



دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال پنجم، شماره دوم، پیاپی ۹



دانشگاه گیلان

## شناسایی حیطه‌ها و عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

محمد صادق افروزه<sup>۱\*</sup>، سید امیر احمد مظفری<sup>۲</sup>، نجف آقایی<sup>۳</sup>، مرجان صفاری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۲/۵

تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۲۹

### چکیده

**هدف:** امروزه تعداد زیادی از باشگاه‌های فوتبال فعالیت‌های اجتماعی را جهت مدیریت ذینفعان و اهرمی برای موقعیت اجتماعی خود در پیش گرفته‌اند. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی اولویت‌های اجتماعی و عوامل موثر بر مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود.

**روش شناسی:** نمونه آماری شامل ۱۹ نفر از صاحب‌نظران، مدیران اجرایی و اعضای هیات علمی بود که به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. این تحقیق به صورت کیفی انجام گرفت و برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه استفاده گردید. داده‌ها از طریق روش کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** یافته‌ها شامل ۶۳ نشان در کدگذاری باز بود که در ۱۴ مفهوم طبقه‌بندی شدند. در ادامه شش مقوله فرهنگی - اخلاقی، اقتصادی، فنی، قانونی، سیاسی و ساختاری مرتبط با چالش‌های مسئولیت اجتماعی شناسایی شدند. همچنین اولویت باشگاه‌ها به ترتیب شامل حیطه آموزش، خیریه، اجتماعی، ورزشی، سلامتی، زیست محیطی و مدیریتی شناسایی شد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های تحقیق، توصیه می‌گردد کارگروه ویژه‌ای در سازمان لیگ جهت بسط و توسعه مسئولیت اجتماعی تشکیل گردد تا راهکارهای مطلوب بررسی و ابلاغ گردد.

**واژگان کلیدی:** مسئولیت اجتماعی، باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، چالش، فرهنگی - اخلاقی.

۱. استادیار دانشگاه جهرم

۲. استاد دانشگاه خوارزمی

۳. دانشیار دانشگاه خوارزمی

۴. استادیار دانشگاه تربیت مدرس

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: afroozeh.sadegh@gmail.com

## مقدمه

می‌توان به هرم کارول اشاره نمود. کارول (۱۹۹۱) معتقد است مسئولیت اجتماعی سازمان شامل انتظارات اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه یک جامعه از سازمان‌هایی است که در برهه زمانی خاصی در آن جامعه به فعالیت می‌پردازند. از جمله سازمان‌هایی که کارکردهای اجتماعی وسیعی را دنبال می‌کند، باشگاه‌های ورزشی می‌باشند. ورزش در چارچوب مطالعات جامعه‌شناختی به مثابه یک پدیده اجتماعی است که جامعه را با خود درگیر کرده و ضمن تحمیل تحولاتی عظیم بر ساختار جامعه، افکار عمومی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (رحمتی، ۱۳۸۸). کولکی (۲۰۰۹) ورزش را یکی از فعالیت‌های بارز اجتماعی نامید که گاه به عنوان بنیاد هویت اجتماعی شخص به شمار می‌آید، از این رو، ورزش به عنوان آیین اجتماعی، ابعاد و نفوذی باور نکردنی دارد. از میان ورزش‌ها فوتبال در جهان کنونی جایگاه ممتازی در اجتماع داشته و حتی حامل پیام جهانی شدن است (داوری اردکانی، ۱۳۸۸). نخستین روزهایی که فوتبال سازماندهی شد، یعنی اوایل قرن نوزدهم، ردپای مسئولیت اجتماعی نیز در فوتبال مشاهده شد، زیرا در حدود صد و پنجاه سال پیش باشگاه‌های فوتبال تصمیم‌های اخلاقی می‌گرفتند. برخی نهادهای بزرگ ورزشی مانند فیفا<sup>۷</sup>، لیگ‌های حرفه‌ای ورزشی مانند ان‌بی‌ای<sup>۸</sup>، باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی مانند بارسلونا، شرکت‌های تولیدکننده وسایل ورزشی مانند آدیداس و برخی ورزشکاران

سازمان‌ها به عنوان حلقه‌های واسط بین فرد و جامعه تلقی می‌شوند. به نحوی که آن‌ها را یکی از اجزای مهم و بنیادین پیکره اجتماعی<sup>۱</sup> بشر امروزی می‌دانند. بدیهی است که سازمان‌ها، متناسب با خواست و نیاز بشری در تکامل این پیکره اجتماعی تارسیدن به یک پیکره متعادل<sup>۲</sup> و متناسب جهانی، نقش‌ها و وظایفی چندسویه خواهند داشت. آن‌ها ضمن آن که به حفظ و بقای خود می‌اندیشند، باید بتوانند فراتر از نگاه خودمدارانه حس تعهد<sup>۳</sup>، مسئولیت‌پذیری<sup>۴</sup> و پاسخگویی<sup>۵</sup> به نیازها و خواسته‌های اجتماعی را در قالب مدیریت و برنامه‌ریزی جامع و راهبردی فرهنگی داشته باشند (صالحی امیری و مطهری نژاد، ۱۳۹۰). به این نگاه فراسازمانی در قبال جامعه مسئولیت اجتماعی گویند که به عنوان مفهومی پر اهمیت در دهه‌های گذشته مطرح شده است و تعریف یکسان، استاندارد و روشنی برای آن وجود ندارد و سازمان‌های پیشرو تعاریف مختلفی را از مسئولیت اجتماعی ارائه داده‌اند. شورای تجارت جهانی توسعه پایدار<sup>۶</sup> از مسئولیت اجتماعی به عنوان تعهدی برای مشارکت در جهت توسعه اقتصاد پایدار، توجه به کارکنان و خانواده‌هایشان و بهبود کیفیت زندگی جوامع محلی یاد می‌کند (شورای تجاری جهانی توسعه پایدار، ۲۰۰۱). دسته‌بندی‌های بسیاری نیز پیرامون دیدگاه‌های مسئولیت اجتماعی مطرح شده است که از مهم‌ترین طبقه‌بندی

1. Social Structure
2. Balance Body
3. Commitment
4. Responsibility
5. Accountability
6. World Business Council for Sustainable Development

7. FIFA

8. NBA

حرفه‌ای مانند عمر کانتوت<sup>۱</sup> به انحای گوناگون در قالب مسئولیت‌های اجتماعی تعهدات اخلاقی و بشردوستانه خود را در قبال جامعه پذیرفته و انجام داده‌اند (فیلیروز و فیسن، ۲۰۱۱). کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶. والکر و پارت، ۲۰۱۰. کوزی، ۲۰۰۳). یونیسف در گزارش خود با تشکر از صنعت فوتبال عنوان کرد که در سال ۲۰۱۴ در حدود ۵/۳ میلیون یورو توسط بازیکنان و باشگاه‌ها در اختیار یونیسف و واحدهای وابسته به آن گذارده شده است<sup>۲</sup>. همان طور که فیفا کمیته‌ای با عنوان بازی جوانمردانه و مسئولیت اجتماعی تاسیس نموده است، کنفدراسیون فوتبال آسیا نیز کمیته دائمی مسئولیت پذیری را در سال ۲۰۰۸ و بخش مسئولیت اجتماعی را در سال ۲۰۰۹ ایجاد نمود و تعهد اجرای آن را در قالب طرح رویای آسیا<sup>۳</sup> و در جهت توسعه و گسترش اجتماعی تضمین نمود. در راستای طرح رویای آسیا کنفدراسیون متعهد شد که در جهت مبارزه با فقر، ارتقای آموزش، توسعه سلامتی، بهداشت و مبارزه با بیماریها، ایجاد صلح و محیط زیست تلاش نماید (کمیته مسئولیت اجتماعی کنفدراسیون فوتبال آسیا، ۲۰۱۳). مسئولیت اجتماعی هر سازمان و باشگاه فوتبال می تواند مزایایی نیز برای خود آن سازمان داشته باشد. از آن جا که باشگاه‌های فوتبال توانایی انجام مسئولیت‌های اجتماعی متعددی را دارند، بنابراین آنها از این طریق می-توانند با بخشی از جامعه ارتباط برقرار نمایند که خود منجر به افزایش هواداران خواهد شد. با افزایش تعداد هواداران که از پیامدهای انجام

پروتکل مسئولیت اجتماعی باشگاه است، ذی-نفعان از سود اقتصادی بیشتری بهره‌مند خواهند شد (کاپوتو و پنازیو، ۲۰۰۶. رومانیا، ۲۰۱۱. وود و لوگستون، ۲۰۰۱). مسئولیت اجتماعی همچنین می‌تواند بخشی از اخلاق حرفه‌ای یک باشگاه فوتبال را تشکیل دهد. باشگاه فوتبال می‌تواند در حالی که با فعالیت‌های اجتماعی موجب ارتباط قوی‌تر با جامعه می‌گردد، هدف والاتری مانند ایجاد رفاه بیشتر جامعه در داخل ورزشگاه و یا خارج از آن باشد. (ماسون، ۱۹۸۱). در این صورت باشگاه‌ها موقعیت‌های مناسبی برای گسترش و توسعه منفعت‌های ناشی از مسئولیت‌های اجتماعی دارند، البته این در صورتی است که بتوانند حسن نیت خود را در اجرای مسئولیت اجتماعی به نمایش گذارند (ماهون و وارنیک، ۲۰۰۳). باشگاه‌های مطرح فوتبال دنیا برای مسئولیت‌های اجتماعی اهمیت زیادی قابل بوده و در زمینه‌های مختلف اجتماعی فعالیت داشته‌اند. از جمله این باشگاه‌ها می‌توان از بارسلون نام برد که در سه حیطه آموزش، سلامت و خیریه فعالیت دارد (گزارش سالیانه باشگاه بارسلون، ۲۰۱۳-۲۰۱۲). همچنین باشگاه منچستر یونایتد تمرکز خود را روی برنامه‌های ایمنی و بهداشتی، فرصت‌های برابر، حمایت از کودکان، آموزش و سلامت قرار داده است (جوان و پارمیو، ۲۰۱۳). اکثر باشگاه‌های فوتبال، گزارش‌های سالیانه فعالیت‌های اجتماعی و تمرکز خود را روی حیطه‌های اجتماعی مورد علاقه منتشر می‌کنند و این در صورتی است که هیچ گزارش رسمی توسط باشگاه‌های فوتبال در ایران ارائه نشده است. علاوه بر گزارش‌های رسمی باشگاه‌ها و لیگ‌های معتبر، محققان نیز در زمینه شناسایی حیطه-

۱. Frédéric Oumar Kanoute  
 ۲. Soccer Aid  
<http://www.unicef.org.uk/soccer-aid>  
 ۳. Dream-Asia

های مورد علاقه باشگاه‌های فوتبال به تحقیق پرداخته‌اند. روسکا (۲۰۱۰) به بررسی وضعیت مسئولیت اجتماعی ۱۲ باشگاه فوتبال در لیگ برتر انگلستان در فصل ۲۰۱۰ - ۲۰۱۱ پرداخت و به این نتیجه رسید که باشگاه‌ها، برنامه‌هایی شامل برنامه‌های آموزشی، ورزشی، مشارکت اجتماعی، برنامه‌های خانوادگی، فرهنگی، سلامتی و خیریه را جهت انجام مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های خود در نظر گرفته‌اند. در همین خصوص کولپیراس (۲۰۱۲) نیز در تحقیق خود جهت شناسایی حیطه‌های مسئولیت اجتماعی در ۳۸ باشگاه حرفه‌ای فوتبال لیگ‌های معتبر اروپا، حیطه‌های آموزش، رسیدگی به ناتوانان، خیریه، مشارکت اجتماعی، فرهنگ و هنر را شناسایی نمود. چنانچه مشخص است هر باشگاه با توجه به مسایل کلان کشور خود، لیگ، ارزش‌های جامعه و چالش‌های پیش روی خود به مسئولیت اجتماعی نگاه می‌کند. چنانچه بابیک و ولف (۲۰۰۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی مسئولیت‌های اجتماعی در ورزش حرفه‌ای، عوامل درونی و بیرونی» نشان دادند که انگیزاننده‌های خارجی مانند فشارهای محیطی و مدیریت ذینفعان بیشتر از انگیزاننده‌های داخلی مانند دسترسی به رسانه و وجود بازیکنان سوپرستار در مسئولیت‌های اجتماعی تعیین کننده می‌باشد. شت و بابیک (۲۰۱۰) در تحقیق خود با عنوان «آنسوی بازی؛ مشاهده و تمرین مسئولیت اجتماعی در صنعت ورزش حرفه‌ای» نشان دادند که مدیران اجرایی ورزش در ارائه مسئولیت‌های اجتماعی در حیطه‌های اخلاقی و نودوستی متفاوت عمل می‌کنند. آن‌ها به مسئولیت اجتماعی به عنوان بخشی از ضروریات استراتژی در تجارت نگاه می‌کنند.

دولینگ و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «منافع در بازی‌های المپیک ۲۰۱۲ لندن، مسئولیت اجتماعی از طریق شرکای ورزشی» با مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته با ۱۴ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی و متخصصان مسئولیت اجتماعی، به تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به مدارک و اسناد پرداختند. یافته‌ها نشان داد که شرکت‌های غیر ورزشی می‌توانند با استفاده از مسئولیت اجتماعی توجه سازمان‌های ورزشی را جلب و از منابع انسانی موجود در ورزش بهره‌مند گردند. ریچه (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «انگیزه‌های نهان مسئولیت-های اجتماعی بخش حرفه‌ای فوتبال: مطالعه موردی بوندس لیگا» به بررسی انگیزه‌های ۱۸ باشگاه لیگ آلمان پرداخت که در این میان به دو انگیزه اقتصادی جذب حداکثری حامیان مالی و نگهداری مشتریان اشاره نمود. به هر حال باشگاه‌های فوتبال در سرتاسر دنیا حیطه‌های متنوعی را برای فعالیت‌های اجتماعی خود در نظر گرفته‌اند که می‌تواند ناشی از شرایط مختلف باشگاه‌ها و لیگ‌های آن کشورها باشد، بنابراین باید این سوال را مطرح نمود که باشگاه‌های فوتبال در ایران چه حیطه‌های اجتماعی را دنبال می‌کنند و شرایط تسهیل کننده و چالش برانگیز در محیط درونی و بیرونی باشگاه‌های فوتبال ایران کدامند؟ از آن جا که هیچ فعالیت سازمان یافته و مدون اجتماعی در باشگاه‌های فوتبال ایران وجود ندارد، این تحقیق حیطه‌های واضح و مشخص فعالیت‌های اجتماعی باشگاه‌های فوتبال را شناسایی و آن را پیش روی مدیران باشگاه‌های فوتبال قرار خواهد داد. اما در صورت آشنا بودن مدیران باشگاه‌ها و شناخت حیطه‌ها و وظایف اجتماعی، احاطه آنها بر مشکلات داخلی

شناخت نسبی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید باشگاه‌ها را در حوزه اجتماعی و از زوایای گوناگون شناسایی نماید. در نهایت، با شناخت حیطه‌های مرسوم فعالیت اجتماعی باشگاه‌ها ایرانی و مشکلات و فرصت‌های باشگاه‌ها، بستر و چشم‌انداز مناسبی را پیش روی مجموعه باشگاه‌های فوتبال ایران قرار خواهد داد تا با توجه به موقعیت باشگاه خود، برخی از پیشنهادات تحقیق را سرلوحه فعالیت‌های اجتماعی قرا داده تا بتوانند از منافع مادی و معنوی مسئولیت اجتماعی بهره‌مند گردند. نتایج این تحقیق همچنین پتانسیل تدوین آیین نامه مسئولیت اجتماعی باشگاه‌ها در قالب قانون، برای ابلاغ توسط سازمان لیگ فوتبال و فدراسیون نیز دارا است. علاوه بر این، از نظر آکادمیک نیز می‌تواند راهگشای محققان علاقه مند به جامعه شناسی ورزش باشد.

مصاحبه کیفی انجام شد. بعد از شناسایی نشان‌ها از ۵ محقق آشنا به این حیطه خواسته شد آنها را در مولفه‌های مختلف طبقه‌بندی کنند. همچنین اولویت بندی حیطه‌های مسئولیت اجتماعی نیز با استفاده از مصاحبه و میزان تاکید آنها، بدست آمد. از آن جا که نظریه‌هایی که در عرصه علوم انسانی و رفتاری ارائه می‌شوند در طول زمان قابل اصلاح و تعدیل هستند، به همین دلیل محققان کیفی به جای واژه روایی و پایایی از واژه‌های دیگر مانند مقبولیت، قابلیت انتقال و تایید پذیری استفاده می‌کنند. **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 شرکت

و خارجی باشگاه و نیز فرصت‌های بالقوه در راه انجام فعالیت‌های اجتماعی تاثیر زیادی بر موفقیت یا عدم توفیق هر باشگاه در رسیدن به اهداف اجتماعی دارد. مشکلاتی خارجی مانند فشار جامعه، دولت، ذینفعان، قانون و هواداران می‌تواند روی انگیزه‌ها و یا حتی انتخاب اولویت-های فعالیت‌های اجتماعی هر سازمانی تاثیر گذار باشد (حس و وارن، ۲۰۰۸). همچنین مسایل داخلی مانند موقعیت اخلاقی تصمیم‌گیرندگان، ورزشکاران، سهامداران و کارکنان بر تمرکز باشگاه روی فعالیت‌های اجتماعی بی‌تاثیر نیست (بابیک و ولف، ۲۰۰۹). از آنجا که هیچ تحقیقی در زمینه شناسایی مشکلات انجام فعالیت‌های اجتماعی باشگاه‌های فوتبال ایران نشده است و با اذعان به این که هر باشگاه مشکلات و موانع مخصوص به خود را در این زمینه دارا است، ولی این مطالعه می‌تواند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش در این تحقیق، کیفی<sup>۱</sup> بود. جامعه آماری تحقیق را صاحب‌نظران در حیطه مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر از سه حوزه‌ی علمی (۳ نفر)، اجرایی (۹ نفر) و ورزشی (۷ نفر) تشکیل دادند. این متخصصان شامل اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی و جامعه شناسی، کارشناسان و صاحب‌نظران فوتبال و مدیران اجرایی لیگ و باشگاه‌های فوتبال بودند. در این تحقیق، دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی در قالب نمونه‌گیری نظری، مورد استفاده قرار گرفت. نمونه‌گیری تا حد اشباع داده‌ها ادامه یافت و در نهایت تعداد ۱۹

### 1. Qualitative research

### 2. Credibility

دستگاه ضبط صدا جمع آوری و همچنین به صورت نوشتاری نکات مهم مکتوب گردد. همچنین تاریخ مصاحبه‌ها و افراد مورد مصاحبه به شکل اخلاقی توسط محقق ثبت شد. همچنین محقق برای اطمینان بیشتر از پایایی مصاحبه‌های خود از روش پایایی بین دو کدگذار<sup>۳</sup> نیز استفاده نمود. از آن جا که پایایی در مصاحبه، در مرحله‌ی چون موقعیت مصاحبه، نسخه برداری، و تحلیل مطرح می‌گردد (خواستار، ۱۳۸۸) برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع ارشد مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

کنندگان پژوهش و برای زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام شده است. پیتنی و پارکر (۲۰۰۹) روش‌هایی را برای افزایش مقبولیت تحقیق پیشنهاد کردند که شامل منابع متعدد، تحلیل گران متعدد و روش‌های متعدد. در این راستا محقق از منابع گوناگون مانند افراد آگاه و منابع مکتوب مختلف به جمع آوری داده‌های تحقیق پرداخت. همچنین سعی شد در روند انجام مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها از مشاوران مرتبط بهره گرفته شود. **قابلیت انتقال<sup>۱</sup>:** انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، نشانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصله به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است. هرچند که این امر خارج از توانایی پژوهشگر کیفی است اما می‌توان با استخراج و ارایه حداکثری داده‌ها (تا جایی که ممکن باشد) تا حدودی این بخش از روایی تحقیق را نیز تأمین کرد که در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیر تکراری 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 تأیید پذیری<sup>۲</sup>:** تأیید پذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر محققان بتوانند به روشنی مسیر تحقیق و اقدامات انجام شده توسط محقق را دنبال کنند. جهت تأیید پذیری بهتر است در همه‌ی مراحل کار و به منظور ایجاد اطمینان پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شود. در این تحقیق سعی شد تمامی مصاحبه‌ها از طریق

1. Transferability
2. Dependability

---

3. Inter-coder reliability (ICR)

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. محاسبه پایایی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۱	M4	۲۱	۹	۳	٪۸۵
۲	D5	۲۴	۱۱	۲	٪۹۱
۳	M6	۳۰	۱۳	۴	٪۸۶
	کل	۷۵	۳۳	۹	٪۸۸

کدگذاری محوری<sup>۲</sup> (ج) کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> انجام پذیرفت. در این مراحل که به صورت پیوسته دنبال می شوند، مصاحبه‌های انجام شده در کمترین زمان ممکن از زمان انجام مصاحبه به صورت خط به خط تحلیل و کدگذاری شد. کدگذاری باز: نخستین مرحله تحلیل برای نظریه سازی، کدگذاری باز است. کدگذاری باز به مفهوم بندی و مقوله بندی تکه هایی از داده ها زیر یک عنوان یا برچسب‌هایی که به طور همزمان هر قطعه از داده ها را خلاصه و تشریح می کند، اشاره دارد. کدها نشان می دهند که چطور داده ها جهت آغاز مرحله تحلیلی انتخاب شده، جدا شده و دسته بندی شده اند. به سخن دیگر، کدگذاری به فرآیند استخراج مفاهیم از داده های خام برحسب محتوا و ابعاد گفته می-شود. کدگذاری باز را کدگذاری بنیادی نیز می

همان طور که در جدول مشاهده می شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۷۵، تعداد کل توافقات بین این کدها ۳۳، و تعداد کل عدم توافقات بین کدگذاران ۹ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرایند تحلیل داده‌ها، با توجه به اهمیت آن در رویکرد نظریه زمینه‌ای طی سه مرحله کدگذاری صورت پذیرفت. این سه مرحله مطابق نظریه زمینه‌ای (به شکل الف) کدگذاری باز<sup>۱</sup> (ب)

2. Axial Coding  
3. Selective Coding

1. Open Coding

خوانند زیرا از خود کلمات افراد مصاحبه شده استفاده می‌گردد (خاکی، ۱۳۹۲، ص ۲۱۳). کدگذاری محوری: کندال<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) بیان نمود، هدف این مرحله تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده در مرحله‌ی کدگذاری باز است. در این مرحله پدیده مرکزی شناسایی شده و تفسیر شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه و راهبردهای حاصله انجام می‌شود. **کد گذاری انتخابی:** سومین مرحله کدگذاری شامل کدگذاری انتخابی یا گزینشی است. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به دست آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد. در حقیقت این مرحله فرآیند یکپارچه سازی و بهبود نظریه است. وظیفه بعدی پژوهشگر دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج شده از دل داده‌ها است، که در این مرحله نظرات و مفاهیم در طبقه‌های یکسان قرار گرفتند و در نهایت عوامل مرتبط با مسئولیت اجتماعی باشگاه‌ها شناسایی شدند (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸).

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق با استفاده از تحلیل همزمان و همچنین فرآیند کدگذاری، هنگام و پس از انجام مصاحبه‌ها صورت گرفت که نتایج کدگذاری‌ها به تفکیک ارائه می‌گردد.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود نشان‌ها توسط خبرگان در قالب ۶ مقوله فرهنگی اجتماعی، فنی، سیاسی، اقتصادی، ساختاری و قانونی طبقه بندی شدند.



## جدول ۱. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری

ساختاری	اقتصادی	سیاسی	فرهنگی اخلاقی	قانونی	فنی	
			✓			استراتژی اجتماعی
			✓			فرهنگ تیم محوری در درون باشگاه
✓						ابزارهای ارتباط جمعی مناسب
			✓			مسئولیت فردی هر شهروند
			✓			فرهنگ جامعه محوری
					✓	شیوه های ارتباط با جامعه
				✓		شفافیت قراردادهای بازیکنان و مربیان
✓						منشور اخلاقی
			✓			دغدغه های اجتماعی در درون باشگاه
	✓					ورزشگاه اختصاصی
					✓	کمبود تخصص
✓						قدمت و ریشه دار نبودن باشگاه
✓						فلسفه وجودی باشگاه
	✓					حقوق دینفعان
	✓					حامیان مالی کم دوام
	✓					درآمد زایی
				✓		شفافیت مالی باشگاه
✓						ساختار حرفه ای
			✓			تبعیض جنسیتی
			✓			روشن بودن حیطه های مسئولیت اجتماعی در جامعه
		✓				قهرمان سازی
			✓			حسن نیت بین باشگاه و جامعه
✓						نظارت
			✓			سوگیری های قومی و مذهبی
		✓				تعامل با نهادهای تاثیر گذار
		✓				شهرت گرایی مدیران
			✓			تاثیر مذهب بر مقررات اجتماعی
				✓		الزامات قانونی کنفدراسیون آسیا
	✓					توهم هزینه بودن مسئولیت
		✓				رویکرد دولت ها
		✓				سهم خواهی سیاسیون

## جدول ۱. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری

ساختاری	اقتصادی	سیاسی	فرهنگی اخلاقی	قانونی	فنی	
					✓	گزارش به هوادار و جامعه
					✓	شناخت کارکردهای اجتماعی فوتبال
					✓	رسانه ها
					✓	ابزارهای تاثیر گذار در جامعه
					✓	خلافت
			✓			درک متفاوت فرهنگ در جامعه و باشگاه

			✓			فرهنگ پاسخگو
			✓			ظرفیت‌های اخلاقی بازیکنان
	✓					تجهیزات جهت انجام مسئولیت‌های اجتماعی
			✓			فرهنگ کمک به هم نوع
			✓			تاکید شرع
			✓			ظرفیت‌های اخلاقی مربیان
✓						ثبات ارکان
✓						کانون هواداران
		✓				ویژگی دولت
		✓				بومی‌گزینی
			✓			ظرفیت‌های اخلاقی مدیران
				✓		قوانین تبلیغات در ایران
			✓			تعصب
				✓		اشراف بر قوانین
				✓		الزامات فیفا
	✓					دولتی و نیمه دولتی بودن باشگاه
✓						وجود نیروی انسانی کافی
			✓			فرهنگ اسلامی
			✓			ویژگی هواداران
	✓					ارتباط با باشگاه‌های مطرح دنیا
			✓			توهم ریا
				✓		اصل ۴۴ قانون اساسی
					✓	وجود ستاره
		✓				تحریم‌ها
		✓				نفوذ در منابع دولتی
				✓		حق پخش

فرهنگی-اخلاقی، اقتصادی، ساختاری و سیاسی  
پرداخته شد.

در ادامه به تحلیل مفاهیم، نشان‌ها و کدگذاری  
گزینشی بر اساس مولفه‌های فنی، قانونی،

## جدول ۲. کدگذاری و شناسایی مفاهیم و مقوله‌ها

مقوله	مفهوم	نشان
فرهنگی اخلاقی	هوادار	ویژگی هواداران
		تعصب
	عرف جامعه	استراتژی اجتماعی
		مسئولیت فردی هر شهروندی
		دغدغه‌های اجتماعی در درون باشگاه
		تبعیض جنسیتی
		روشن بودن حیطه‌های مسئولیت اجتماعی در جامعه
		حسن نیت باشگاه و جامعه
		فرهنگ کمک به هم نوع
	فرهنگ	درک متفاوت فرهنگ در جامعه و باشگاه
		فرهنگ پاسخگو
		فرهنگ تیم محوری در درون باشگاه
	مذهب	فرهنگ جامعه محوری
		توهم ریا

	اخلاق	تاکید شرع
		سوگیری های قومی و مذهبی
		تاثیر مذهب بر مقررات اجتماعی
		ظرفیت های اخلاقی بازیکنان
		ظرفیت های اخلاقی مربیان
		ظرفیت های اخلاقی مدیران
فنی	مهارت سازمانی	خلاصیت
		وجود ستاره
		شیوه های ارتباط با جامعه
		تخصصی
		گزارش به هوادار و جامعه
		شناخت کارکردهای اجتماعی فوتبال
	ابزار محیطی	رسانه ها
		ابزارهای تاثیر گذار در جامعه
		شفافیت قراردادهای بازیکنان و مربیان
		شفافیت مالی باشگاه
		قوانین تبلیغات
		اشراف بر قوانین
قانونی	شفافیت	الزامات قانونی کنفدراسیون آسیا
		الزامات فیفا
		حق بخش
	الزامات	اصل ۴۴ قانون اساسی

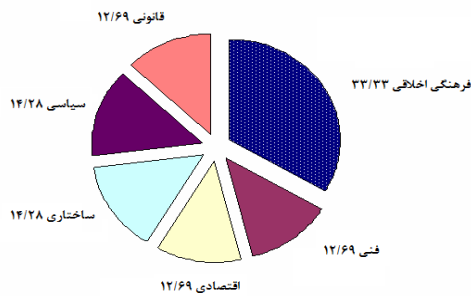
جدول ۲: کدگذاری و شناسایی مفاهیم و مقوله ها

مقوله	مفهوم	نشان
سیاسی	مصلحت	ویژگی دولت
		تعامل با نهادهای تاثیر گذار
		بومی گزینی
	دسترسی به بیت المال	تحریم ها
		نفوذ در منابع دولتی
		رویکرد دولت ها
	قدرت طلبی	سهم خواهی سیاسیون
		قهرمان سازی
		شهرت گرایی مدیران
اقتصادی	برون زایی اقتصادی	حقوق دینفعان
		دولتی و نیمه دولتی بودن باشگاه
		ارتباط با باشگاه های مطرح دنیا
	درون زایی اقتصادی	ورزشگاه اختصاصی
		حامیان مالی کم دوام
		درآمد زایی
	توهم هزینه بودن مسئولیت	

		تجهیزات جهت انجام مسئولیت های اجتماعی
ساختار	باشگاه	ابزارهای ارتباط جمعی مناسب
		ثبات ارکان
		قدمت و ریشه دار نبودن باشگاه
		فلسفه وجودی باشگاه
		ساختار حرفه ای
		نظارت
	سرمایه	وجود نیروی انسانی کافی
	منشور اخلاقی	
	کانون هواداران	

اقتصادی، باشگاه و سرمایه در قالب مقوله ساختار و مفهوم شفافیت و الزمات در قالب مقوله قانونی طبقه‌بندی شدند (جدول ۲). همچنین با توجه به نتایج جدول بیشترین مولفه را فرهنگی اخلاقی با ۳۳/۳۳ درصد بیشترین مقوله از چالش‌های انجام مسئولیت اجتماعی در باشگاه‌های فوتبال ایران تشکیل دادند که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود.

همچنین نشان‌ها نیز در قالب مفهوم شامل هوادار، عرف، فرهنگ، مذهب و اخلاق در قالب مقوله فرهنگی اخلاقی، مهارت سازمانی و ابزار محیطی در قالب مقوله فنی، مصلحت، دسترسی به بیت المال و قدرت طلبی در قالب مقوله سیاسی، درون‌زایی و برون‌زایی در قالب مقوله



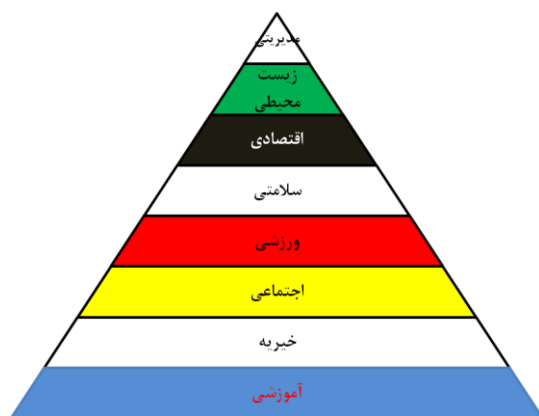
نمودار ۱. درصد سهم مولفه‌های مورد بررسی

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ۳۳- آیتیم از شاخص‌های مسئولیت اجتماعی باشگاه-

در ادامه به بررسی شاخص‌های مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال ایران پرداخته شد.

گرمایشی سرمایشی، سیستم بازیافت، عایق‌های انرژی، اتوماسیون و گواهینامه‌های زیست محیطی و در بخش اقتصادی، قوانین شفاف، ثبت قراردادهای، پرداخت‌های قانونی، خدمات رفاهی کارکنان، تامین مواد غذایی از داخل و اشتغال‌زایی، در بخش اجتماعی برگزاری مناسبت‌های ملی و مذهبی، کانون هواداران، تابلوهای راهنما، حقوق اقلیت‌ها، مشارکت در طرح‌های شهری، در بخش سلامت، وجود درمانگاه، نظافت باشگاه‌ها، مبارزه با دوپینگ، کارگاه سلامتی و کمپین‌های سلامتی و در نهایت در بخش مدیریت نیز گزارش سالانه مسئولیت اجتماعی و گواهینامه‌های مسئولیت اجتماعی از مهم‌ترین اولویت‌های بخش‌های مذکور بود.

های فوتبال در ایران بدست آمد که آموزش، ورزش، خیریه، زیست محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سلامتی و مدیریتی از آن جمله بودند. در ادامه نیز با توجه به مندرجات جدول ۳، مهم‌ترین اولویت باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای شناسایی شد که مهم‌ترین آن مقوله آموزش بود و به ترتیب امور خیریه، اجتماعی، ورزشی، سلامتی، اقتصادی، زیست محیطی و مدیریتی در اولویت‌های بعدی باشگاه‌ها قرار دارند. همچنین مهم‌ترین اولویت بخش آموزش شامل ایجاد آکادمی، انتشارات، آموزش‌های آنلاین و کارگاه‌های آموزشی بود. در بخش ورزش، مدارس فوتبال و مسابقات محلی، در بخش خیریه بازی‌های خیریه، ارتباط با موسسات خیریه و حمایت مالی از تنگدستان، در بخش زیست محیطی، شیوه‌های آبیاری، شیوه‌های



شکل ۱. هرم مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

## جدول ۳. اولویت های مسئولیت اجتماعی باشگاه های فوتبال

حیطه	اولویت	شاخص
آموزش	۱	ایجاد آکادمی
	۴	کارگاه های آموزشی برای نوجوانان
	۲	انتشارات
	۳	آموزش آنلاین
ورزش	۲	مسابقات محلی
	۱	مدارس فوتبال
خبریه	۲	ارتباط با موسسات خبریه
	۱	بازی های خبریه
	۳	حمایت مالی از تنگدستان
زیست محیطی	۳	سیستم بازیافت زباله
	۲	شیوه های نوین گرمایشی و سرمایشی
	۶	گواهینامه زیست محیطی
	۴	عایق های انرژی
	۱	شیوه های آبیاری
	۵	استفاده از اتوماسیون یا کاغذهای بازیافتی
اقتصادی	۵	تامین مواد غذایی و نوشیدنی از داخل
	۴	خدمات رفاهی کارکنان
	۱	قوانین شفاف
	۲	ثبت قراردادهای
	۳	پرداخت های قانونی
	۶	اشتغال زایی
اجتماعی	۵	مشارکت در طرح های شهری
	۳	تابلوهای راهنما
	۴	حقوق اقلیت های قومی و نژادی و جنسیتی
	۱	برگزاری مناسبت ها
	۲	کانون هواداران
سلامتی	۵	مبارزه با بیماری خاصی در قالب کمپین
	۱	وجود درمانگاه
	۲	نظافت باشگاه
	۴	کارگاه سلامتی
	۳	مبارزه با دوپینگ
مدیریت	۱	گزارش سالیانه مسئولیت اجتماعی
	۲	گواهینامه های مسئولیت اجتماعی

## بحث و نتیجه گیری

اولویت‌های آنان پرداخت که نتایج این تحقیق نشان داد طیف متنوعی از مسایل در این رخدادهای موثر می‌باشند. نتایج نشان داد که ۶ مقوله فرهنگی - اخلاقی، فنی، ساختاری، اقتصادی، قانونی و سیاسی در محیط و باشگاه‌ها از عوامل مهم و تاثیرگذار روی مسئولیت‌های اجتماعی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران می‌باشند.

مسئولیت اجتماعی پدیده‌ای رو به رشد و از نتایج رشد همه جانبه فوتبال می‌باشد که در تمامی قشرهای جامعه نفوذ کرده است. این تحقیق به شناسایی و تحلیل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای باشگاه‌های فوتبال در قبال انجام مسئولیت‌های اجتماعی و نیز شناسایی

مهم‌ترین مقوله را فرهنگی- اخلاقی به خود اختصاص داد که شامل پنج مفهوم، هوادار، عرف، فرهنگ، مذهب و اخلاق بود که سه مفهوم اخلاق، فرهنگ درونی و عرف جامعه با نتایج بابیک و ولف (۲۰۰۹) همخوانی دارند. در واقع انجمن تجارت برای مسئولیت پذیری نیز اشاره نموده که هر کسب و کار و تجارتی باید بر مبنای اخلاق مطابق با عرف و فرهنگ درونی آن جامعه و مقبولیت‌های بین‌المللی باشد (چاووشی، ۱۳۸۹). همچنین جامعه‌شناسان کارکردگرای بسیاری هستند که معتقدند ورزش، بهترین بستر آموزش اخلاق و ارزش‌های اجتماعی برای کودکان است و می‌تواند ایفاگر نقش بسیار مثبت در جهت تحکیم اخلاق و ارزش‌ها باشد (شجاع، ۱۳۹۲). اجرای مسئولیت اجتماعی بدون توجه به عرف و اخلاق‌های مرسوم در جامعه و فرهنگ جاری میسر نمی‌باشد. به نظر می‌رسد مسئولیت‌های اجتماعی را باید از منظر جامعه و عرف حاکم بر آن دید و تطابق آن‌ها را مورد تاکید قرار داد. شاید فعال سازی مشاوران فرهنگی در باشگاه‌ها بتواند گامی مفید در این زمینه باشد. مقوله اقتصاد نیز به درون‌زایی و برون‌زایی اقتصادی اشاره داشت. انجام مسئولیت‌های اجتماعی باید با توجه به بستری از شاخص‌های اقتصادی باشد که با نتایج کارول (۱۹۷۶)، شت (۲۰۰۶) کولیپریاس و اسپارکس (۲۰۰۱) و ریچه (۲۰۱۳) همخوانی دارد. کارول پایه اقتصاد را در انجام مسئولیت‌های اجتماعی اولویت اصلی عنوان نموده است که مسایل دیگر بر پایه آن می‌باشد. باید توجه داشت که تا وقتی باشگاه‌ها هنوز به دولت وابسته بوده و خود را محتاج جلب نظر جامعه و جذب، توسعه و حفظ هواداران ندانند و حتی

فاقد حداقلی احتیاجات یک باشگاه حرفه‌ای مانند ورزشگاه اختصاصی باشند، انجام مسئولیت‌های اجتماعی سخت‌تر می‌گردد. در حالی که همه باشگاه‌های لیگ برتر انگلستان در بورس لندن فعال می‌باشند و درگیر مسایل بازاریابی و سود-دهی می‌باشند (هامیل و هالت، ۲۰۰۳) باشگاه‌های فوتبال در ایران هنوز نتوانسته‌اند موقعیت مالی خود را با شرایط و ضوابط بورس هماهنگ و از مزایای آن بهره‌مند شوند. شاید موانع خصوصی سازی که در مقالات الهی و همکاران (۱۳۸۸) خبیری (۱۳۸۴) و رضانی (۱۳۸۶) از جمله عدم استفاده از تبلیغات و تراز منفی و نبود درآمد‌های روز مسابقه، همگی بر عدم بهره‌بردن از مسئولیت‌های اجتماعی نیز سایه افکنده است. مقوله ساختار نیز به دو مفهوم باشگاه و سرمایه اشاره داشت. از جمله مشکلات ساختاری می‌توان به نبود ساختار رقابتی باشگاه‌های فوتبال اشاره کرد که الهی (۱۳۸۶) نیز در مقاله خود آن را مد نظر قرار داده است. علاوه بر این جهت انجام مسئولیت‌های اجتماعی، باشگاه بایستی سرمایه‌های انسانی را نیز مد نظر قرار گیرد. کل منابع انسانی دفتری در برخی از باشگاه‌های فوتبال ایران تنها با چهار نفر اداره می‌گردد و صرفاً جهت انجام امور روزمره بوده و نه ساختاری حرفه‌ای جهت رقابت و بنابراین نمی‌تواند جوابگوی توسعه تفکرات اجتماعی محور باشگاه باشد. این در صورتی است که در باشگاه‌های بوندس لیگا تنها ۲۵ درصد بودجه صرف هزینه‌های جاری می‌گردد و بقیه صرف توسعه ساختار و امکانات حرفه‌ای می‌گردد. (شهرابی، ۱۳۸۸). بنابراین تطابق ساختار با حرفه‌ای بودن، جهت انجام استراتژی‌های اجتماعی- محور نیز از الزامات توسعه فعالیت-

های اجتماعی می‌باشد (هنزی و همکاران، ۲۰۱۴). گیربر (۲۰۱۲) نیز وجود سلسه مراتب سازمانی متناسب، خصوصاً در بخش بازاریابی باشگاه‌های حرفه‌ای را از رموز تحقق مسئولیت‌های اجتماعی عنوان نموده است. مقوله سیاسی نیز مفاهیم مصلحت، دسترسی به بیت‌المال و قدرت طلبی را شامل شد. همان طور که فوتبال دارای کارکردهای سیاسی می‌باشد، دخالت‌های دولتمردان و سیاست‌بازان نیز در این حوزه لاقفل در کشور ما کم نبوده است. سیاست‌زدگی در فوتبال به عنوان سهم‌خواهی سیاسیون در تحقیقات شجیع (۱۳۹۲) اشاره مستقیم شده است. متاسفانه حاکمیت داروینیسیم سیاسی در فوتبال توانسته بیشتر سیاسیون از صحنه به دور را برای جلب توجه به خود جذب کند (برمان، ۲۰۰۲). در دولت یازدهم نیز که قرار بود دست سیاسیون حداقل از دو باشگاه مطرح کوتاه گردد تا نه از اموال عمومی که از طریق حامیان مالی تغزیه مالی گردد، متاسفانه به دست سرمایه‌دارانی افتاد که منجر به اتفاقات منحصر به فردی نظیر دستگیری مدیرعامل باشگاه پرسپولیس شد. هر چند در برخی موارد خود اعضای هیات مدیره جهت دسترسی به برخی اموال بیت‌المال تمایل به حضور سیاسیون دارند، اما باید این نکته را در نظر گرفت که حضور آنان شاید منجر به تاثیرگذاری در انجام مسئولیت‌های اجتماعی خاص و یا مورد نظر آنان گردد و یا انجام این مسئولیت‌ها نه به عنوان مسئولیت که به عنوان شوی سیاسی برای حمایت از یک جریان خاص منجر گردد. مقوله فنی که ضرورت استفاده از مهارت‌های درونی باشگاه و ابزارهای محیطی را مد نظر قرار داشته، اشاره می‌کند که با وجود خلاقیت‌های فردی و باشگاهی می‌توان برخی

مسئولیت‌های اجتماعی را ساده و کم‌خرج و با ضریب نفوذ بالا ارائه نمود، چنانچه هامیل و همکاران (۲۰۱۰) طرح‌های خلاقانه مسئولیت اجتماعی را از مولفه‌های کلیدی در شناسایی باشگاه‌های موفق به حساب آورده‌اند. وجود ستاره‌ها در باشگاه‌ها این امکان را فراهم می‌نماید که بسیاری از مسئولیت‌های اجتماعی را معقولانه و بدون هزینه به انجام رسانده و باعث جذب سرمایه و حسن نیت جامعه و هواداران نیز گردید. این ستاره‌ها علاوه بر خدمت به جامعه باعث بالا رفتن برند باشگاه (بلوم رود و همکاران، ۲۰۱۳) و نیز دستمزدهای خود و محبوبیت فردی می‌گردند. از مقوله دیگر قانون می‌باشد که کارول (۱۹۷۹)، شت و بایبک (۲۰۱۰) و بایبک و تراندافی (۲۰۱۱) به آن اشاره نموده‌اند. قانون دو مفهوم الزام و شفافیت را شامل می‌گردد. باشگاه‌ها موظفند در طرح حرفه‌ای شدن که توسط کنفدراسیون فوتبال آسیا وضع گردیده است به مسئولیت‌های اجتماعی نیز توجه داشته باشند. همچنین کارول (۱۹۷۹) اذعان دارد که هر سازمان موظف است، علاوه بر وظایف اقتصادی، اخلاقی و نوع‌دوستانه، وظایف حقوقی که قانون برای آنان وضع نموده را مد نظر قرار دهند. کارول در هرم مشهور خود تنها این چهار حیطه را جهت انجام مسئولیت اجتماعی در نظر گرفته است در حالی که این تحقیق نشان داد که در حوزه فوتبال ایران می‌توان موضوعات و حیطه‌های دیگری را نیز مد نظر قرار داد که در واقع می‌توان از آن به عنوان هرم مسئولیت اجتماعی در فوتبال ایران نام برد که آموزش مهم‌ترین رکن و شالوده مسئولیت اجتماعی هر باشگاه می‌باشد. آموزش در قالب‌های گوناگون خصوصاً مدارس فوتبال، یکی از مهم‌ترین



رکن‌های مسئولیت اجتماعی در اکثر باشگاه‌هایی فوتبال مانند منچستر یونایتد (جوان و پارمینو، ۲۰۱۳)، چلسی، بلکپول، ساندرلند، بولتون و استوک سیتی (روسکا، ۲۰۱۱) می‌باشد. خیریه در اولویت بعدی می‌باشد که نه تنها باشگاه‌های معتبر دنیا مانند بارسلون که ۰/۷ درصد درآمد خود را صرف سه حوزه آموزش سلامت و خیریه نموده (گزارش سالانه بارسلون، ۲۰۱۳-۲۰۱۲) بلکه بازیکنان مشهور فوتبال مانند مسی، رونالدو و بکهام نیز به آن اهتمام ورزیده‌اند. موارد زیادی از وجود فعالیت‌های اجتماعی در حوزه فوتبال حرفه‌ای وجود دارد که از آن جمله می‌توان به توسعه روز افزون بنیادهای خیریه بازیکنان مطرح فوتبال اشاره نمود (کوت، ۲۰۰۵). حیطة اجتماعی که اکثراً در باشگاه‌های لیگ به طور غیرارادای انجام می‌گردد از مسایلی است که بیشتر جنبه روال عادی را به خود گرفته مانند برگزاری مناسبت‌ها که به پیشنهاد سازمان لیگ هر هفته انجام می‌گیرد. در لیگ برتر انگلستان روزهایی برای آشنایی با مذهب برای نوآموزان مدارس فوتبال و کودکان مشارکت کننده در برنامه‌های باشگاه مدنظر قرار گرفته می‌شود (روسکا، ۲۰۱۱). حیطة ورزش نیز که فلسفه وجودی هر باشگاه باید باشد ولی به دلیل عدم وجود بسترهای لازم مانند نداشتن ورزشگاه اختصاصی و نبود ارتباط مناسب با جامعه محلی به طور مناسب اجرا نمی‌شود. در حیطة سلامتی، باشگاه‌های مختلف از جمله بارسلون و چلسی بسیار فعال می‌باشند و کنفدراسیون فوتبال آسیا نیز در این زمینه در کمپین‌های مبارزه با ایدز فعال می‌باشد (دپارتمان مسئولیت اجتماعی کنفدراسیون فوتبال آسیا، ۲۰۱۴). حیطة اقتصادی که در واقع رکن اساسی در بسیاری از

فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی می‌باشد در باشگاه‌های ایران توجه زیادی به آن نمی‌گردد. این در حالی است که مدارک زیادی از وجود منافع تجاری در صورت انجام فعالیت‌های اجتماعی نصیب سازمان‌ها می‌گردد (هامیل و همکاران، ۲۰۰۹). اشتغال زایی می‌تواند علاوه بر جذب هوادار به رونق اجتماعی نیز کمک نماید. همچنین حیطة زیست محیطی از دیگر حیطة‌های مورد علاقه می‌باشد که در جام جهانی ۲۰۰۶ مورد تاکید قرار گرفت و به عنوان پروژه هدف سبز مشهور گردید، و این اقدامات در جام جهانی آفریقای جنوبی نیز مورد تاکید قرار گرفت (اسچوری و همکاران، ۲۰۱۱). لیگ ملی فوتبال امریکا در سال ۲۰۰۸ نیز با طرح‌های زیست محیطی باعث جذب صد میلیون تماشاگر در ایالات متحده شد (بایبک و تراندفی لوا، ۲۰۱۱). آخرین حیطة مورد نظر باشگاه حیطة مدیریت می‌باشد که هیچکدام از باشگاه‌ها اقدام جدی در قبال این موضوع نداشته‌اند و این در صورتی است که نام یکی از استانداردهای مدیریتی در المپیک ۲۰۱۲ لندن بود که به نام گواهینامه مدیریت اتفاقات پایدار<sup>۱</sup> ۲۰۱۲ جهت شناسایی اثرات منفی اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی و تلاش برای کاهش اثرات ناشی از آن مسابقات بود (فرست، ۲۰۱۲). به هر حال اگرچه از مسئولیت اجتماعی به عنوان یک استراتژی بازاریابی مطرح است ولی در بسیاری از مواقع برای سرپوش گذاشتن به قسمت تاریک فوتبال مانند دستمزدهای آنچنانی، بودجه‌های ناپایدار و مشکلات اخلاقی بازیکنان استفاده شده

1. Event sustainability management systems

هر باشگاه با توجه به مسایل و مشکلات خود چند اولویت اجتماعی را در برنامه‌های سالانه قرار دهد و سازمان لیگ نیز جهت توسعه و آشنا نمودن باشگاه‌های غیر فعال با این استراتژی انسانی - بازاریابی کارگروه ویژه‌ای را جهت سیاست گذاری و گزارش دهی تشکیل دهد. همچنین توجه دوباره به اصول و توصیه‌های اخلاقی فیفا در باشگاه‌ها راه را در جهت توسعه مسئولیت اجتماعی هموار خواهد کرد.

است. همچنین از آن جا که امروزه باشگاه‌های فوتبال، به عنوان محفلی برای غرور ملی مطرح می باشند، فعالیت‌های اجتماعی آن‌ها بیشتر مشهود می باشد (بورنهام، ۲۰۱۴). به نظر می‌رسد باشگاه‌های فوتبال حداقل فعالیت‌های اجتماعی را انجام می‌دهند که البته با چالش‌هایی که در سر راه آنان وجود دارد می‌بایستی به راهبردهایی جهت برطرف نمودن آنها و یا استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های پیش روی باشگاه‌ها رو آورند. در نهایت پیشنهاد می‌گردد

## منابع

- الهی، علیرضا. (۱۳۸۸). موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران
- الهی، علیرضا. سجادی، نصراله. خبیری، محمد. ابریشمی، حمید. (۱۳۸۸). موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۸۹-۲۰۲.
- امیرتاش، عبدالرضا. مظفری، امیر احمد. (۱۳۹۲). شرایط و لزوم ورود باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر به بازار سرمایه، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۶، صص ۴۱۹-۳۹۹.
- چاوش باشی، فرزانه. (۱۳۸۹). مسئولیت اجتماعی و نقش آن در ارتقای بهره‌وری و مزیت رقابتی شرکت‌ها. پژوهشنامه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (۴)، شماره ۶۲، صص ۷۱-۹۵.
- خبیری، محمد. (۱۳۸۳). مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال با معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب از کشورهای ژاپن، کره جنوبی، امارات و ترکیه. گزارش طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- خبیری، محمد، الهی، علیرضا. (۱۳۸۴). مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی با توجه به معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب ژاپن، کره جنوبی، امارات و ترکیه، پژوهش در علوم ورزشی شماره ۸.
- خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). "راهنمای روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی"، فصلنامه علمی پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، شماره ۵۸؛ صص ۱۶۱-۱۷۴.
- داوری اردکانی، رضا. (۱۳۸۸). جهان ما چه نیازی به فوتبال دارد؟. نشریه فلسفه، کلام و عرفان اطلاعات حکمت و معرفت، شماره ۴۱، صص ۴-۸.
- رحمتی، محمد مهدی. (۱۳۸۸). جامعه‌شناسی خشونت ورزشی. چاپ اول، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی، تهران.

- رضانی نژاد، رضا. (۱۳۸۶). پژوهش اقتصاد و سرمایه گذاری ورزش: مورد کاوی فوتبال. گزارش طرح پژوهشی، سازمان تربیت بدنی، دفتر ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور .
- شجاع، رضا. (۱۳۹۲). جامعه شناسی فوتبال، رویکردها و نظریه های نوین، انتشارات نقد افکار
- شهرابی، محمد (۱۳۸۸) فوتبال ایران غرق در پول، چشم انداز فوتبال، شماره ۹، صص ۴۴-۴۴.
- صالحی امیری، سید رضا. مطهری نژاد، سید مجید. (۱۳۹۰). درآمدی بر مسئولیت های فرهنگی اجتماعی بنگاه ها و سازمان ها در ایران. انتشارات یوسف زهرا، قم
- کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید. (۱۳۸۶). نقشه استراتژی. ترجمه علینقی مشایخی، حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، گروه پژوهشی صنعتی آر یانا، تهران.
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt sustainable management practices. *Journal of CSR and Environmental Management*. 18(1): 11-24.
- Babiak, K. Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors, *Journal of Sport Management*, 23: 717-742
- Berman, Jan. (2002). Communal Upheaval resurgence of social Darwinism, economic and political weekly. 37 (16): 1485-1488
- Blumrodt, J. Bryson, D. Flanagan, J. (2011). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity, *Journal of Consumer Marketing*. 29(7): 482-493
- Burnham, A. (2004). Regulation, redistribution and mutualisation: a red-in-tooth-and-claw cure for football's ill. In Jackson, M. and Maltby, P. (Eds), *Trust in Football*, Institute for Public Policy Research (IPPR), London.
- 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)
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. 4: 496-505.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Coakly, j. (2009) *sport in society: Issues and Controversies*, (10 th ed) New York: Mc-Graw-Hill
- Corbin, J. Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for developing Grounded Theory* (3rd ed) thousand oaks, CA: sag
- Dowlinga, M. Robinsonb L, Washington M. (2013). Taking advantage of the London 2012 Olympic Games: corporate social responsibility through sport partnerships, *European Sport Management Quarterly*. 13(3): 269\_292
- 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: 1405-1417

- Frost R. (2012) New ISO 20121 standard for sustainable events management, <http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1598>
- Fundacio. (2014). barcakids, <http://foundation.fcbarcelona.com/projects/program>
- Gerber, L, R. (2012). Community relations: measuring impact in professional communication. 9-10
- Hamil S. Geoff W. Lee W. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance, *Soccer & Society*. 11(4): 475-504
- Hamil,S., Helt, M. (2003). The State of Game, the Corporate Governance of Football Clubs. Football Governance Research Center, University of London
- Hamil, S. Morrow, S. Idle, C., & O'Leary, L. Rodriguez, P. Kesenne, S. & Dietl, H .(2009). Social Responsibility and Sustainability in Sports. Ediciones de la Universidad de Oviedo
- Heinze K, L. Soderstrom S. Zdroik J. (2014). Towards Strategic and Authentic Corporate Social Responsibility in Professional Sport: A Case Study of the Detroit Lions, *JSM In Press*, March 31
- Hess, D. & Warren, D. E. (2008). The Meaning and Meaningfulness of Corporate Social Initiatives. *Business & Society Review*. 113 (2):163-197
- Juan L. Paramio S (2013) Accessibility and Disability CSR Polices in Football: the Case of Manchester United FC, A seminar as part of the Sport Business Centre Seminar Series, Universidad Autónoma de Madrid, Spain
- Kendall, J. (1999). Axial coding and the grounded theory controversy. *Western Journal of Nursing Research*, 21(6): 743-757
- Kolyperas, D. and Sparks, L. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*.10(1): 83-103
- Kott, A. (2005). The philanthropic power of sport. *Foundation News and Commentary*, January / February. 20-25.
- Mahon J. F. and Wartick, S. L. (2003). Dealing with stakeholders: How reputation, credibility, and framing influence the game. *Corporate Reputation Review*, 6 (1): 19-35.
- Quazi, A.M. (2003). "Identifying the Determinants of Corporate Managers' Perceived Social Obligations", *Management Decision*. 41: 822-831
- Reiche D (2014). Drivers behind corporate social responsibility in the professional Football sector: a case study of the German Bundesliga, *Soccer & Society*. 57-81
- Romania, B. (2011). Corporate social responsibility in English football: history and present, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 6 (2): 327-346.

- Rosca, M. (2011). Corporate Social Responsibility in English Football: History and Present. *Management & marketing*. 6(2): 327-346.
- Schwery R, Cade D, Zarco M. (2011). UEFA's Social Responsibility, Strategy Review. SCHWERY CONSULTING.
- Sheth, H (2006). Beyond The Game: Corporate Social Responsibility in the Sports Industry. A thesis submitted to the faculty of the University of North Carolina at Chapel Hill. 1-128.
- 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*. 91:433-450.
- Walker M. Kent A. Vincent J. (2010). Communicating Socially Responsible Initiatives: An Analysis of U.S. Professional TeamS, *Sport Marketing Quarterly*, 19(3): 125-131.
- <http://www.the-afc.com/en/about-afc/afc-departments/social-responsibility/28652-afc-dream-asia-award-corporate-category-esteel-azin.html>
- <http://www.the-afc.com/en/about-afc/afc-departments/social-responsibility/29295-malaysian-protect-the-goal-campaign-kicks-off.html>
- <http://www.fcbarcelona.com>. Annual Report & Accounts 2012/2013 Season.



## Identify Domains and Factors Affecting on Social Responsibility of Professional Football Clubs Iran

Mohammad Sadegh Afroozeh <sup>1\*</sup>, Seyyed Amir Ahmad Mozaffari<sup>2</sup>  
Njaf Aghaee <sup>3</sup>, Majan Saffari <sup>4</sup>

Received: Apri 25, 2014

Accepted: Sept 20, 2014

### Abstract

**Objective:** A Large number of football clubs have recently employed CSR initiatives to manage their stakeholders and leverage their societal position. The main objective of this research was to identify social priority and factors that affect on social responsibility Primer of League Iran.

**Methodology:** The sample consisted of 19 people's experts, administrators and faculty who were selected through theoretical sampling. This research was conducted as qualitative and used interview for data gathering. Data analyzed through three stages coding include open, axial and selective.

**Results:** Findings were consist 63 labels in open coding, which categorized in 14 concepts. In following six categories of cultural-moral, economic, technical, legal, political and structural were identified related to challenges of social responsibility. Also football club's priorities including education, charity, social, sport, health, environmental and management were identified.

**Conclusion:** According to the findings recommend, the Special committee for develop of social responsibility in Iran football league organization established then optimal strategies review and impart.

**Keywords:** Social responsibility, Professional football clubs, Challenge, Culture- Moral.

---

1. Assistant Professor of Jahrom University,

2. Professor of Khrzmi University,

3. Associate Professor of Khrzmi University

4. Assistant Professor of, Tarbiat Modares University

\*Email: afroozeh.sadegh@gmail.com