

مدیریت ورزشی \_ بهمن و اسفند ۱۳۹۵  
دوره ۸، شماره ۶، ص: ۹۹۷ - ۹۷۷  
تاریخ دریافت: ۲۵ / ۰۸ / ۹۴  
تاریخ پذیرش: ۲۰ / ۰۵ / ۹۵

## تدوین الگوی پیامدهای توسعه مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

محمدصادق افروزه\*<sup>۱</sup> - سیدامیر مظفری<sup>۲</sup> - نجف آقایی<sup>۳</sup> - مرجان صفاری<sup>۴</sup>

۱. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه جهرم، جهرم، ایران  
۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
۴. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

### چکیده

شناخت نتایج و پیامدهای اجرای مسئولیت‌های اجتماعی تأثیر زیادی روی نوع نگاه باشگاه‌های فوتبال به این مقوله دارد. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی پیامدهای مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران بود. نمونه آماری شامل ۱۹ مصاحبه کیفی با صاحب‌نظران، مدیران اجرایی و اعضای هیأت علمی بود که به روش نمونه‌گیری نظری و انتخاب خبرگان با حداکثر نوسان انجام گرفت. یافته‌های تحقیق از طریق روش کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. ۳۳ نشان در کدگذاری بازناسایی شد که در ۹ مقوله و ۴ مؤلفه طبقه‌بندی شدند. مقوله‌ها شامل شایستگی، درون‌گرایی با ثبات در قالب مؤلفه توسعه فنی، فرهنگ‌سازی و مشروعیت‌بخشی در قالب مؤلفه توسعه فرهنگی اخلاقی، سالم‌سازی، همسان‌سازی و مفرح‌سازی در قالب توسعه اجتماعی و اشتغال و عدالت اجتماعی و نیز ارتقای برند نیز در قالب توسعه اقتصادی دسته‌بندی شدند. با توجه به پیامدهای برون‌زایی و درون‌زایی توسعه مسئولیت اجتماعی، پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های فوتبال رویکردی متناسب با راهبردهای محلی خود در این زمینه اعمال کنند.

### واژه‌های کلیدی

باشگاه‌های حرفه‌ای، پیامد، فوتبال، کدگذاری، مسئولیت اجتماعی.

Email:\*\*\*\*\*

\* نویسنده مسئول : تلفن : \*\*\*\*\*

## مقدمه

هر مدیری که به فکر پیشرفت سازمان خود است، می‌داند که سازمان‌های متعالی، علاوه بر جسارت حضور در بازار با روش‌های علمی و منطقی، به حفظ ارزش‌های اخلاقی و رعایت قوانین و مقررات پایبندند؛ از رفتار سازمانی مبتنی بر بالاترین استانداردهای اخلاقی و درست‌کاری کارکنان اطمینان دارند؛ از ایمنی و سلامت در محیط کار اطمینان دارند و در قبال ذی‌نفعان و گستره جامعه، شفاف، پاسخگو و مسئولیت‌پذیرند (۸). علاوه بر این هر سازمان پیشرو، فراتر از الزامات قانونی حرکت می‌کند؛ در امور اجتماعی و فعالیت‌های خیرخواهانه و خدایسندانه برای کمک به مستمندان و نیازمندان جامعه حضور فعال دارد؛ در به‌کارگیری منابع، به منافع نسل‌های آینده می‌اندیشد و پیامدهای حاصل از عملیات و چرخه عمر محصول و خدمات خود را بر سلامت، ایمنی و محیط زیست در نظر می‌گیرد و در برخورد با تعارضات، به پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی توجه دارد (۲۳، ۱۴). در مفهوم آکادمیک به رعایت این اصول مسئولیت اجتماعی اطلاق می‌شود که در تعاریف سازمان‌های مرجع نمود پیدا کرده است. کما اینکه تجارت برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نیز مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را روشی برای دستیابی به موفقیت تجاری از طریق روش‌های اخلاقی، قانونی و تجاری، با محترم شمردن توقعات مردم از تجارت، تعریف کرده است (۱۳). سازمان‌های مختلف می‌توانند بر حسب وظایف و فلسفه وجودی خود مسئولیت‌های اجتماعی متنوعی را دنبال کنند. از جمله سازمان‌هایی که کارکردهای اجتماعی وسیعی را دنبال می‌کند، باشگاه‌های ورزشی‌اند. هر باشگاه ورزشی در چارچوب مطالعات جامعه‌شناختی، باید مطلع باشد که ورزش یک پدیده اجتماعی است که جامعه را با خود درگیر می‌کند و ضمن تحمیل تحولاتی عظیم بر ساختار جامعه، افکار عمومی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (۶). باشگاه‌های ورزشی از جمله فوتبال به سبب محبوبیت فراوانی که دارند، و امروزه خود به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی در جامعه محسوب می‌شوند، به سبب همدلی‌ای که میان خود و محیط پیرامون برقرار می‌کنند، توانایی به‌عهده گرفتن نقش و مسئولیت‌های اجتماعی را دارند (۱۶). باشگاه‌های فوتبال در لیگ‌های معتبر جهان از این توانمندی خود برای تسهیل رسیدن به اهداف باشگاهی به‌نحو مناسبی بهره می‌برند و به اشکال گوناگونی فعالیت‌های اجتماعی را انجام داده و با وجود مشکلات خاص خود راهبردهای مطلوبی را ارائه می‌دهند. مدیران و ورزشکاران باشگاه‌های فوتبال در قالب‌های گوناگون آموزشی، خیریه یا حمایت از محیط زیست به فعالیت‌های اجتماعی می‌پردازند و سودهای اقتصادی

---

1. Business for Social Responsibility

مانند ارتقای ارزش برند یا منافع روانی مانند افزایش محبوبیت بین هواداران را نصیب خود می‌کنند (۳۱). اما پیامدهای مسئولیت اجتماعی می‌تواند با توجه به جایگاه باشگاه (۲۷) و محیط هر کشور متنوع باشد. سربان<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی نشان داد که شرکت‌ها با مشارکت در برنامه‌های زیست‌محیطی توانسته‌اند اعتماد متقابل مصرف‌کنندگان را به خود جلب کنند و با انجام مسئولیت اجتماعی نه تنها موجب ارتقای شرکت که با دخالت مؤثر در زندگی اجتماعی، به ابزاری واقعی برای حمایت از توسعه اقتصادی تبدیل می‌شوند (۲۸). فعالیت اجتماعی باشگاه‌های ورزشی و به خصوص فوتبال نیز می‌تواند باعث تحرک اجتماع شود. چنانکه بریت برس و هریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) عنوان کردند، فوتبال یک بنگاه انسانی است که از طریق فعالیت‌های اجتماعی ارزش‌های اجتماعی را ارتقا می‌دهد. فوتبال یک بنگاه اجتماعی است که ارزش‌های فرهنگی را از طریق مشارکت افزایش می‌دهد. همچنین فوتبال یک بنگاه عملیاتی است که می‌تواند تنش‌های اجتماعی را کاهش دهد (۱۱). از نظر جنبه‌های اقتصادی نیز اکسترجت<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) که تأثیر انجام مسئولیت‌های اجتماعی نועدوستی را روی عملکرد مالی در تیم‌های حرفه‌ای ورزشی بررسی کرد، مسئولیت اجتماعی را عاملی مثبت و معنادار برای رسیدن به موفقیت مالی ندانست (۱۵). این در صورتی است که لین<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در مقاله خود با عنوان «تأثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر عملکرد مالی»، با ارائه مدلی در خصوص رابطه بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد مالی شرکت به این نتیجه رسیدند که اگرچه ممکن است در کوتاه‌مدت مسئولیت اجتماعی تأثیر بسیار مثبتی بر عملکرد مالی نداشته باشد، در بلندمدت با کاهش ریسک درک‌شده توسط مصرف‌کنندگان، مزیت مالی شایان توجهی برای شرکت ایجاد می‌کند (۲۱). نوینیا<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) نیز امیدوار بود با توسعه مسئولیت‌های اجتماعی، به بهبود عملکرد شرکت از طریق جذب و افزایش مشتریان، افزایش سود مالی و منافع ناملموس دیگر و برآوردن احتیاجات جامعه نایل شود (۲۴). برخی محققان نیز به ارتقای ارزش برند باشگاه‌های ورزشی از طریق مسئولیت اجتماعی اشاره کردند. بلوم رود<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در بررسی تیم‌های ورزشی اروپایی، گزارش دادند که انجام فعالیت‌های اجتماعی

1. Şerban
2. Breitbarth, T. and Harris, P
3. Exterjt
4. Lin
5. Ngwenya
6. Blumrodt

اخلاق مدارانه موجب افزایش ارزش برند تیم‌ها می‌شود (۱۰). شت و بابیک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز به تأثیر فعالیت‌های نوع‌دوستانه روی ارزش برند اشاره کرده‌اند (۲۹). هامیل و مارو (۲۰۱۱) نیز عنوان کردند با افزایش فعالیت‌های اجتماعی باشگاه، مشارکت افزایش می‌یابد و بهبود نسبی نیز در ساختار شرکت مشهود خواهد بود و در نتیجه باشگاه از نظر اقتصادی هم ارتقا می‌یابد (۱۷). در این زمینه بریت برس و هریس (۲۰۰۷) گزارش دادند که فعالیت‌های اجتماعی باشگاه‌های فوتبال به ارزش‌های اقتصادی، فرهنگی و انسانی تبدیل شده و از طریق این ارزش‌ها باشگاه به مزیت‌های رقابتی، شرکت در مسابقات، سود و ماندگاری نایل می‌شود (۱۲). همچنین سالسینس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) به افزایش رابطه اجتماعی و اقتصادی با هواداران قدیمی و افراد معلول در صنعت فوتبال اروپا اشاره کرده‌اند. این نتایج تأکید می‌کند که ارائه خدمات به این دو گروه علاوه بر منافع مالی به ایجاد حس کسب‌وکار خوب نیز کمک شایانی می‌کند (۲۶). اما همیشه نتیجه مسئولیت اجتماعی مسائل مالی و اقتصادی نیست و در برخی تحقیقات به مسائل اجتماعی نیز اشاره شده است، چنانکه کولیپراس<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) از نتایج انجام مسئولیت‌های اجتماعی باشگاه‌های فوتبال به رفاه اجتماعی، آگاهی، توسعه اجتماعی، تسکین درد و مشارکت اجتماعی اشاره کرده است (۱۹). آکرمن (۱۹۷۳) نیز اشاره می‌کند که مسئولیت اجتماعی توسط باشگاه‌های فوتبال در نهایت به سرمایه‌گذاری بیشتر در طول زمان و وفاداری هواداران منجر می‌شود (۹). بخشنده و همکاران (۱۳۹۱) نیز در مقاله‌ای دیگر با عنوان «تأثیر مسئولیت اجتماعی باشگاه بر هویت مشتری- سازمان در لیگ برتر فوتبال ایران» به نتایج انجام مسئولیت‌های اجتماعی مانند افزایش هواداران اشاره کردند (۳)؛ هرچند افزایش هوادار خود به‌نوعی تأثیرات اقتصادی را متوجه باشگاه‌های فوتبال خواهد کرد. علاوه بر موارد مذکور برخی از محققان مانند هندرسون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) به تأثیر مسئولیت اجتماعی روی سلامت روان بازیکنان و مربیان باشگاه‌های فوتبال اشاره داشته‌اند. آنها در تحقیق خود روی باشگاه‌های لیگ برتر انگلستان نشان دادند که در صورت انجام مسئولیت اجتماعی، تغییرات مثبت محسوس روی عوامل سلامت روانی مربیان و بازیکنان رخ می‌دهد (۱۸).

- 
1. Sheth, H. Babiak, K, M
  2. Salcines
  3. Kolyperas, D
  4. Henderson

در نهایت باید گفت بیشتر محققان پیامد مسئولیت اجتماعی باشگاه‌ها را مسائل اقتصادی و اجتماعی ذکر کردند، ولی نکته‌ای که اغلب مغفول مانده، نوع انتخاب نمونه‌هاست که در بیشتر موارد از مدیران استفاده شده که ممکن است به سوگیری منجر شود. همچنین بیشتر محققان تحقیق خود را در چهار حوزه انسان‌دوستانه، اقتصادی، حقوقی و اخلاقی تبیین کرده‌اند که به نظر می‌رسد نتیجه تحقیق همیشه در این چهار حوزه خواهد بود و محققان سعی کردند که این دو شکاف را در این تحقیق پوشش دهند. علاوه بر این از آنجا که یک دهه از عمر لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران می‌گذرد، باشگاه‌های فوتبال به ادعان کارشناسان بسیاری از فاکتورهای حرفه‌ای شدن را در خود پرورش نداده‌اند. بسیاری از باشگاه‌های مطرح راهبردهای مسئولیت اجتماعی یا حیطه‌های خاص اجتماعی را مورد نظر قرار داده و به این ترتیب از مسئولیت اجتماعی نه تنها به عنوان یک رویکرد باشگاه جامع‌مدار، بلکه راهبرد بازاریابی اجتماعی در درازمدت بهره برده‌اند. زمانی که بسیاری از باشگاه‌های مطرح دنیا، فعالیت‌های اجتماعی را جزئی از وظایف خود می‌دانند و از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند، باشگاه‌های فوتبال ایران هنوز نتوانسته‌اند این انتظار اجتماعی را به دلایل گوناگونی از جمله عدم شناخت پیامدهای مسئولیت اجتماعی توسط باشگاه یا عدم شناخت حیطه‌های توسعه باشگاه از طریق فعالیت‌های اجتماعی برآورده کنند. هنوز هیچ کمیته یا ساختار مدونی در سطح فدراسیون یا باشگاه‌ها در این زمینه شکل نگرفته است، این در حالی است که حدود ده سال از حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها می‌گذرد. همچنین این تحقیق با برشمردن پیامدهای مسئولیت اجتماعی، در پی آشنا کردن مدیران باشگاه‌ها و مجموعه آنها از فواید و لزوم اجرای مسئولیت‌های اجتماعی هر باشگاه چه از لحاظ قانونی، شرعی یا اخلاقی است. این تحقیق می‌تواند مدیران را به پیامدهای منطقی ناشی از انجام مسئولیت‌های اجتماعی واقف و با توجه به وضعیت باشگاه خود، آنها را به انجام آن ترغیب کند و دورنمای منطقی را پیش روی آنان قرار دهد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر، به روش کیفی<sup>۱</sup> صورت گرفت و جامعه آماری تحقیق صاحب‌نظران در حیطه مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر از سه حوزه علمی، اجرایی و ورزشی بودند. از آنجا که از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد، با مدیران، اعضای هیأت علمی و

---

1. Qualitative Research

کارشناسان و مربیان فوتبال در سطوح قهرمانی مصاحبه شد. از نمونه‌گیری نظری و انتخاب خبرگان با حداکثر نوسان<sup>۱</sup> (انتخاب مواردی اندک اما با بیشترین تفاوت ممکن تا بدین وسیله دامنه نوسان و تفاوت در تحقیق آشکار شود) استفاده شد و مصاحبه‌ها تا حد اشباع داده‌ها ادامه یافت و در نهایت ۱۹ مصاحبه کیفی انجام گرفت. پس از شناسایی نشان‌ها از سه محقق آشنا به کدگذاری و مقوله جامعه‌شناسی فوتبال خواسته شد آنها را در مؤلفه‌های مختلف طبقه‌بندی کنند. محققان روش کیفی به‌جای سنجش پایایی و روایی، مقولاتی مانند مقبولیت، قابلیت انتقال و تأییدپذیری را پیشنهاد می‌کنند که در این تحقیق استفاده شد.

مقبولیت<sup>۲</sup>: مقبولیت به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان پژوهش و برای زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام گرفته است. روش‌هایی برای افزایش مقبولیت تحقیق پیشنهاد شده که شامل منابع متعدد، تحلیلگران متعدد و روش‌های متعدد است. در این زمینه محقق از منابع گوناگون مانند افراد آگاه و منابع مکتوب مختلف به جمع‌آوری داده‌های تحقیق پرداخت. همچنین سعی شد در روند انجام مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها از مشاوران مرتبط بهره برده شود.

قابلیت انتقال<sup>۳</sup>: انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، بیانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصله به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است. هرچند این امر خارج از توانایی پژوهشگر کیفی است، می‌توان با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها (تا حد ممکن) تا حدودی این بخش از روایی تحقیق را نیز تأمین کرد که در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه شد. همچنین سعی شد با توجه به تخصص و جایگاه سازمانی هر یک از مصاحبه‌شوندگان و لحاظ کردن این موضوع در انتخاب آنها، احتمال انتقال مفاهیم به سایر محیط‌ها افزایش داده شود.

قابلیت تأییدپذیری<sup>۴</sup>: تأییدپذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر محققان بتوانند به‌روشنی مسیر تحقیق و اقدامات انجام‌گرفته توسط محقق را دنبال کنند. به‌منظور تأییدپذیری بهتر است در همه مراحل کار و به‌منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شود. در این تحقیق سعی شد تمامی مصاحبه‌ها از طریق دستگاه ضبط صدا جمع‌آوری و

- 
1. Maximal Variation
  2. Credibility
  3. Transferability
  4. Dependability

همچنین به صورت نوشتاری نکات مهم مکتوب شود. همچنین تاریخ مصاحبه‌ها و افراد مورد مصاحبه به شکل اخلاقی توسط محقق ثبت شد.

پایایی تحقیق حاضر: از روش پایایی بازآزمون برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، استفاده شد.

پایایی بازآزمون: برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص توسط محقق دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه‌اند، با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص شدند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی به ترتیب زیر است:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در تحقیق کنونی برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	S <sub>1</sub>	۲۳	۱۰	۳	۸۶
۲	S <sub>6</sub>	۲۲	۹	۴	۸۱
۳	S <sub>8</sub>	۲۴	۱۰	۴	۸۳
	کل	۶۹	۱۱	۸۵	

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها که توسط محقق در دو بازه زمانی به ثبت رسیده است، برابر ۶۹ نشان بود؛ تعداد کل توافقات بین این کدها ۲۹، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۱۱ بود. پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته با استفاده از فرمول ذکرشده برابر ۸۵ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب بود.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آنجا که در این تحقیق از روش گراند تئوری استفاده شد، باید گفت که این روش معمولاً در زمینه‌هایی به کار می‌رود که قبلاً تحقیق زیادی در مورد آن صورت نگرفته است. در این موارد یا الگویی وجود ندارد یا وجود الگوها کمکی به حل مشکل نمی‌کند (۱). این روش که پایه‌گذاران آن گلیرز<sup>۱</sup> و اشتراوس<sup>۲</sup> هستند، بر نوعی استقرا استوار است که به وسیله داده‌های منتج از پژوهش، نظریه تولید می‌کند (۴). در این روش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و نظریه احتمالی نهایی، با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند و محقق به جای پیش‌فرض گرفتن یک نظریه، با ورود به حوزه مورد مطالعه جمع‌آوری داده‌ها و سپس تجزیه و تحلیل آنها نظریه یا الگوی مناسب را به وجود می‌آورد (۳۰).

با توجه به اینکه محقق در بررسی پیشینه تحقیق به الگو یا مدل مفهومی جامعی متناسب با مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال بومی برخورد نکرد و همچنین به دلیل نبود متغیرهای جامع مشخص و تأییدشده در پیشینه تحقیق و پژوهش در محیط واقعی باشگاه‌های فوتبال ایران، محقق تصمیم گرفت که با مصاحبه‌های هدفمند و به صورت کیفی، خود به شناسایی متغیرهای تأثیرگذار و راهبردهای مهم دست پیدا کند. بنابراین مصاحبه‌ها طی سه مرحله مطابق نظریه زمینه‌ای به شکل الف) کدگذاری باز<sup>۳</sup>، ب) کدگذاری محوری<sup>۴</sup> و ج) کدگذاری انتخابی<sup>۵</sup> تجزیه و تحلیل شد. برای کدگذاری مصاحبه‌ها را که ضبط شده و نیز به صورت مکتوب نکته‌برداری شده بود، گوش داده یا مرور کرد تا با آنها آشنایی مجدد پیدا کرد. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست که همان کدگذاری باز است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌کنند که به نظر تحلیل‌گر جالب است. کدگذاری به این

1. Glase
2. Struss
3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selective Coding



بستگی خواهد داشت که کدها بیشتر داده‌محورند یا نظریه‌محور که در تحقیق کنونی تمرکز بر روی نظریه بود. در مرحله دوم داده‌هایی کدگذاری شدند که از دیدگاه نظری با نقاط مورد توجه تحقیق یعنی پیامدهای مسئولیت اجتماعی در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل همخوانی دارند. همچنین کدگذاری به این امر بستگی خواهد داشت که آیا هدف شما این است که محتوای کل مجموعه داده‌ها را کدگذاری کنید یا اینکه ویژگی‌های خاصی از مجموعه داده‌ها را مدنظر دارید.

در تحقیق کنونی، هدف کدگذاری مجموعه داده‌ها نبوده است، بلکه ویژگی‌های خاصی از داده‌های حاصل از مصاحبه که با پیامدهای مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال ارتباط داشته‌اند، در مرحله دوم کدگذاری شده‌اند. همچنین کدگذاری را می‌توان به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد. اگر کدگذاری به روش دستی انجام گیرد، می‌توان داده‌ها را از طریق نوشتن یادداشت روی متنی که تحلیل می‌شود، یا از طریق رنگی کردن به وسیله مداد انجام داد. ابتدا می‌توان کدها را مشخص کرد و سپس آنها را با خلاصه داده‌هایی که کد را نشان می‌دهند، تطابق داد که در تحقیق کنونی کدگذاری به روش دستی انجام گرفت. پژوهشگر از سه آیتم برای کدگذاری داده‌ها استفاده کرد. پس از نوشتن نکات مهم مصاحبه‌ها و تعیین کدهای هر مصاحبه در صورت زیاد بودن می‌توان برای هر کدام شماره اختصاصی تعیین کرد. در زیر کدگذاری باز برای یکی از قسمت‌های مصاحبه با آقای رئیسی کیا، مدیر عامل سابق باشگاه راه‌آهن ارائه می‌شود. "باشگاه‌های فوتبال در صورتی که بخواهند رویکردی حرفه‌ای را سرلوحه کار خود قرار دهند، باید مسئولیت اجتماعی را جزو پایه‌های اهداف استراتژیک قرار دهند (10E<sub>2</sub>) که در نهایت این امر ترویج قانون در جامعه و خود باشگاه (11E<sub>2</sub>) و ایجاد روحیات جوانمردانه در هر باشگاه و نیز جامعه منجر می‌شود (12E<sub>2</sub>)". این کد به سه آیتم دسته‌بندی می‌شود؛ عدد اول از سمت چپ نشان‌دهنده شماره کد در این مصاحبه است؛ در این مثال کدهای ۱۰، ۱۱ و ۱۲ آیتم کد در مصاحبه است. حروف انگلیسی که بین دو عدد قرار می‌گیرند شامل (F) برای اعضای هیأت علمی و کارشناسان علمی<sup>۱</sup> و (S) برای مربیان و ورزشکاران فوتبال<sup>۲</sup> و (E) برای مدیران اجرایی<sup>۳</sup> هستند که در مثال بالا، کد نشان می‌دهد که مصاحبه با مدیران انجام گرفته است. عدد آخر سمت راست نیز نشان‌دهنده شماره مصاحبه است؛ عدد (2) در مثال بالا نشان می‌دهد که این کد مربوط به دومین مصاحبه‌ای است که با مدیران اجرایی انجام گرفته است.

- 
1. Faculty
  2. Sport
  3. Executive

مرحله بعد کدگذاری محوری است و هدف این مرحله تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجادشده در مرحله کدگذاری باز است و در این مرحله پدیده مرکزی شناسایی و تفسیر می‌شود. چنانکه در مثال مشاهده شد از سه کد شناسایی شده تنها دو کد مرتبط با پیامد مسئولیت اجتماعی است و یکی از آنها در قالب پیامد توسعه مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال نمی‌گنجد. بدین طریق تمامی کدهای شناسایی شده را در قالب محور پیامد مسئولیت اجتماعی مجدد بررسی می‌کنیم.

در نهایت و در مرحله آخر محور به دست آمده را باید به صورت گزینشی یا انتخابی دسته‌بندی کنیم. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین مفاهیم درباره رابطه میان مقوله‌های به دست آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد. در این مرحله وظیفه پژوهشگر دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج شده از دل داده‌هاست، که در این مرحله نظرها و مفاهیم در طبقه‌های یکسان قرار گرفتند و در نهایت پیامدهای مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال در مؤلفه‌های کلی (فنی، اجتماعی، قانونی، فرهنگی اخلاقی، سیاسی، اقتصادی و ساختاری) و سپس مقوله‌های کوچک‌تر تقسیم‌بندی و شناسایی شدند.

## نتایج و یافته‌ها

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران از طریق کدگذاری باز ۵۸ کد شناسایی شد و در فرایند شناسایی کدهای مؤثر در کدگذاری محوری نشان‌های نامتناسب و غیرمرتبط حذف و نتایج در محور پیامد در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نشان‌های حاصل از کدگذاری محوری پیامدها

ایجاد شغل‌های جدید	الگوسازی مناسب در جامعه
کاهش بزهکاری در جامعه	تلطیف فضای فوتبال
آشتی مردم با فوتبال	رضایت خاطر بازیکنان و هواداران
ارتقای روحیه جوانمردی در بین فوتبالیست‌ها	افزایش محبوبیت اجتماعی باشگاه و ورزشکاران
افزایش درآمد بازیکنان و باشگاه	برابری جنسیتی
ایجاد سرگرمی سالم در جامعه	ایجاد وفاداری بیشتر هوادار
ارائه فوتبال سالم به جامعه	لذت بردن از فوتبال
تبلیغ و ترویج قانون‌مداری	پایین آمدن هزینه بخت در فوتبال
افزایش امید به زندگی	تعظیم شعائر ایرانی - اسلامی

ادامه جدول ۲. نشان‌های حاصل از کدگذاری محوری پیامدها	
الگوسازی مناسب در جامعه	ایجاد شغل‌های جدید
ترویج امر به معروف در جامعه	گسترش اقبال خانواده‌ها به فوتبال
تحلیف قلوب هواداران	رونق مدارس فوتبال
ایجاد انسجام ملی	تمایل حامیان به فعالیت در باشگاه‌ها
افزایش آگاهی هواداران و جامعه	جذب قشرهای مختلف جامعه به فوتبال و ورزش
ارتقای سلامتی در جامعه	پیشگیری از آسیب‌های روانی اجتماعی
کاهش اخطارهای بازیکنان	رونق و فرح‌بخشی به جامعه محلی
القای احساس مفید بودن	رونق کسب‌وکار در جامعه
	کاهش محرومیت‌های بازیکنان

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ۳۳ نشان مرتبط با پیامدهای توسعه مسئولیت اجتماعی شناسایی شدند. در ادامه کدگذاری گزینشی سه نخبه آشنا به کدگذاری و مسائل جامعه‌شناسی فوتبال، نشان‌ها را از هفت طبقه کلی پیشنهادی در چهار مؤلفه تقسیم کردند که در جدول ۳ مشاهده می‌شود. هفت مؤلفه پیشنهادی که برگرفته از پیشینه تحقیق بود و به روش دلفی تعیین شده بود، شامل توسعه فنی، توسعه اجتماعی، توسعه حقوقی، توسعه فرهنگی-اخلاقی، توسعه سیاسی، توسعه اقتصادی و ساختاری بود که نتایج نشان داد پیامدهای مسئولیت اجتماعی چهار مؤلفه اجتماعی، فرهنگی-اخلاقی، فنی و اقتصادی را در بردارد. سپس مؤلفه‌های شناسایی شده با توجه به جدول ۴ مقوله‌بندی شدند.

جدول ۳. مؤلفه‌بندی پیامدهای حاصل از انجام مسئولیت‌های اجتماعی

مؤلفه	نشان			
	توسعه فنی	توسعه اجتماعی	فرهنگی اخلاقی	توسعه اقتصادی
ایجاد شغل‌های جدید				✓
کاهش بزهکاری در جامعه		✓		
آشتی مردم با فوتبال		✓		
ارتقای روحیه جوانمردی در بین فوتبالیست‌ها			✓	
افزایش درآمد بازیکنان و باشگاه				✓
ایجاد سرگرمی سالم در جامعه		✓		
ارائه فوتبال سالم به جامعه				✓

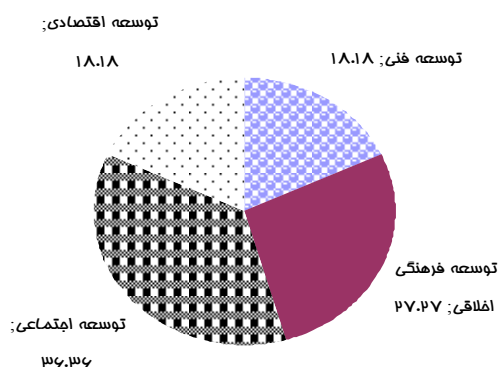
## ادامه جدول ۳. مؤلفه‌بندی پیامدهای حاصل از انجام مسئولیت‌های اجتماعی

مؤلفه				نشان
توسعه اقتصادی	فرهنگی اخلاقی	توسعه اجتماعی	توسعه فنی	
	✓			تبلیغ و ترویج قانون‌مداری
		✓		افزایش امید به زندگی
		✓		گسترش اقبال خانواده‌ها به فوتبال
✓				رونق مدارس فوتبال
✓				تمایل حامیان به فعالیت در باشگاه‌ها
		✓		جذب قشرهای مختلف جامعه به فوتبال و ورزش
		✓		پیشگیری از آسیب‌های روانی اجتماعی
		✓		رونق و فرح‌بخشی به جامعه محلی
✓				رونق کسب‌وکار در جامعه
			✓	کاهش محرومیت‌های بازیکنان
	✓			الگوسازی مناسب در جامعه
	✓			تلطیف فضای فوتبال
			✓	رضایت خاطر بازیکنان و هواداران
	✓			افزایش محبوبیت اجتماعی باشگاه و ورزشکاران
		✓		برابری جنسیتی
✓				ایجاد وفاداری بیشتر هوادار
		✓		لذت بردن از فوتبال
			✓	پایین آمدن هزینه باخت در فوتبال
	✓			تعظیم شعائر ایرانی - اسلامی
	✓			ترویج امر به معروف در جامعه
	✓			تحلیف قلوب هواداران
		✓		ایجاد انسجام ملی
	✓			افزایش آگاهی هواداران و جامعه
		✓		ارتقای سلامتی در جامعه
			✓	کاهش اختراهای بازیکنان
			✓	القای احساس مفید بودن

جدول ۴. مقوله‌بندی پیامدهای حاصل از انجام مسئولیت‌های اجتماعی			
مؤلفه	مقوله	نشان	
توسعه فنی	شایستگی و توانمندسازی	ارائه فوتبال سالم به جامعه	
		رضایت خاطر بازیکنان و هواداران	
	درون‌گرایی باثبات	القای احساس مفید بودن	
		کاهش محرومیت‌های بازیکنان پایین آمدن هزینه باخت کاهش اختراهای بازیکنان	
توسعه فرهنگی - اخلاقی	فرهنگ‌سازی	تلطیف فضای فوتبال	
		الگوسازی مناسب در جامعه	
		تبلیغ و ترویج قانون‌مداری تعظیم شعائر ایرانی - اسلامی ترویج امر به معروف در جامعه	
	مشروعیت‌بخشی	افزایش محبوبیت اجتماعی باشگاه و ورزشکاران	
		ارتقای روحیه جوانمردی در بین فوتبالیست‌ها	
		تحلیف قلوب هواداران	
		افزایش آگاهی هواداران و جامعه	
	توسعه اجتماعی	سالم‌سازی محیطی	کاهش بزهکاری
			افزایش امید به زندگی
			پیشگیری از آسیب‌های روانی اجتماعی ارتقای سلامتی در جامعه
همسازی اجتماعی		گسترش تمایل خانواده‌ها به فوتبال	
		جذب قشرهای مختلف جامعه به فوتبال و ورزش	
		آشتی مردم با فوتبال	
		ایجاد انسجام ملی برابری جنسیتی	
مفرح‌سازی اجتماعی		رونق و فرح‌بخشی به جامعه محلی	
		لذت بردن از فوتبال	
		ایجاد سرگرمی سالم در جامعه	
	اشتغال‌زایی و عدالت اجتماعی		
توسعه اقتصادی	اشتغال‌زایی و عدالت اجتماعی	ایجاد شغل‌های جدید	
		رونق کسب‌وکار در جامعه	
	ارتقای برند	رونق مدارس فوتبال	
		افزایش درآمد بازیکنان و باشگاه تمایل حامیان به فعالیت در باشگاه‌ها ایجاد وفاداری بیشتر هوادار	

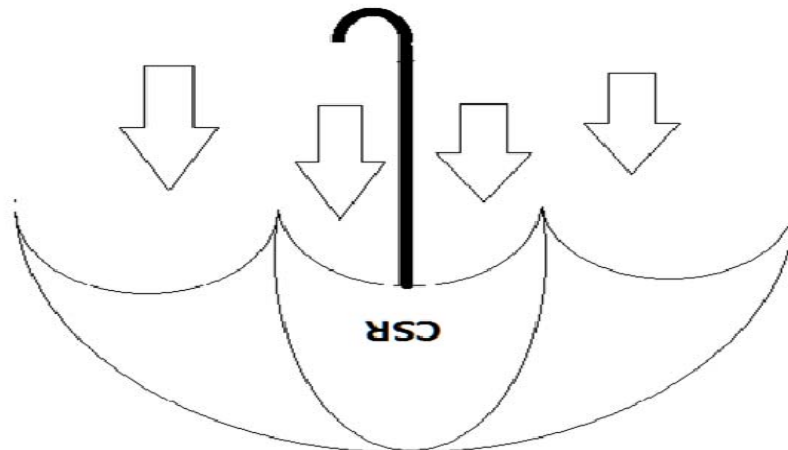
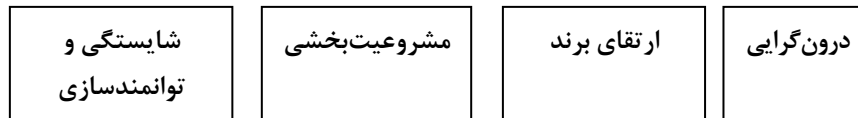
همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد، نشان‌ها در قالب چهار مؤلفه و در قالب نه مقوله شامل شایستگی، درون‌گرایی باثبات در قالب مؤلفه توسعه فنی، فرهنگ‌سازی و مشروعیت‌بخشی در قالب مؤلفه توسعه فرهنگی اخلاقی، سالم‌سازی، همسازی و مفرح‌سازی در قالب توسعه اجتماعی و

اشتغال و عدالت اجتماعی و نیز ارتقای برند نیز در قالب توسعه اقتصادی تقسیم شدند. با توجه به نمودار ۱ مشاهده می‌شود که بیشترین توسعه در قالب توسعه اجتماعی با ۳۶/۳۶ درصد بود و به ترتیب توسعه فرهنگی اخلاقی ۲۷/۲۷ درصد، توسعه فنی ۱۸/۱۸ درصد و توسعه اقتصادی نیز با ۱۸/۱۸ درصد از پیامدهای اجرای مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال ایران هستند.



نمودار ۱. درصد مؤلفه‌های پیامدهای مسئولیت اجتماعی

در ادامه تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که مسئولیت اجتماعی همانند چتری برعکس، منافع بسیاری را برای باشگاه در بردارد. برخی از این منافع که در پیامدها مورد تأکید قرار گرفت، مرتبط با جامعه، و بعضی مرتبط به خود باشگاه است، هرچند تمایز آنها همیشه امکان‌پذیر نیست. در شکل ۱ مقوله‌های ارتقای برند، مشروعیت‌بخشی، توانمندسازی و درون‌گرایی موجب بهبود موقعیت باشگاه از طریق انجام مسئولیت اجتماعی شده است.



شکل ۱. چتر برعکس مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که مسئولیت اجتماعی در هر سازمانی پیامدهای خاص خود را دارد، بی‌تردید این نتایج در حوزه ورزش به‌خصوص باشگاه‌های فوتبال ایران نیز مشهود خواهد بود. چنانکه این تحقیق نشان داد، پیامدها در قالب چهار مؤلفه و نه مقوله طبقه‌بندی شدند. مقوله‌های شایستگی، درون‌گرایی باثبات در قالب مؤلفه توسعه فنی دسته‌بندی شدند. در این زمینه محققان اذعان کرده‌اند، داوطلبی یکی از رفتارهای هنجاری و اجتماعی در جامعه است که در بین بازیکنان فوتبال حرفه‌ای نمود شایان توجهی دارد. این رفتارهای داوطلبانه، اختیاری و فرانقشی که به نفع سازمان و جامعه صورت می‌گیرد، می‌تواند جزو رفتارهای معطوف به پاسخگویی اجتماعی سازمانی تلقی شود (۷) که در واقع بخشی از مسئولیت اجتماعی است. از طرفی فوتبال خود موجب هویت بخشی و اعتمادبه‌نفس می‌شود و چنانچه با ارضای میل کمک به دیگران و جامعه باشد، به آرام‌بخشی ورزشکار کمک شایانی خواهد کرد. ورزشکار و باشگاه با ارتباطی که با جامعه برقرار کرده است، در موقعیت‌های هیجانی از پشتوانه عاطفی هواداران و جامعه

برخوردار است. این برخورداری از پشتوانه عاطفی و اجتماعی تسلط ورزشکار را به خود و عملکرد ورزشی و روانی خود دوچندان می‌کند و علاوه بر ارتقای عملکرد، موجب توسعه کنترل بر هیجانات و در نتیجه کاهش اختلال و جرمه‌های انضباطی می‌شود. احساس مفید بودن در نتیجه کمک به جامعه و ارتباطات عرفی نیز به عزت نفس و تکامل شخصیتی کمک خواهد کرد (۲). براساس نتایج تحقیق کوپمان<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) فعالیت‌های اجتماعی علاوه بر موارد مذکور رفتار شهروندی را نیز که شامل رفتارهای کاهنده انحراف و مشارکت مدنی است، تقویت می‌کند (۲۰). فرهنگ‌سازی و همچنین علاوه بر رفتارهای بهتری که در نتیجه فعالیت‌های اجتماعی از ورزشکاران انتظار می‌رود، با توجه به نتایج تحقیق مینتزرگ<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) این نتایج روی کارکنان سازمان‌ها نیز تأثیر مثبتی دارد و در افزایش کارایی سازمان، تسهیل کنترل بر نیروی کار و حل مشکلات سازمانی مفید واقع می‌شود (۲۲). هرچند در مورد کارکنان میزان انعطاف‌پذیری آنان نیز باید مورد توجه باشد. مشروعیت‌بخشی در قالب مؤلفه توسعه فرهنگی اخلاقی نیز از دیگر پیامدهای اجرای مسئولیت‌های اجتماعی است. مشروعیت‌بخشی در واقع برابند مسئولیت‌های اجتماعی است که از باشگاه سر زده است. فوتبالی که با موجی از ابهامات و تناقضات با جامعه روبه‌روست و این فعالیت‌های اجتماعی است که مانند چتری فوتبال و فعالیت‌های او را مشروع می‌سازد. در این مسئولیت‌هایی که باشگاه در جامعه بر عهده گرفته جامعه را قانع کرده که باشگاه حسن نیت دارد و از این‌رو فعالیت‌های اجتماعی در حکم چتری روی باشگاه آن را از بدی‌ها و تهمت‌ها دور می‌کند. مقوله‌های سالم‌سازی، همسان‌سازی و مفرح‌سازی محیطی نیز در قالب توسعه اجتماعی شناسایی شدند که با نتایج کولیپراس (۲۰۱۲) و پرادولورنزو<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) همخوانی دارد. آنها اذعان دارد که مسئولیت و فعالیت اجتماعی در مدت زمان مشخصی موجب بهبود رفاه اجتماعی در خود سازمان و جامعه می‌شود (۲۵). همچنین انجام مسئولیت‌های اجتماعی ذی‌نفعان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و سبب توجه بیشتر سازمان‌ها به بهره‌مندی از استانداردهای اجتماعی می‌شود (۲۶). در واقع رابطه مستقیمی بین مفاهیم مشارکت اجتماعی با رفاه عمومی وجود دارد که سبب هم‌افزایی با مقوله سرمایه اجتماعی می‌شود. این اعتماد عمومی که در بین باشگاه و جامعه پدید می‌آید، علاوه بر ارتقای رفاه فیزیکی موجب رضایت خاطر بیشتر و رفاه روانی می‌شود. چنانکه بریت برس و هریس (۲۰۰۸) عنوان کردند، فوتبال یک بنگاه انسانی است که از طریق فعالیت‌های اجتماعی ارزش‌های اجتماعی را

- 
1. Koopman
  2. Mintezberg
  3. Prado-lorenzo, J



ارتقا می‌دهد. فوتبال یک بنگاه اجتماعی است که ارزش‌های فرهنگی را از طریق مشارکت افزایش می‌دهد. همچنین فوتبال یک بنگاه عملیاتی است که می‌تواند تنش‌های اجتماعی را کاهش دهد. بنابراین رضایت خاطر می‌تواند برخی ناملايمات در فصول پيش روی باشگاه از جمله خطر سقوط و باخت‌های دربی را تقلیل دهد. در نتیجه انجام فعالیت‌های اجتماعی که منجر به پاسخگویی که از ارکان مسئولیت اجتماعی هر سازمانی است، بهتر شکل می‌گیرد و طی آن منافع جامعه به‌نحو مقتضی تأمین می‌شود. هر چند به‌نظر می‌رسد تعاملات باشگاه و جامعه بتواند به حکمرانی خوب باشگاه بینجامد و مدیران سطح بالا از اعمال و انتصاب مدیران غیرارزشی و نالایق به‌دلیل ترس از کنش جامعه دوری گزینند. مقولات اشتغال و عدالت اجتماعی و نیز ارتقای برند نیز در قالب توسعه اقتصادی مطرح شد که با نتایج رسولي (۱۳۹۳) (۵) همخوانی داشت. در مورد این پیامد باید گفت امروزه حتی در شرکت‌های بزرگی چون جنرال الکتریک به این نتیجه رسیده‌اند که سازگاری با تجارت و جامعه یگانه راه باقی ماندن در صحنه رقابت است. همچنین براساس گفته‌های داگلاس هالت به‌منظور تعیین و ارتقای یک برند تجاری همیشه عامل قیمت تأثیرگذار نیست، بلکه نگرانی‌های افراد جامعه و ایجاد فرصت برای پیشرفت آنان از مقوله‌های برندساز است (۷). سربان (۲۰۱۳) نیز یکی از پیامدهای مهم مسئولیت اجتماعی را در قالب سود مطرح کرده است (۲۸). برخی نتایج با این تحقیق همخوانی ندارد، از جمله می‌توان به نتایج تحقیق اکسترجت (۲۰۰۴) اشاره کرد که این تأثیر را رد کرده و معتقد است که مسئولیت اجتماعی عاملی مثبت و معنادار برای رسیدن به موفقیت مالی نیست (۱۵). این در حالی است که نتایج لین و همکاران (۲۰۰۹) با این تحقیق همخوانی دارد و معتقدند، اگرچه ممکن است در کوتاه‌مدت مسئولیت اجتماعی تأثیر بسیار مثبتی بر عملکرد مالی نداشته باشد، در بلندمدت با کاهش ریسک مزیت مالی شایان توجهی برای شرکت ایجاد می‌کند (۲۱). بنابراین می‌توان عامل زمان را در بازدهی سود مسئولیت اجتماعی فاکتوری کلیدی به‌حساب آورد. از دیگر موارد برندساز، کارآفرینی برای اجتماع است که از تفاوت‌های اصلی راهبرد سازمان‌های خودمدار و جامعه‌مدار است. نکته‌ای که باید به آن توجه شود این است که یک باشگاه فوتبال تا چه حد موظف به رعایت مسئولیت اخلاقی است. یک سازمان برای توسعه‌یافتگی به مسئولیت اجتماعی نیازمند است، ولی میزان استفاده از مسئولیت اجتماعی در هر سازمان به فلسفه وجودی آن سازمان بستگی دارد. علاوه بر این باید در نظر داشت که جامعه نیز در حد اعتدال فعالیت‌های اجتماعی را قبول می‌کند و در حالتی که بسیار زیاده شود و خود سازمان نیز از نظر مالی متضرر می‌شود، از آن به‌عنوان فعالیت ضد اجتماع یاد می‌شود. باشگاه‌های

فوتبال را نیز می‌توان به‌واسطه انجام مسئولیت‌های اجتماعی و میزان توسعه باشگاه به گروه‌های مختلفی تقسیم کرد. در نهایت می‌توان گفت که پیامدهای مسئولیت اجتماعی همانند یک چتر برعکس است که منافع حاصل از انجام مسئولیت‌های اجتماعی را در خود جمع می‌کند. بدین ترتیب مطابق شکل ۱ برخی از فواید را که باشگاه به‌صورت انحصاری موفق به جذب آن می‌شود، در خود جلب می‌کند که مطابق بسیاری از تحقیقات مانند لین و همکاران (۲۰۰۹)، سربان (۲۰۱۳) و نوینیا (۲۰۱۰) عملاً فعالیت اجتماعی به سود باشگاه منجر شده است. به هر حال ارتقای برند از طریق اقبال عمومی و رشد شخصیت باشگاه در اجتماع، جذب و توسعه هواداران از طریق ایجاد حسن نیت بین باشگاه و جامعه، توانمندسازی از طریق ترویج اخلاق در بین کارکنان، ورزشکاران و هواداران و در نتیجه بهبود انگیزه‌های پیشرفت و وفاداری، کشف و ایجاد بازارهای جدید از طریق ایجاد اعتماد عمومی در بین اقشار مختلف اجتماعی و اصناف گوناگون، همگی از پیامدهای مسئولیت اجتماعی‌اند. پیشنهاد می‌شود که مدیران باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون و سازمان لیگ به اذعان به پیامدهای چنین نهضتی در باشگاه و جامعه به آشناسازی زیرمجموعه خود و تدوین استراتژی‌های متناسب همت گمارند. همچنین باشگاه‌های ورزشی چنانچه خواستار همراهی جامعه و نیز درون‌زایی در مجموعه خود هستند، از شاخص‌های حوزه مسئولیت اجتماعی غافل نباشند. در ادامه باید گفت این تحقیق با محدودیت‌هایی از جمله عدم توافق همگانی روی حیطه‌های مسئولیت اجتماعی بین نخبگان و نیز فاکتورهای باشگاه‌های حرفه‌ای مواجه بود. همچنین عدم شفافیت در باشگاه‌های فوتبال سبب شد بین وضعیت آرمانی و وضعیت فعلی در حیطه مسئولیت اجتماعی حتی برای نخبگان نیز تناقضاتی وجود داشته باشد. به‌نظر می‌رسد محققان باید در ادامه روی مسئولیت‌های اجتماعی ویژه در حیطه‌های خاص مانند محیط زیست، سلامت، آموزش، خیریه و... بررسی‌های انجام دهند تا علاوه بر پیشنهاد تعیین اولویت‌های هر باشگاه، مشکلات و معضلات نیز به‌صورت اختصاصی‌تر و محلی شناسایی شود و از این طریق بتوان رویکردهای تطبیقی را نیز توسعه داد.

## منابع و مأخذ

۱. ادیب حاج باقری، محسن؛ پرویزی، سرور؛ صلصالی، مهوش (۱۳۸۲). روش‌های تحقیق کیفی، تهران:

نشر و تبلیغ بشری، چ اول، ص ۲۷.

۲. افروزه، محمدصادق (۱۳۸۶). عوامل انگیزشی داوطلبان در ورزش دانشگاهی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه ارومیه، ص ۱۰۶.
۳. بخشنده، حسین؛ فراهانی، جلال؛ سجادی، نصرالله (۱۳۹۱). تأثیر مسئولیت اجتماعی باشگاه بر هویت مشتری سازمان در لیگ برتر فوتبال ایران، نخستین همایش ملی شخصیت و زندگی نوین، تهران، ص ۹۱.
۴. خاکی، غلامرضا (۱۳۹۲). روش تحقیق با رویکرد گراندیدی در پایان‌نامه‌نویسی، انتشارات فوژان، ص ۶۸.
۵. رسولی، مهدی (۱۳۹۳). تعیین عوامل مؤثر بر توسعه برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران و ارائه الگو، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه خوارزمی، ص ۱۲۲.
۶. رحمتی، محمدمهدی (۱۳۸۸). جامعه‌شناسی خشونت ورزشی، چ اول، تهران، انتشارات علمی و فرهنگی، ص ۱۹.
۷. شافعی، رضا؛ احمدی، کیومرث (۱۳۹۱). مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، الگوها و کاربردها، تهران، سمت، ص ۸۸.
۸. شیخیان عزیزی، جعفر؛ باقری، حسام (۱۳۸۹). «راهبردهای اساسی انجام مسئولیت اجتماعی»، پژوهشنامه جامعه‌شناسی و علوم اجتماعی، ش ۶۲، ص ۱۲۲ - ۹۵.
9. Ackerman, R.W. (1973), "How Companies Respond to Social Demands", Harvard Business Review, 51, pp:88-98
10. Blumrodt, J. Bryson, D. Flanagan, J. (2011). "European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity", Journal of Consumer Marketing 29/7 .pp: 482-493.
11. Breitbarth, T. and Harris, P. (2008). "The role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the development of a conceptual model. European Sport Management Quarterly", Vol. 8, No. 2, pp: 179-206.
12. Breitbarth T, Harris P. (2007). "Conceptualizing the Role of Corporate Social Responsibility in Professional Football". The Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, 3-5 December 2007, pp: 2825-2824.
13. Business for Social Responsibility. (2001). "Introduction to Corporate Social Responsibility". [http://www.bsr.org/bsrresources/WhitePapers\\_Issue-Area.cfm](http://www.bsr.org/bsrresources/WhitePapers_Issue-Area.cfm).
14. Clement, T. (2005). "Bottom Line Issue or Public Relations Exercise?" in J. Hancock (eds.), Investing in Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice, Business Planning and the UK's Leading Companies (Kogan Page, London), pp:5-13.

15. Exterjt, M.M. (2004). "Philanthropy and professional sport teams". *International Journal of Sport Management*, 5(3), pp:215-228.
16. Filizöz B, Fisne M. (2011). "Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management". 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, pp: 1405–1417.
17. Hamil, S & Morrow, S. (2011). "Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation", *European Sport Management Quarterly*, 11 (2), pp:143-170.
18. Henderson C, O'Hara S, Thornicroft G, Webber M. (2014). "corporate social responsibility and mental health: the Premier League football Imagine Your Goals programmer". *Int Rev Psychiatry*. 2014 Aug; 26(4), pp:460-6.
19. Kolyperas, D. (2012). "Corporate and Social Responsibility in Professional Football Club Organizations". University of Stirling, Stirling.
20. Koopman, R. (2001). "The relationship perceived organizational justice and organizational citizenship behaviors: a review literature", *applied psychology*, 86, pp:386-400 .
21. Lin C, H. Yong H, L. Lion D, Y. (2009). "the Impact Corporate Social Responsibility on Financial Performance: Evidence from Business in Taiwan", *Technology of Society*, Vol 31 (1), pp: 56-63.
22. Mintezberg, H. (1983). "Power in and around organizations", Prentice-Hall, the University of Michigan.
23. Murray, A. (2005). "The Economy, Business: Will Social Responsibility Harm Business?" *The Wall Street Journal*, May 18, A2.
24. Ngwenya Z Z. (2010). "The Value Drivers of Investing in sport based Corporate Social Responsibility Initiative", A Research Project Submitted to the Gordon Institute of Business Science in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Business Administration, university of Pretoria .
25. Prado-lorenzo, J. (2008). "Social Responsibility in Spain: practices and motivations in firms", *management Dcision*, Vol. 48(8), pp: 47-7.
26. Salcines J L P, Grady J& Downs PH. (2014). "Growing the football game: the increasing economic and social relevance of older fans and those with disabilities in the European football industry", *Soccer & Society*, pp: 864-882.
27. Salcines P,L, J. Babiak, B. Walters, G (2013). "Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility (Foundations of Sport Management)" Hardcover, p: 322 .
28. Şerban, C. (2013). "Social Marketing and Privately Held Companies: The Impact of Corporate Social Responsibility Activities on Romanian Consumers", *Journal of Food Products Marketing*, vol (19) 22, pp: 81-92.
29. Sheth, H. Babiak, K, M. (2010). "Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry". *Journal of Business Ethics* , 91, pp:433–450.

- 
30. Strauss, A. and Corbin, J. (1998). "Basics of Qualitative Research", Second Edition  
London: Sage Publications, p:201.
31. Walker M. Kent A. Vincent J. (2010). "Communicating Socially Responsible Initiatives:  
An Analysis of U.S. Professional Teams", Sport Marketing Quarterly, 19(3). pp: 125-131.