل با هواداران شکل می‌گیرد، یکی از ارکان اساسی در حکمرانی ارتباطی نوین محسوب می‌شود. در واقع، برند باشگاه تنها مجموعه‌ای از لوگو، رنگ یا شعار نیست، بلکه بازتابی از تجربه جمعی هواداران و ادراک عمومی از شخصیت و ارزش‌های باشگاه است (فرومن^۳ و همکاران، ۲۰۲۴). مطالعات متعددی بر اهمیت انسجام در روایت برند باشگاه تأکید داشته‌اند.

در این راستا بانبولا^۴ (۲۰۲۴) در پژوهش خود بیان می‌کند که هویت برند باشگاه زمانی قدرتمندتر می‌شود که پیام‌های رسانه‌ای، رفتار مدیران و تجربه هواداران در تعامل با باشگاه، همه در راستای یک روایت منسجم قرار گیرند. این انسجام نه تنها موجب افزایش وفاداری هواداران می‌شود، بلکه به برند باشگاه توان تاب‌آوری در برابر

1 Hafiar

2 Jarvie

3 Furman

4 Bańbuła

5 Bayindir

6 Obi

پایبندی به شفافیت و پاسخگویی. پیامد این رویکرد، تضعیف اعتماد عمومی، افزایش شکاف میان باشگاه و هوادار و گسترش انتقادات در فضای مجازی خواهد بود. همچنین سناریوی انسداد ارتباطی (آینده بحرانی) نه فناوری به‌درستی توسعه‌یافته و نه شفافیت وجود دارد. تصمیم‌گیری‌ها غیر پاسخگو، ارتباطات یک‌سویه و بسته و جایگاه باشگاه در افکار عمومی به‌شدت متزلزل می‌شود. پیامد چنین سناریویی کاهش شدید سرمایه اجتماعی، افت مشارکت هواداران و کاهش جذابیت اقتصادی برای سرمایه‌گذاران و حامیان مالی است. تحلیل این سناریوها آشکار می‌سازد که آینده حکمرانی ارتباطی باشگاه‌های فوتبال ایران، تابعی از میزان آمادگی آن‌ها برای مواجهه با تحولات فناورانه و الزامات شفافیت ارتباطی است. باشگاه‌هایی که به سمت سناریوی اول حرکت کنند، از مزیت رقابتی بالاتری در عرصه ملی و بین‌المللی برخوردار خواهند بود؛ درحالی‌که ماندن در وضعیت چهارم، به معنای تضعیف پایگاه اجتماعی، ناتوانی در جذب سرمایه و کاهش محبوبیت عمومی است.

باین‌حال با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش پیشنهاد می‌شود که باشگاه‌های فوتبال کشور، ضمن بازآرایی ساختار روابط عمومی خود از یک‌نهاد اجرایی صرف به سازمانی راهبردی در بستر حکمرانی ارتباطی ارتقا یابند. این تغییر ساختاری باید با استقرار واحدهای تخصصی در حوزه مدیریت داده‌های ارتباطی، تحلیل تعاملات هواداری و روایت‌سازی رسانه‌ای هدفمند همراه باشد. روابط عمومی‌ها باید نه‌تنها مولد پیام‌های رسانه‌ای باشند، بلکه توانایی مدیریت بحران‌های ارتباطی، تنظیم روایت‌های هم‌افزای برند و خلق گفت‌وگوهای دوطرفه با ذی‌نفعان را دارا باشند.

افزون بر این، استفاده از فناوری‌های هوشمند مانند سامانه‌های مدیریت ارتباط با مشتری ورزشی، داشبوردهای ارتباطی بلادرنگ، الگوریتم‌های تحلیل احساسات در شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های محتوای تعاملی، می‌تواند باشگاه‌ها را در مسیر شفاف‌سازی، سفارشی‌سازی پیام‌ها و درک عمیق‌تری از نیازها و اولویت‌های هواداران قرار دهد. چنین اقداماتی نه‌تنها سرمایه اجتماعی باشگاه‌ها را تقویت

شفافیت نه تنها اعتبار برند باشگاه را نزد مخاطبان افزایش می‌دهد، بلکه فضای عمومی هواداری را به‌سوی گفت‌وگو، هم‌افزایی و وفاداری پایدار سوق می‌دهد.

سناریوی شفافیت بدون تکنولوژی (آینده محافظه‌کار): در این سناریو، باشگاه‌های فوتبال ایران با نیت مثبت و تلاش برای ارتقای شفافیت سازمانی اقدام به انتشار اطلاعات مالی، ساختاری و عملکردی می‌نمایند، اما به دلیل فقدان زیرساخت‌های فناورانه و نبود سامانه‌های دیجیتال تعاملی، این شفاف‌سازی به‌صورت یک‌سویه و ناکارآمد باقی می‌ماند. به‌عبارتی، اطلاعات وجود دارد اما به دلیل نبود بسترهای تعامل‌پذیر، درک، درگیری و مشارکت مؤثر ذی‌نفعان به حداقل می‌رسد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شفافیت واقعی و مؤثر تنها از طریق انتشار داده‌ها حاصل نمی‌شود، بلکه نیازمند چارچوب‌های فناوری‌محور برای تفسیر، تعامل و بازخوردپذیری است (مایونگ^۱، ۲۰۲۴). در غیاب فناوری‌های نوینی چون مدیریت ارتباط با مشتری (CRM^۲) ورزشی، پلتفرم‌های تعاملی هواداران، هوش مصنوعی برای شخصی‌سازی ارتباطات و ابزارهای تحلیلی کلان‌داده‌ها، اقدامات شفاف‌سازی باشگاه‌ها در سطح اطلاع‌رسانی ابتدایی متوقف‌شده و عملاً تأثیر راهبردی در شکل‌گیری سرمایه اجتماعی یا اعتماد هواداری نخواهد داشت (فورسل^۳، ۲۰۲۲). همچنین، تجربه باشگاه‌های اروپایی نشان داده است که شفافیت بدون تعامل، خطر گسست ارتباطی با مخاطب را افزایش می‌دهد و می‌تواند به‌جای ایجاد اعتماد، منجر به برداشت‌های سطحی یا حتی سوءتفاهم‌های رسانه‌ای شود (اوردانeta^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). در این سناریو، نقش روابط عمومی همچنان در سطح سنتی باقی می‌ماند و به‌جای ایفای نقش راهبردی در حکمرانی ارتباطی، بیشتر به یک‌نهاد گزارش‌تقلیل‌پیدا می‌کند.

در سناریوی تکنولوژی بدون شفافیت (آینده متناقض)، باشگاه‌ها از فناوری‌های نوین بهره می‌برند اما بدون

1 Myung

2 Customer Relationship Management

3 Forsell

4 Urdaneta

کنند تا با پیش‌بینی تحولات فناوری و اجتماعی، از منظر حکمرانی ارتباطی دچار غافل‌گیری راهبردی نشوند. درنهایت، حرکت به‌سوی حکمرانی ارتباطی تحول‌گرا مستلزم تغییر پارادایم در نگرش مدیران باشگاه‌ها به مقوله ارتباطات است؛ جایی که ارتباطات نه ابزاری تبلیغاتی، بلکه عنصری ساختاری برای پایداری و آینده‌سازی باشگاه تلقی می‌شود. چنین نگرشی می‌تواند جایگاه باشگاه‌های ایرانی را در سطح منطقه‌ای و جهانی ارتقا داده و آن‌ها را از بازیگران صرف ورزشی به برندهای اجتماعی-فرهنگی مؤثر تبدیل کند.

می‌کنند، بلکه مشروعیت ارتباطی آن‌ها را نیز ارتقا می‌دهند و زمینه را برای اعتمادسازی پایدار و شکل‌گیری حکمرانی ارتباطی تحول‌گرا فراهم می‌سازند. از سوی دیگر، طراحی یک چارچوب سنجش عملکرد ارتباطی مبتنی بر شاخص‌هایی چون میزان تعامل، سرعت پاسخ‌دهی، کیفیت روایت‌سازی و ادراک هواداران از شفافیت نیز ضروری است. بدون این ابزارهای ارزیابی، هیچ برنامه‌ای از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود. همچنین، این پژوهش توصیه می‌کند که باشگاه‌ها در تدوین برنامه‌های ارتباطی بلندمدت خود، سناریوهای آینده‌پژوهانه را لحاظ

References

- Al-Miri, M. (2022). Designing a Comprehensive Governance Model for Iranian Football Clubs. *Advertising and Sales Management*, 2(3), 21-40. (Persian).
- Asadi, H. Ghanbarpour, A. Ghorbani, M. H. Dosti, M. (2009). The Relationship between Organizational Learning and Performance among I.R.I. Physical Education Experts. *Harakat Journal*, 1(1), 237-247. (Persian).
- Bañbula, 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.
- Bayindir, M. (2024). The Role of Mobile Applications and Social Media in Increasing Fan Loyalty. *Turkish Journal of Sports Informatics and Technology*, 1(1), 1-13.
- FIFA (2019). FIFA Forward Football Development Program-FIFA.com.
- Forsell, T. Tower, J. & Polman, R. (2022). Development of a scale to measure social capital in recreation and sport clubs. *Leisure Sciences*, 42(1), 106-122. DOI: <https://doi.org/10.1080/01490400.2018.1442268>
- Furman, D. (2024). Governance in european football: the route from self-regulation to controlled autonomy. *Spectrum*, 2, 9-13.
- Hafiar, H. Budiana, H. R. Abdullah, K. H. Sofyan, D. & Amin, K. (2024). Scoring big: A bibliometric analysis of the intersection between sports and public relations. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2297706. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2297706>.
- Hassanifar, A., Dosti, M., Dixon, J. (2001). Analysis of Citizens' Willingness to Pay for the Right to Broadcast Iranian Football Matches on Television. *Communication Research*, 29(112): 31-57. (Persian). DOI: <https://doi.org/10.22082/cr.2022.552403.2336>.
- Jarvie, G. (2024). Sport, soft power and cultural relations. *Journal of Global Sport Management*, 9(4), 670-687. DOI: <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1952093>.
- Jonk, E. & Iren, D. (2021). Governance and communication of algorithmic decision making: A case study on public sector. In *2021 IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 151-160). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9610639>.
- Kamyab, S., Soltan Hosseini, M., Rahimi Sareshbadrani, Gh. (2023). Methods of financing sports clubs with a resistance economy approach under sanctions. *Sports Management Studies*, 15(79), 105-124. (Persian).
- Mehrabi, Gh., Namwar, M. (2019). The role of the board of directors of football clubs from a governance perspective. *Sports Management Studies (Research in Sports Sciences)*, 11(56), 121-140. (Persian). DOI: <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.6131.2233>.
- Mihalik, J. Lynall, R. Teel, E. & Carneiro, K. (2014). Concussion management in soccer. *Journal of Sport and Health Science*, 307-313. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jshs.2014.07.005>.

- Moulard, J. Lang, M. & Andreff, W. (2023). Public Subsidies and Good Governance in Professional Football: *The Case of France's New Stadiums*. DOI: <https://www.researchgate.net/profile/Markus-Lang-3/publication>.
- Myung, W. (2024). Conceptualization of ESG Management Values of Professional Sports Clubs: From Consumers' Perspective. *Sustainability*, 16(17), 7257. DOI: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7257>.
- Naderi Nasab, M. (2013). Designing a sports marketing model to advance the economic goals of Iranian Premier League football clubs. *Journal of Sports Management*, 15(1), 126-142. (Persian). DOI: <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.293504.2386>.
- Obi, O. C. Dawodu, S. O. Onwusinkwue, S. Osasona, F. Atadoga, A. & Daraojimba, A. I. (2024). Data science in sports analytics: A review of performance optimization and fan engagement. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 2663-2670. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
- Ruta, D. Lorenzon, L. & Sironi, E. (2020). The relationship between governance structure and football club performance in Italy and England. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(1), 17-37. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0081>.
- Sanahuja-Peris, G. & Ginesta, X. (2025). Dialogue between fans and their clubs in the Premier League and La Liga and the extent of the fans' influence opportunities. A methodological analysis following the challenge of the European Super League. *Soccer & Society*, 26(3), 455-473. DOI: [10.1080/14660970.2024.2446974](https://doi.org/10.1080/14660970.2024.2446974).
- Shokoohi, M., Rahnama, M., Gohari Ghasempour, N. (2014). Comparative study of indicators of good urban governance in Iranian metropolises, Sixth National Conference on Urban Planning and Management with Emphasis on Islamic Urban Components, 11-12, *Mashhad Moghaddam*. (Persian).
- Su, H. Lu, Y. Lyulyov, O. & Pimonenko, T. (2023). Good governance within public participation and national audit for reducing corruption. *Sustainability*, 15(9), 7030. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
- Urdaneta, R. Guevara-Pérez, J. C. Llana-Macarulla, F. & Moneva, J. M. (2021). Transparency and accountability in sports: *Measuring the social and financial performance of Spanish professional football*. *Sustainability*, 13(15), 8663. DOI: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8663>.
- Urdaneta, R. Guevara-Pérez, J. C. Llana-Macarulla, F. & Moneva, J. M. (2021). Transparency and accountability in sports: *Measuring the social and financial performance of Spanish professional football*. *Sustainability*, 13(15), 8663.
- Wang, R. & Ren, Z. (2022). Global vision and local action: Football, corruption and the governance of football in China. *Asian Journal of Sport History & Culture*, 1(2), 128-160. DOI: <https://doi.org/10.1080/27690148.2022.2054280>.
- Westerbeek, H. (2025). Algorithmic fandom: how generative AI is reshaping sports marketing, fan engagement, and the integrity of sport. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1597444. DOI: [10.3389/fspor.2025.1597444/full](https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1597444/full).
- Zolfaghari, Mazaher, Nobakht, Zahra. Naderi Nasab, Mehdi. (2022). Designing an Economic Development Model for Iranian Premier League Football Clubs. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 21(58), 280-293.