

**تدوین راهبردهای مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران****محمدصادق افروزه<sup>۱</sup>، سید امیر احمد مظفری<sup>۲</sup>، نجف آقایی<sup>۳</sup>، مرجان صفاری<sup>۴</sup>**

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه جهرم\*

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی

۴. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۲۶

**چکیده**

مسئولیت اجتماعی مفهوم جدیدی در بازاریابی و مباحث جامعه‌شناسی است که باشگاه‌های فوتبال دارای پتانسیل استفاده از آن می‌باشند؛ از این رو، هدف اصلی از پژوهش حاضر تدوین راهبردهای مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود. نمونه آماری پژوهش را ۱۹ نفر از نخبگان، مدیران، مربیان و اعضای هیأت علمی تشکیل دادند که به روش مصاحبه و با استفاده از نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. انتخاب خبرگان نیز با حداکثر نوسان انجام گرفت. شایان ذکر است که یافته‌ها از طریق روش کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفتند. براساس نتایج، ۴۲ نشان در کدگذاری شناسایی گردید که در ۱۴ مقوله شامل: آموزش رسانه‌ها، آموزش اخلاقی و اجتماعی مدیران، ورزشکاران و ذی‌نفعان، آموزش شهروندی، جامعه‌سنجی، برندسازی اجتماعی، مدیرسازی، توسعه مالی، ترویج، توسعه زیربنایی، توسعه داوطلبی، فوتبال‌سازی نسل چهارم، عقد قرارداد، شبکه‌سازی برخط، دیپلماسی و مذاکره و شش مؤلفه آموزش، مهندسی اجتماعی، استقلال‌گرایی، ساختارسازی، تفکرسازی و ارتباطات طبقه‌بندی شدند. بر مبنای نتایج می‌توان گفت که هر راهبرد می‌تواند بنا بر موقعیت جامعه محلی و باشگاه فوتبال در اولویت قرار گیرد تا باشگاه و جامعه هر دو منتفع گردند.

**واژگان کلیدی:** مسئولیت اجتماعی، راهبرد، آموزش، جامعه، لیگ برتر

## مقدمه

مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمانی که از اواسط دهه (۱۹۵۰) میلادی و در پی توسعه کسب و کار و نیاز جوامع مطرح شده است، مسائل محیطی و فراسازمانی را مورد توجه قرار داده و در جست و جوی راه کارهای بهینه در فعالیتهای سازمان می باشد. در صورتی که مسئولیت در قبال جامعه پیرامونی را تعهد سازمان در خصوص پیامدهای فعالیتهای اقتصادی تعریف کنیم، این موضوع از جهان باستان تا دنیای مدرن امروزی وجود داشته و قابل استناد می باشد. فعالیتهای هر سازمانی بسته به اهداف و کارکردهای آن در بیشتر مواقع با بهره گیری از منابع طبیعی همراه است (اسپوزیتو، اکیموویچ، مولیج، هاوا، ۲۰۱۰، ۱۹۲). پیچیدگی عناصر مورد مطالعه در پدیده های اجتماعی و برداشت های متفاوت دانشمندان از این پدیده ها، ارائه تعاریف واحد از آنها را دشوار نموده است. با وجود نبود تعریف واحد از مسئولیت اجتماعی، بیشتر آنها به طریقی از تجارت و نیز خلق ارزش های اجتماعی نام برده اند و پاسخ گویی سازمان ها فراتر از الزامات قانونی را از ارکان آن دانسته اند (وداک، بودویل و گراویس، ۲۰۰۳، ۱۳۵؛ لتکین هورست، ۲۰۰۴، ۹۵). گروهی از پژوهشگران معتقد هستند که مسئولیت سازمان ها نسبت به جامعه و عامه مردم فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالا می باشد و سازمان ها می بایست این مسئولیت را احساس کرده (زیرا مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آنها محسوب می شود) و نسبت به حل و فصل آنها همت گمارند. در این راستا، براون و داسن<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) مسئولیت اجتماعی را به منزله وضعیت و فعالیت سازمان ها در انجام وظایف اجتماعی خود و یا حداقل انجام وظایف در قبال ذی نفعان تعریف نموده اند و این در حالی است که ماتن و مون<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) مسئولیت اجتماعی را مفهومی آمیخته با مفاهیمی همچون اخلاقیات کسب و کار، انسان دوستی، شهروندی و مسئولیت زیست محیطی سازمان ها دانسته اند؛ بنابراین، طبق نظریات جامعه شناسان تمامی ارکان در جامعه دارای مسئولیتهای به اندازه ای در قبال یکدیگر می باشند و اما اگر قبول کنیم که پدیده ورزش به عنوان یک رکن تأثیرگذار در جامعه مدرن امروزی مطرح است می بایست کارکردهای آن را نیز مورد توجه قرار دهیم. ورزش دارای کارکردهای آشکار و پنهان مختلفی است که از مهم ترین آنها کارکرد اجتماعی می باشد (مهرآیین، ۱۳۹۳، ۵۳). کوکلی<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) اعتقاد دارد که ورزش یکی از فعالیتهای بارز اجتماعی است که گاه به عنوان بنیاد هویت اجتماعی شخص به شمار می آید؛ از این رو، به عنوان آیین اجتماعی، ابعاد و نفوذی باور نکردنی دارد. همچنین، ورزش از نظر جامعه شناسی پدیده ای اجتماعی تلقی می شود

1. Esposito, Ecimovic, Mulej & Haw
2. Waddock, Bodwell & Graves
3. Luetkenhorst
4. Brown & Dacin
5. Matten & Moon
6. Coakly

که دارای حیات و حرکت مخصوص به خود می‌باشد و برای شناخت حقیقت آن باید علل و عوامل به‌وجودآورنده آن را شناخت و مبرهن است که پدیده اجتماعی ورزش تحت تأثیر شرایط فرهنگی و اقتصادی، فراز و نشیب‌های گوناگونی دارد (قاسمی، ذولکثاف و علیوند، ۱۳۸۸، ۶۳). از کارکردهای پنهان اجتماعی ورزش می‌توان به ارتباط متقابل و آمیختگی تنگاتنگ آن با نهادهای اصلی و فرعی دیگر اقتصاد، سیاست، خانواده، آموزش و پرورش و مذهب اشاره کرد که این ارتباط در شرایط اجتماعی مطلوب و فرهنگ سالم موجب بروز کارکردهای مثبت و سودمند شده و در شرایط اجتماعی نامطلوب و فرهنگ غلط موجب بروز کارکردهای منفی و زیانبار می‌گردد (الخولی، ۱۳۸۱، ۹۱). در این راستا، باشگاه‌های ورزشی مراکز تصمیم‌سازی و فرهنگ‌پراکنی ورزش به‌شمار می‌روند و فوتبال به‌عنوان پرطرفدارترین ورزش جهان نقش به‌سزایی را در آن ایفا می‌کند. اگرچه، انجام مسئولیت اجتماعی در ورزش از ابتدای ورزش و به‌انحای گوناگون وجود داشته و در بازی‌های المپیک باستان نیز این امر در قالب‌های گوناگون مانند کمک به ورزشکاران فقیر جهت شرکت در مسابقات صورت می‌گرفته است (والکر، کنت و وینسنت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ۸۷). طی سال‌های گذشته نیز پروژه‌هایی مانند "پروژه نوع‌دوستی در ورزش" (۱۹۹۸) در جهت توسعه و حمایت ورزش حرفه‌ای از ارتقای جوامع سالم انجام گرفته است. این پروژه تا سال (۲۰۰۶) حدود ۴۰۰ طرح در رابطه با لیگ‌های پایه، طرح‌های خیریه و نوع‌دوستانه در ایالات متحده آمریکا و کانادا را به انجام رساند. همچنین، در سال (۲۰۰۳) پروژه "حق بازی" به کمک کمیته بین‌المللی المپیک تشکیل گردید و در بیش از ۴۰ کشور جهان فعالیت‌های بشردوستانه‌ای را انجام داد (باردیش و کورنین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۶۹۵). در این ارتباط، در المپیک زمستانی (۲۰۱۰) ونکوور، کمیته سازماندهی بازی‌ها در اقدامی ارزشمند استراتژی جامعی را برای حمایت از استفاده بومیان در روند آماده‌سازی و ساخت‌وساز بازی‌ها در راستای مسئولیت اجتماعی تدوین نمود (گزارش توسعه پایدار المپیک زمستانی ونکوور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۳۲). علاوه بر این، در المپیک (۲۰۱۲) لندن علاوه بر هماهنگی براساس گواهینامه‌های معتبر مخصوص رویدادهای ورزشی، یکی از سه پایداری‌های مهم مرتبط با محیط‌زیست به مرحله اجرا گذارده شد. مسئولان با استفاده از برنامه "زباله صفر" و "یک برنامه برای تغییر" توانستند با اقدامی بلندپروازانه، بزرگترین زمین بایر شهری را با برنامه‌ای مدون به دهکده المپیک تبدیل نمایند (داولینگا، رایبسون و واشنگتن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ۲۷۰). در فوتبال نیز گام‌های بسیار ارزشمندی در انجام مسئولیت اجتماعی برداشته شده است که نمود آن را می‌توان در بنیادهای خیریه سوپرستارها مشاهده کرد. در این زمینه، بنیاد خیریه مسی در سال (۲۰۰۷) برای کمک به تحصیل و سلامتی کودکان در نقاط مختلف کره زمین تأسیس گردید. مسی که در دوران

- 
1. Walker, Kent & Vincent
  2. Bardish & Cornin
  3. Vancouver 2010 Sustainability Report
  4. Dowling, Robinson & Washington

کودکی با مشکل هورمونی دست‌وپنجه نرم می‌کرد، این امکان را برای هموطنان کوچک خود فراهم نمود تا با مراجعه به بنیاد او بتوانند درمان‌های اینچنینی را با هزینه‌ای بسیار کم پشت سر بگذارند (عباسی، ۱۳۹۲، ۱۴). علاوه بر بنیادهای خیریه‌ای که هریک از ستارگان مانند بکهام، جرارد و رونالدو تأسیس نموده‌اند، باشگاه‌ها نیز دارای راهبردهای مختلفی جهت حمایت از جامعه می‌باشند؛ راهبردهایی که هرکدام به تبعیت از سبک‌های مدیریتی و نیز اهداف باشگاه می‌تواند متغیر باشد. بیشتر باشگاه‌های حرفه‌ای و یا حتی شرکت‌های تجاری وقت خود را صرف تدوین استراتژی‌های اجتماعی متناسب با جامعه محلی خود نموده‌اند. در این ارتباط، لین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) دریافتند که بیشتر شرکت‌ها از بخش مسئولیت اجتماعی به‌عنوان استراتژی کسب‌وکار مؤثر در توسعه پایدار استفاده می‌کنند. پژوهشگران با بررسی لیگ‌های معتبر ورزشی و فوتبال به شناسایی برخی راهبردهای باشگاه‌ها اقدام نموده‌اند که از جمله می‌توان به پژوهش والکر و همکاران (۲۰۱۰) اشاره کرد. آن‌ها در تجزیه و تحلیل تیم‌های حرفه‌ای که طی آن با ۸۰۰ نفر از چهار لیگ ورزشی از طریق نامه الکترونیکی مصاحبه نمودند، دریافتند که باشگاه‌های ورزشی می‌بایست از دو نوع استراتژی اجتماعی و ارتباطی استفاده نمایند. کولیپریاس و اسپارکس<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز سه حیطه استراتژی، ارتباطات و توسعه تعاملات را از راهبردهای تیم‌های فوتبال لیگ‌های اروپایی دانستند. همچنین، اناگولستاپولوس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "مسئولیت اجتماعی در تیم‌های حرفه‌ای ورزشی" به بررسی وضعیت تصمیم‌گیری در تیم‌های فوتبال انگلیس در رابطه با انجام مسئولیت‌های اجتماعی پرداخت. این پژوهش که به روش مصاحبه گردند تئوری انجام گرفت، نشان داد که تصمیم‌گیری مدیران بنیادهای خیریه باشگاه‌های فوتبال انگستان متشکل از چهار فرایند اجتماعی (به‌طور همزمان) هماهنگی، حفظ، توسعه و رقابت می‌باشد که این چهار مؤلفه به‌صورت همزمان باعث تعالی و پیشرفت خواهند شد. باشگاه‌های معتبری همچون منچستریونایتد نیز با رویکردی جامعه‌مدارانه و مسئولانه، سیاست فرصت برابر، بهداشتی و کودکان را در رأس فعالیت‌های خود قرار داده است (پارمیو سالسین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳)؛ اما با وجود این که لیگ فوتبال ایران از لیگ‌های معتبر ایران می‌باشد، باشگاه‌های فوتبال کشور هنوز شناخت چندانی از مزیت‌ها و راهبردهای مسئولیت اجتماعی ندارند. در این ارتباط، هرچند جایزه رویای آسیا که کنفدراسیون فوتبال آسیا به شرکت‌ها و باشگاه‌هایی که در حوزه مسئولیت اجتماعی فعال هستند، اهدا می‌کند، در سال (۲۰۱۳) به استیل‌آدین تعلق گرفت؛ اما هنوز باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در ایران نتوانسته‌اند از پتانسیل‌های این راه‌کار بهره ببرند و تاکنون خط‌مشی مشخصی در این خصوص در اولویت‌های باشگاه صورت نگرفته است. در این راستا، مطالعات نشان

- 
1. Lin, Yong & Lion
  2. Kolyperas & Sparks
  3. Anagnostopoulos, Byers & Shilbury
  4. Paramio Salcines

داده است که رویدادهای ورزشی و باشگاه‌ها به دلیل ارتباط مستقیم با جامعه و محیط زیست باید رویکرد اخلاقی را مدنظر قرار دهند. وجود راهبردهای اختصاصی هر باشگاه ورزشی در جهان با توجه به اهداف و رویکردهای خود توانسته است به جهانی شدن بیشتر آن‌ها منجر شود. در این زمینه، عقیفه و اسنان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود عنوان کردند که راهبردهای مسئولیت اجتماعی می‌تواند راه ارتقای برند و شناخت سازمان را هموار سازد. چنانچه می‌دانیم، بیشتر باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران برنامه مدونی جهت شناخته شدن در سطوح منطقه و یا بعضاً کشور را ندارند و شناسایی راهبرد مسئولیت اجتماعی شاید بتواند این نقیصه را برطرف سازد. همچنین، وجود راهبرد مسئولیت اجتماعی می‌تواند به بهبود نمرات ارزیابی عملکرد باشگاه کمک نماید؛ چنانچه بیشتر استانداردها و شاخص‌های ارزیابی سازمان‌ها دارای فاکتورهای ارزیابی مسئولیت اجتماعی است (جانکلووا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶، ۵۸۰) و باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال اگر رویکرد استانداردسازی حرفه‌ای را دنبال می‌کنند، لازم است دیر یا زود به این فرایند تن دهند. شایان ذکر است که این مقاله با توجه به مشکلات درونی و بیرونی باشگاه‌های فوتبال در ایران در پی تدوین راهبردهای مسئولیت اجتماعی برای باشگاه‌ها بود.

### روش‌شناسی پژوهش

اگر اطلاعات موجود در یک زمینه آن‌چنان اندک باشد که ابهامات زیادی را پیش روی پژوهشگر قرار دهد، بهتر است از روش کیفی<sup>۳</sup> بهره گرفت. از آن‌جاکه پژوهش‌های اجتماعی بر خرد جمعی استوار بوده و در پژوهش حاضر وجود اطلاعات موجود کمکی به حل موضوع نکرد، از روش کیفی جهت جلوگیری از تحمیل مقوله یا راهبردهای از پیش تعیین شده به نتایج استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش را مدیران باشگاه‌ها (شش نفر)، مدیران سازمان‌های فوتبالی (پنج نفر)، کارشناسان و مربیان (پنج نفر) و اعضای هیأت علمی (سه نفر) تشکیل دادند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. علاوه بر این، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد و انتخاب خبرگان با حداکثر نوسان<sup>۴</sup> صورت گرفت و مصاحبه‌ها تا حد اشباع داده‌ها ادامه یافت و در نهایت، تعداد ۱۹ مصاحبه کیفی انجام گرفت. روش انجام پژوهش بدین صورت بود که پس از مصاحبه، در حداقل زمان ممکن مصاحبه به صورت خط به خط تحلیل و کدگذاری گردید (کدگذاری و تکوین نظام مقوله‌ها از ارکان تحلیل کیفی می‌باشد). کدگذاری یک روش معقول و اساسی برای مشخص‌ساختن مقولات و مؤلفه‌های موجود در داده‌ها است. فرایند کدگذاری در پژوهش حاضر همانند پژوهش‌های گرنددی در سه مرحله کدگذاری باز<sup>۵</sup>،

- 
1. Afifah & Asnan
  2. Jankalova
  3. Qualitative Research
  4. Maximal Variation
  5. Open Coding

کدگذاری محوری<sup>۱</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۲</sup> صورت گرفت. در این مراحل که به صورت پیوسته دنبال شدند، مصاحبه‌ها در کدگذاری‌ها به مؤلفه‌ها و مقولات تبدیل گشتند. نخستین مرحله تحلیل مصاحبه، کدگذاری باز بود که به مفهوم‌بندی و مقوله‌بندی بخش‌هایی از داده‌ها تحت‌عنوان یا برجسب‌هایی که به‌طور هم‌زمان هر قطعه از داده‌ها را خلاصه و تشریح می‌کرد، اشاره داشت. کدگذاری باز را کدگذاری بنیادی نیز می‌خوانند؛ زیرا، در آن از کلمات افراد مصاحبه‌شده استفاده می‌گردد. مرحله بعد کدگذاری محوری بود که هدف از این مرحله تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجادشده در مرحله کدگذاری باز بود. در این مرحله، پدیده مرکزی شناسایی گشته و تفسیر گردید و درنهایت، کدگذاری انتخابی که سومین مرحله کدگذاری است، مورد استفاده قرار گرفت. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین مفاهیم در ارتباط با رابطه میان مقوله‌های به‌دست‌آمده در الگوی کدگذاری محوری پرداخت. در ادامه، به دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج‌شده از دل داده‌ها مباردت ورزید که در این مرحله، نظرات و مفاهیم در طبقه‌های یکسان قرار گرفتند و درنهایت، راهبردهای مسئولیت اجتماعی باشگاه‌ها تدوین گردیدند. لازم‌به‌ذکر است که جهت تعیین روایی و پایایی (به پیشنهاد پژوهشگران) در روش کیفی از مقبولیت، قابلیت انتقال و قابلیت تأییدپذیری استفاده گردید. مقبولیت<sup>۳</sup> درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان است که روش‌هایی را برای افزایش مقبولیت پیشنهاد شده که شامل: منابع متعدد، تحلیل‌گران متعدد و روش‌های متعدد می‌باشد. در این راستا، پژوهشگر با استفاده از منابع گوناگون مانند افراد آگاه و منابع مکتوب مختلف به جمع‌آوری داده‌ها پرداخت. همچنین، در روند انجام مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها از مشاوران مرتبط بهره برد. قابلیت انتقال<sup>۴</sup> نتایج پژوهش نشانگر تعمیم‌پذیری آن‌ها به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است که با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها (تا جایی که ممکن باشد)، تاحدودی این بخش از روایی پژوهش نیز تأمین می‌گردد. در پژوهش حاضر نیز با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه گردید. همچنین، تلاش شد با توجه به تخصص و جایگاه سازمانی هریک از مصاحبه‌شوندگان و لحاظ کردن این موضوع در انتخاب آن‌ها، احتمال انتقال مفاهیم به سایر محیط‌ها افزایش داده شود. ذکر این نکته ضرورت دارد که قابلیت تأییدپذیری<sup>۵</sup> نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر پژوهشگران بتوانند به روشنی مسیر پژوهش و اقدامات انجام‌شده توسط پژوهشگر را دنبال نمایند. بدین‌منظور در پژوهش حاضر سعی بر آن بود تا تمامی مصاحبه‌ها از طریق دستگاه ضبط صدا جمع‌آوری گشته و نکات مهم به‌صورت نوشتاری مکتوب گردد. تاریخ

- 
1. Axial Coding
  2. Selective Coding
  3. Credibility
  4. Transferability
  5. Dependability

مصاحبه‌ها و افراد مورد مصاحبه نیز به شکل اخلاقی توسط پژوهشگر ثبت گردید. علاوه بر این، جهت بررسی پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی توافق درون‌موضوعی استفاده شد. به منظور محاسبه پایایی مصاحبه با استفاده از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. لازم به ذکر است که آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. سپس، پژوهشگر به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون‌موضوعی را با استفاده از فرمول زیر محاسبه نمود:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

همان‌طور که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها که توسط پژوهشگر و همکار وی به ثبت رسیده است معادل ۷۵، تعداد کل توافقات بین این کدها معادل ۳۳ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر با نه می‌باشد. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده معادل ۸۸ درصد است؛ لذا، با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب می‌باشد.

جدول ۱- محاسبه پایایی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	S <sub>3</sub>	۲۱	۹	۳	۸۵ درصد
۲	S <sub>5</sub>	۲۴	۱۱	۲	۹۱ درصد
۳	S <sub>11</sub>	۳۰	۱۳	۴	۸۶ درصد
	کل	۷۵	۳۳	۹	۸۸ درصد

## نتایج

پس از انجام مصاحبه با صاحب‌نظران و شناسایی نشان‌های مؤثر به کدگذاری محوری پرداخته شد که طی آن نشان‌های نامتناسب و غیرمرتبط حذف گردید. نتایج محور راهبرد در جدول شماره دو ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول شماره دو مشاهده می‌گردد، ۴۲ نشان جهت راهبردهای مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر تعیین شده است.

### جدول ۲- نشان‌های حاصل از کدگذاری محوری راهبردها

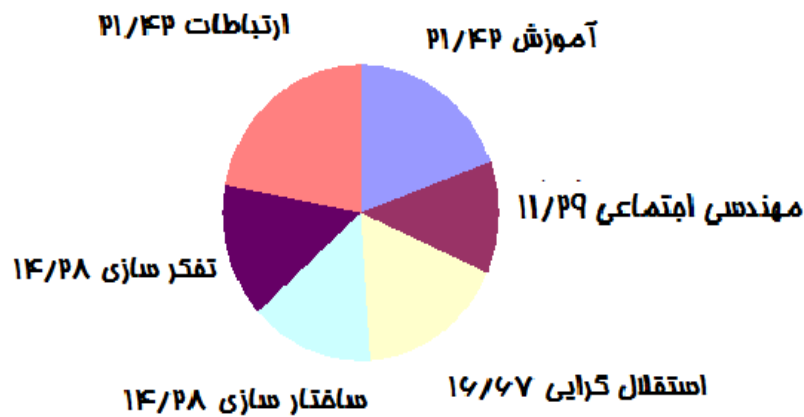
توسعه مدیران رسانه‌های باشگاه	الزام آوردن آیین‌نامه‌های اخلاقی
آشناسازی مدیران رسانه‌های ورزشی با مسئولیت اجتماعی	گزارش‌دهی مسئولیت اجتماعی باشگاه‌ها به صورت متوالی
بهره‌گیری از مشاوران متخصص جامعه‌شناس افتخاری	تدوین برنامه استراتژیک مسئولیت اجتماعی باشگاه و بازیکنان
دوره‌های کاربردی	تأسیس کمیته مسئولیت اجتماعی
تقویم کارگاه آموزشی آموزش (مربیان، مدیران، حامیان و هواداران)	تغییر شاخص‌های باشگاه‌داری و موفقیت مدیران
آموزش مدیریت بین‌المللی باشگاهی	استفاده از ظرفیت داوطلبان فوتبالی و غیرفوتبالی
آموزش مسائل حقوقی انجام فعالیت‌های اجتماعی	ایجاد مجمع اسطوره‌های باشگاه و فوتبال
همکاری با وکلای بین‌المللی فوتبال و حقوق شهروندی	ایجاد کمپین‌های اجتماعی فوتبالی
اولویت‌بندی فعالیت‌های اجتماعی	توجه به لیگ‌های پایه
آسیب‌شناسی اختصاصی هر جامعه و باشگاه	ایجاد و توسعه کمپین‌های فوتبال محلی
بخش‌بندی جامعه و هوادار	توجه به مدارس فوتبال محلی در مناطق کمتر توسعه‌یافته
ایجاد مطالبه در مردم و ذی‌نفعان	قراردادهای همکاری با مؤسسات متخصص در این زمینه مسئولیت
مرجع و سفیرسازی اجتماعی و فوتبالی	همکاری با نهادهای مذهبی
استفاده از مدیران لایق و ارزشی	قراردادهای اجتماعی با دیگر باشگاه‌های داخلی و بین‌المللی
بهره‌بردن از تجربیات ستاره‌های فوتبال	توسعه ارتباطات آنلاین
بهره‌گیری از بازیکنان یا به سن گذشته در ارکان باشگاه	استفاده از شبکه‌های اجتماعی و پیگیری خواسته‌ها
ایجاد صندوق و بنیادهای خیریه در باشگاه	سهیم کردن هواداران در طرح‌های اجتماعی
تأسیس توسعه بانک فوتبال	تلاش برای عدم تبعیض در لذت‌بردن از فوتبال
تخصیص بودجه مجزا به فعالیت‌های اجتماعی	ترویج سیاست فوتبالی جامعه‌مدارنه قومیت و جغرافیا یا شخص‌مدار
خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	ایجاد تفکر در اشخاص و نهادهای تأثیرگذار
تشویق و ترویج از طریق سازمان لیگ	آموزش‌های اخلاقی کارگزاران داخلی و فیفا

همان‌طور که در جدول شماره سه مشاهده می‌شود، نشان‌ها در شش مؤلفه کلی شامل: آموزش، مهندسی اجتماعی، استقلال‌گرایی، ساختارسازی، ساخت تفکر و پایگاه اجتماعی و ارتباطات طبقه‌بندی شده‌اند که در این میان، مؤلفه آموزش دربرگیرنده سه مقوله آموزش رسانه، آموزش‌های اخلاقی و اجتماعی ذی‌نفعان و آموزش‌های اخلاقی می‌باشد. شایان‌ذکر است که جامعه‌سنجی و برندسازی اجتماعی از مقولات مهندسی اجتماعی؛ مدیرسازی و توسعه مالی اجتماعی از مقولات استقلال‌گرایی؛ ترویج و توسعه زیربنایی از مقولات ساختارسازی؛ توسعه نهضت داوطلبی و فوتبال‌سازی نسل چهارم از مقولات مؤلفه ساخت تفکر؛ پایگاه اجتماعی و عقد قراردادهای اجتماعی و شبکه‌سازی برخط، دیپلماسی و مذاکره از مقولات ارتباطات می‌باشد.



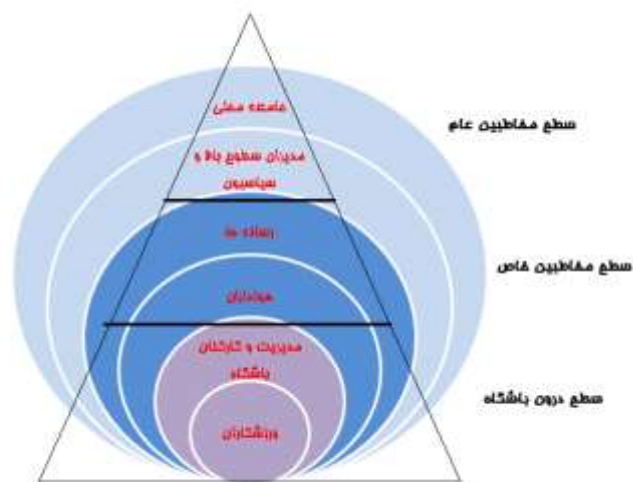
جدول ۳- مؤلفه‌بندی راهبردهای حاصل از انجام مسئولیت‌های اجتماعی

مؤلفه	مقوله	نشان
آموزش	آموزش رسانه‌ها	توسعه مدیران رسانه‌های باشگاه آشناسازی مدیران رسانه‌های ورزشی با مسئولیت اجتماعی بهره‌گیری از مشاوران متخصص جامعه‌شناس افتخاری دوره‌های کاربردی
	آموزش‌های اجتماعی و اخلاقی مدیران، ورزشکاران و ذی‌نفعان	تقویم کارگاه آموزشی آموزش (مربیان، مدیران، حامیان و هوادار) آموزش مدیریت بین‌المللی باشگاهی آموزش‌های اخلاقی کارگزاران داخلی و فیفا
	آموزش‌های حقوقی و شهروندی	آموزش مسائل حقوقی انجام فعالیت‌های اجتماعی همکاری با وکلای بین‌المللی فوتبال و حقوق شهروندی
مهندسی اجتماعی	جامعه‌سنجی	اولویت‌بندی فعالیت‌های اجتماعی آسیب‌شناسی اختصاصی هر جامعه و باشگاه بخش‌بندی جامعه و هوادار
	برندسازی اجتماعی	ایجاد مطالبه در مردم و ذی‌نفعان مرجع و سفیرسازی اجتماعی و فوتبالی
استقلال‌گرایی	مدیرسازی	استفاده از مدیران لایق و ارزشی بهره‌بردن از تجربیات ستاره‌های فوتبال جهت مدیریت بهره‌گیری از بازیکنان پا به سن گذاشته در ارکان مدیریت
	توسعه مالی فعالیت‌های اجتماعی	ایجاد صندوق و بنیادهای خیریه در باشگاه تأسیس توسعه بانک فوتبال تخصیص بودجه مجزا به فعالیت‌های اجتماعی خصوصی‌سازی باشگاه‌ها
ساختارسازی	ترویج و توسعه مسئولیت اجتماعی	تشویق و ترویج از طریق سازمان لیگ الزام‌آور کردن آیین‌نامه‌های اخلاقی گزارش‌دهی مسئولیت اجتماعی باشگاه‌ها به صورت روتین
	توسعه زیربنایی	تدوین برنامه استراتژیک مسئولیت اجتماعی باشگاه و بازیکنان تأسیس کمیته مسئولیت اجتماعی تغییر شاخص‌های باشگاه‌داری و موفقیت مدیران
تفکرسازی و ساخت پایگاه اجتماعی	توسعه نهضت داوطلبی در فوتبال	استفاده از ظرفیت داوطلبان فوتبالی و غیرفوتبالی ایجاد مجمع اسطوره‌های باشگاه و فوتبال ایجاد کمپین‌های اجتماعی فوتبالی
	فوتبال‌سازی نسل چهارم	توجه به لیگ‌های پایه ایجاد و توسعه کمپین‌های فوتبال محلی توجه به مدارس فوتبال محلی در مناطق کمتر توسعه‌یافته
ارتباطات	عقد قراردادهای اجتماعی	قراردادهای همکاری با مؤسسات متخصص در این زمینه مسئولیت همکاری با نهادهای مذهبی قراردادهای اجتماعی با دیگر باشگاه‌های داخلی و بین‌المللی
	شبکه‌سازی‌های برخط	توسعه ارتباطات آنلاین استفاده از شبکه‌های اجتماعی و پیگیری خواسته‌ها سهیم کردن هواداران در طرح‌های اجتماعی
	دیپلماسی و مذاکره	تلاش برای عدم تبعیض در لذت‌بردن از فوتبال ترویج سیاست فوتبالی جامعه‌مدارانه قومیت و جغرافیا یا شخص‌مدار ایجاد تفکر در اشخاص و نهادهای تأثیرگذار



شکل ۱- درصد مولفه‌های موثر در راهبردهای مسئولیت اجتماعی

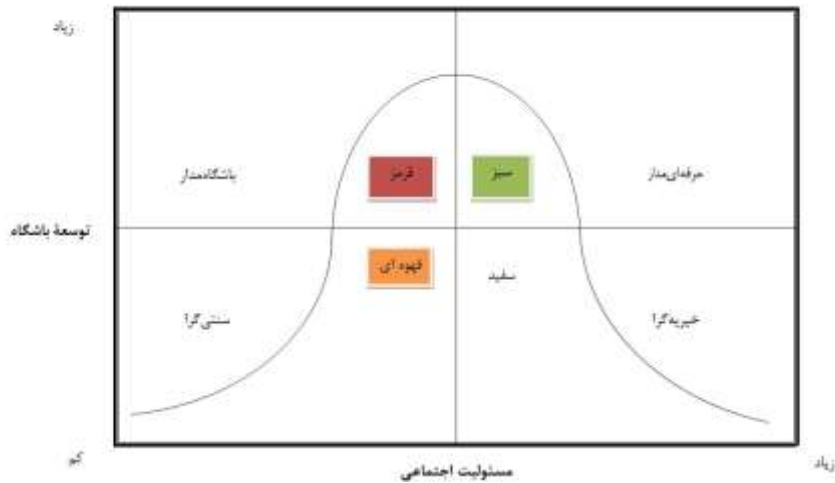
براساس نتایج، بیشترین راهبردها در حوزه ارتباطات و آموزش قرار دارند که این امر در نمودار شماره ۱ یک مشاهده می‌گردد. علاوه بر این، استقلال‌گرایی، ساختار سازی، تفکر سازی و مهندسی اجتماعی به ترتیب بیشترین راهبردها را به خود اختصاص داده‌اند.



شکل ۲- سطوح مورد تأکید جهت آموزش مسئولیت اجتماعی

علاوه بر این، نتایج بیانگر آن است که جهت آموزش می‌بایست به درون و بیرون باشگاه توجه داشته باشیم. شکل شماره ۲ دو به محیط‌های درون باشگاه و مخاطبان خاص و عام که لازم است در آموزش مسئولیت اجتماعی مورد توجه قرار گیرند، اشاره کرده است. در نهایت، می‌توان مدل

زیر را در قالب شکل شماره سه برای میزان مسئولیت اجتماعی جهت بهره‌ور بودن در باشگاه‌های فوتبال ارائه داد.



شکل ۳- رابطه مسئولیت اجتماعی و توسعه باشگاه

شکل شماره سه نشان می‌دهد که باشگاه می‌تواند متناسب با توسعه و ایفای نقش مسئولیت اجتماعی در چهار حیطة سنتی، باشگاهی، حرفه‌ای و خیریه قرار گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر پژوهشگر با مرور مصاحبه‌ها ۱۴ مقوله را در قالب شش مؤلفه در محور راهبردها تعیین نمود و نشان‌ها در شش مؤلفه کلی شامل: آموزش، مهندسی اجتماعی، استقلال‌گرایی، ساختارسازی، ساخت تفکر و پایگاه اجتماعی و ارتباطات طبقه‌بندی شدند که در این میان، مؤلفه آموزش شامل سه مقوله آموزش رسانه، آموزش‌های اخلاقی و اجتماعی ذی‌نفعان و آموزش‌های اخلاقی بود. با توجه به نقایصی که در آموزش مسئولیت‌های اجتماعی، مسائل اخلاقی و حقوقی در باشگاه وجود داشت، یکی از راهبردها و شاید مهم‌ترین آن‌ها مؤلفه آموزش باشد که با توجه به سطوح ذی‌نفعان لازم است تقسیم‌بندی معقولی درون و بیرون باشگاه برای این امر صورت گیرد. چنانچه واکر و همکاران (۲۰۱۰) اشاره کرده‌اند، باشگاه‌های ورزشی بایست از دو نوع استراتژی منطبق بر اجتماع و ارتباط استفاده نمایند. علاوه بر این، کولیپریاس و اسپارکس (۲۰۱۱) سه حیطة استراتژی، ارتباطات و توسعه تعاملات را از راهبردهای تیم‌های فوتبال لیگ‌های اروپایی جهت توسعه مسئولیت اجتماعی دانسته‌اند. جانکلوا (۲۰۱۶) نیز به این موضوع اشاره کرده است که جهت تدوین راهبردهای بهتر مسئولیت اجتماعی لازم است به ارزیابی عملکردهای استاندارد توجه گردد؛ زیرا، در ارزیابی‌های عملکردی

چون ایزو ۲۶۰۰۰ حفظ اخلاقیات از اولویتهای مسئولیت اجتماعی می‌باشد؛ بنابراین، آموزش به‌عنوان یک استراتژی که بر هر دو موضوع اجتماع و ارتباط منطبق می‌باشد، علاوه بر گسترش ارتباط، آن را هدفمند کرده و درجهت تکامل و تعالی باشگاه، ورزشکار، مدیر، رسانه و به‌طورکلی، جامعه گام برمی‌دارد. این آموزش‌ها می‌تواند حیطه‌های مسئولیت اجتماعی را دربرگیرد و یا خود به محملی جهت آموزش مسئولیت اجتماعی و آشناسازی ذی‌نفعان با این مقوله تبدیل شود. در این راستا، می‌بایست مخاطبان را به چند دسته تقسیم کرد که به‌طورکلی، سه حیطهٔ درونی باشگاه، مخاطبان خاص و مخاطبان عام را شامل شود. همان‌طور که نتایج نشان داد، هر سطح نیاز به تعریف و نوع خاصی از آموزش دارد. سطح درونی می‌تواند شامل: ورزشکاران سطوح قهرمانی و پایه، کارکنان و مدیران باشگاه باشد. در سطح مخاطبان خاص، هواداران و رسانه‌ها به‌عنوان ذی‌نفعان بیرونی مورد تأکید قرار می‌گیرند و در نهایت، در آموزش در سطح مخاطبان عام، مردم عادی نه‌چندان مشتاق و مدیران و سیاست‌مدارانی که از توانایی تصمیم‌گیری یا اثرگذاری بر جامعهٔ فوتبال برخوردار می‌باشند، مورد تأکید قرار دارند.

از این رو، علاوه بر بخش‌بندی آموزش مسئولیت اجتماعی، جهت ترویج و فرهنگ‌سازی می‌بایست به روش و چگونگی آموزش مسئولیت اجتماعی نیز توجه داشت؛ اما پیش از آموزش باید مانند هر بازاریابی به بخش‌بندی (که از مقولات مهندسی اجتماعی است) (در این جا جامعه‌سنجی) دقت نمود. بخش‌بندی کمک می‌کند که برای رسیدن به هر سطح و بخش موردنظر آموزش ویژه ارائه شود و در مقیاس وسیع‌تر، هر بخش از جامعه مستعد قبول تنها بخشی از فعالیت‌های اجتماعی از سوی باشگاه باشد. در این ارتباط، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های والکر و همکاران (۲۰۱۰) و والترز و تاکن (۲۰۱۱) همخوانی داشت. والترز و تاکن (۲۰۱۱) در پژوهش خود عنوان کردند که در برنامه‌های اجتماعی یوفا نیز مقولهٔ آموزش - چه در حوزهٔ مدارس فوتبال و چه در جوامع محلی - از راهبردهای مطرح و نخستین آن سازمان می‌باشد (والتر و تاکن، ۲۰۰۱، ۴۵). مورد دیگری که به این مقوله مرتبط می‌باشد، برندسازی اجتماعی است که با یافته‌های عفیفه و اسنان (۲۰۱۵) و بلوم رود و همکاران (۲۰۱۳) همسویی دارد. در این راستا، پیشنهاد می‌شود باشگاه به‌منظور برندسازی تنها در چند حیطهٔ خاص اجتماعی فعالیت چشمگیری داشته باشد؛ هرچند می‌تواند فعالیت‌های دیگر اجتماعی را نیز دنبال نماید. همان‌طور که ستاره‌ها علاوه بر خدمت به جامعه باعث بالارفتن برند باشگاه (بلوم رود و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۰۱) و دستمزدهای خود و محبوبیت فردی می‌گردند، برند باشگاه نیز درقبال فعالیت‌های خاص و ممتد اجتماعی افزایش پیدا می‌کند. از دیگر مشکلات باشگاه در زمینهٔ مسئولیت اجتماعی، مشکلاتی مانند نبود متخصص برندساز اجتماعی و یا بازاریاب خبرهٔ ورزشی می‌باشد؛ از این رو، مدیرسازی توسط مدیران باشگاه و متخصصان بازاریابی با تأکید بر تولید و ارتقای مدیران جامعه‌مدار و متخصصان بازاریابی ورزشی جامعه‌شناس می‌تواند باشگاه را

در این زمینه به استقلال برساند. در این ارتباط، هوآنگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند که در شرایط نامطمئن مانند تورسم ورزشی، استفاده از راهبرد مسئولیت اجتماعی با اولویت به‌کارگیری کارکنان محلی، صرف بخشی از درآمدها به رونق محلی و احترام به مقررات زیست محیطی می‌تواند منجر به ارتقای ضریب موفقیت رویداد گردد؛ بنابراین، تأکید بر برندسازی محلی می‌تواند در جامعه‌ای با جمعیتی بالغ بر ۷۵ میلیون به‌عنوان یکی از راهبردهای باشگاهی مدنظر قرار گیرد. در این راستا، در فوتبال کشورهای فرانسه و آلمان دو نمونه موفق پلاتینی و بکن بائر می‌باشند که با کمک باشگاه‌ها و حمایت فدراسیون‌های خود در تلاش برای به‌دست‌آوردن کرسی‌های بین‌المللی فوتبال موفقیت‌هایی را به‌دست آورده‌اند. چنانچه داف<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود گزارش نمود که بسیاری از شرکت‌های متقاضی جهانی شدن، راهبرد ارتقای سرمایه فکری کارکنان و توجه به درون را از اولویت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت خود قرار داده‌اند. با توجه به این موارد، در ایران ستاره‌های بین‌المللی و تحصیل‌کرده‌ای مانند دایی و مهدوی‌کیا این پتانسیل را دارند که در سطح آسیا به‌عنوان مدیران نمونه مطرح شوند و در این راستا، هر باشگاه باید موظف شود که علاوه بر بازیکن‌سازی، به تربیت مدیرسازی نیز همت گمارد. از این طریق، استقلال مالی فعالیت‌های اجتماعی نیز می‌تواند با توجه به مهارت متخصصان آموزش‌دیده و تأسیس بانک فوتبال، انجمن‌های خیریه و بنیادها توسط متمولان ورزش فوتبال اتفاق افتد. در این زمینه، تأسیس بانک فوتبال که می‌تواند با سهام‌داران خود اهالی فوتبال صورت گیرد، به رشد و رونق صنعت فوتبال کمک می‌نماید؛ اما نکته حائز اهمیت در این امر، اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری یا اعطای وام به صنعت فوتبال است. زیرساخت‌ها، آموزش، تجهیزات، به‌کارگیری نیروی انسانی و فعالیت‌های اجتماعی می‌تواند از اولویت‌های چنین بانکی باشد. علاوه بر این، انجمن‌های اجتماعی فوتبالی که در قالب گروه‌های یک فکر به رونق فعالیت‌های اجتماعی از طریق فوتبال کمک می‌کنند، می‌تواند راهبرد دیگر باشگاه و یا فدراسیون باشد. ایجاد بنیادهای خیریه به‌عنوان نهادهایی که بتوانند به‌طور شفاف به امور عام‌المنفعه، اجتماعی و یا گروه‌های خاص بپردازند نیز از دیگر اقدامات مؤثر در این زمینه می‌باشد که می‌تواند به‌وسیله بازیکنان شاخص باشگاه و یا برند خود باشگاه تأسیس گردد. از دیگر شرایط استقلال یک باشگاه، خصوصی‌سازی می‌باشد که از طریق آن و در صورت مهیا بودن شرایط مانند وضعیت اقتصادی کشور و قوانین شفاف تجارت (الهی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۹۸) می‌توان به تغییر رویکرد مدیران باشگاه در جهت توجه به جامعه و هواداران امیدوار بود. هر چند مشکلات متعددی مانند پرداخت‌نشدن حق پخش تلویزیونی سال‌ها است که این موقعیت را به چالش کشیده است (قره‌خانی و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۳۰)؛ اما باید توجه داشت که باشگاه به‌خودی خود قادر به انجام فعالیت‌های اجتماعی نمی‌باشد و می‌بایست ساختاری اجتماعی در

---

1. Huang, Jin Ye & Kao

2. Duf

آن نهادینه گردد. در این راستا و به تبع کمیته مسئولیت اجتماعی کنفدراسیون فوتبال آسیا می‌توان در هر باشگاه، کمیته و یا انجمنی را بدین منظور ایجاد نمود؛ در غیر این صورت، شاید بتوان در سطحی پایین‌تر به کمیسیون مسئولیت اجتماعی و یا حداقل در کنار مشاور فرهنگی باشگاه، جایی را برای مشاور مسئولیت اجتماعی باشگاه فراهم آورد. نکته‌ای که لازم است در این زمینه یادآوری شود، این است که افرادی که می‌خواهند در این زمینه فعالیت کنند می‌بایست دارای روحیه داوطلبی و جامعه‌گرایی باشند تا مدیران باشگاه در این برهه اقتصادی آن را فشاری بر باشگاه تلقی ننمایند؛ هر چند مشاوران اجتماعی در لیگ‌های معتبر به عنوان بازاریاب و برندساز دارای دستمزدهای منحصر به فردی می‌باشند. شایان ذکر است توسعه نهضت داوطلبی که از نیروهای مکمل در بسیاری از رویدادها و سازمان‌های ورزشی می‌باشد، می‌تواند تأثیر به‌سزایی در ترویج مسئولیت اجتماعی داشته باشد. هر چند که با توجه به پژوهش محرم‌زاده و افروزه (۱۳۸۷) بسیاری از داوطلبان ورزشی در ایران برعکس کشورهای خارجی که به علت ارزش فعالیت‌های اجتماعی و داوطلبی به این حیطه قدم گذاشته‌اند، بیشتر بنا بر دلایل مادی نظیر رسمیت و شغل‌یابی در این مسیر گام نهاده‌اند؛ با این حال نمی‌توان از قدرت این نیروی انسانی (هر چند بی‌تجربه اما دارای روحیه لازم) چشم‌پوشی نمود. باشگاه‌ها با فراخوان جذب داوطلب با تخصص‌های گوناگون، علاوه بر انجام مسئولیت اجتماعی، جذب هوادار و جلب توجه می‌توانند مسیر جدیدی را در این راستا در جهت انجام فعالیت‌های بعدی بردارند. این تفکر سازی که توسط داوطلبین رواج پیدا می‌کند، می‌تواند از راه‌های دیگری نظیر کمپین‌های فوتبالی در نقاط کمتر توسعه یافته محقق گردد. بیشتر باشگاه‌های مطرح در فاصله بین دو فصل در سطح بزرگسال، کمپین‌هایی را در سراسر دنیا و اغلب شرق آسیا برگزار می‌کنند که علاوه بر جذب هوادار و توسعه نفوذ خود، به بازاریابی و ارتباط نزدیک در جامعه دورتر از محل اصلی باشگاه می‌پردازند و با بازی‌های تدارکاتی و گاهی عام‌المنفعه و دیدار با کودکان و نوجوانان به انجام مسئولیت‌های اجتماعی مبادرت می‌ورزند. علاوه بر این، برخی باشگاه‌ها ضمن برپایی کمپین در مناطق محروم، به آموزش فوتبال و آشنایی کودکان آن ناحیه می‌پردازند؛ چنانچه بیش از ۱۰ هزار کودک در برنامه فصل ۲۰۱۱-۲۰۱۲ مدارس فوتبال باشگاه چلسی تحت آموزش قرار گرفتند. باشگاه بلکپول نیز در جلسات فوتبالی که در سراسر انگلستان برگزار می‌کند، اقدام به آموزش فوتبال در تعداد جلسات محدود می‌نماید (روسکا، ۲۰۱۱، ۳۲۹)؛ اما باشگاه نیوکاسل<sup>۱</sup> پا را از این فراتر گذاشته و در آکادمی خود ضمن آموزش فوتبال، ترکیب آن با زندگی و عشق را نیز ترویج داده و آموزش می‌دهد. شایان ذکر است که باشگاه‌های فوتبال ایران تمایل اندکی به فعالیت‌های اینچنینی داشته و بیشتر مقصد تورهای تمرینی آن‌ها ترکیه و یا کیش می‌باشد و کمتر باشگاهی اردویی فرهنگی و یا تمرینی هر چند کوتاه را در استان‌های محروم و یا محروم از فوتبال برگزار می‌کند. مطالعات نشان داده‌اند که ارتباطات از جمله

راهبردهای بیشتر باشگاه‌های مطرح دنیا در حیطة مسئولیت اجتماعی می‌باشد. در این راستا، والکر و همکاران (۲۰۱۰)، کولیپریاس و اسپارکس (۲۰۱۱) و اناگولستاپولوس (۲۰۱۴) به نقش ارتباطات از طریق مسئولیت اجتماعی اشاره داشته‌اند و عنوان نموده‌اند که این راهبرد نوعی مسئولیت ارتباطی و نیز نوعی ابزار جهت هدفمند نمودن فعالیت‌های باشگاه از طریق جلب حمایت هواداران و جامعه می‌باشد. در جامعه‌شناسی از اصطلاح نظارت اجتماعی صحبت به میان آمده است که به نظر می‌رسد در پژوهش حاضر به نظارت جامعه بر باشگاه اشاره داشته است و برمبنای آن تعارضات سازمان و جامعه، مصوبات غلط سازمانی و انحرافات آن به شکل چشم‌گیری کاهش پیدا خواهد کرد. در این حال، باشگاه قدرت اعمال نظر بیشتری را به جامعه می‌بخشد که این امر منزلت و شأن جامعه را بالا برده و باعث احساس تعهد به باشگاه می‌گردد. در این صورت، مصوبات اجتماعی که همان پاداش رعایت هنجارهای اجتماعی بوده و مجازات که عدم رعایت این هنجارها می‌باشد، با سرعت بیشتری اعمال می‌گردد. در این فرایند، تعاملات بین باشگاه و جامعه، سرایت‌های عاطفی و رفتار جمعی قدرتمند می‌گردد. این ارتباطات می‌بایست با ابزارهای مناسب مانند شبکه‌های اجتماعی و برخط و نیز از طریق تعامل با نهادهای مذهبی و اجتماعی صورت گیرد؛ بدین شکل، انجام مسئولیت‌های اجتماعی سریع‌تر و با هدفمندی بیشتری صورت می‌گیرد. جهت رفع موانعی مانند کمبود بودجه نیز عقد قرارداد با باشگاه‌های داخلی و یا بین‌المللی برای استفاده مشترک از امکانات و یا تجربیات در جهت فعالیت‌های اجتماعی می‌تواند مثمر ثمر باشد. استفاده از تعداد زیاد مساجد و حسینیه‌های ایران برای کارهای عام‌المنفعه و یا آموزش‌های رایگان توسط نیروهای باشگاه، حیاط و سالن‌های آموزش و پرورش در تابستان به منظور استعدادیابی و موارد دیگر از نتایج عقد چنین قراردادهایی می‌باشد. لازم به ذکر است که توسعه باشگاه نمی‌تواند تنها در گرو مسئولیت اجتماعی باشد و یا بالعکس. بنا بر نظر نخبگان، راهبرد باشگاه می‌بایست به توسعه متوازن و یکسان در هر دو جنبه توجه داشته باشد و در صورتی که باشگاه هیچ راهبرد مؤثری را جهت توسعه و یا ارتقای نقش خود در حوزه اجتماع نداشته باشد، به صورت سنتی عمل نموده که به رنگ قهوه‌ای نشان داده می‌شود و در صورتی که باشگاه به توسعه خود بدون در نظر داشتن نقش اجتماعی خود بپردازد، باشگاه مدار بوده و با رنگ قرمز نشان داده می‌شود که نشان از علامت خطر دارد. علاوه بر این، در بهترین حالت توسعه مداوم در هر دو حوزه، توسعه باشگاهی و نقش اجتماعی آن می‌باشد که با نشان سبز تعیین شده و در زمره باشگاه‌های حرفه‌ای قرار می‌گیرد؛ اما باید توجه داشت در صورتی که باشگاه تمام همت خود را صرف مسئولیت اجتماعی نماید، به یک بنگاه خیریه (رنگ سفید) تبدیل می‌گردد. در نهایت، باید این نکته را مدنظر قرار داد که مانند هر باشگاه فوتبالی در دنیا، انتخاب مسئولیت اجتماعی فراتر از یک نمایش بی‌هدف می‌باشد و هر باشگاهی می‌بایست با توجه به پتانسیل‌های درونی و اولویت‌های باشگاهی، عرف جامعه، دغدغه‌های امروزی آن، تکیه بر تجربیات دیگران و خلاقیت به این امر مبادرت ورزد؛ بنابراین، تأمل صحیح

و ایجاد کمیته‌های مشورتی در سطح سازمان لیگ، فدراسیون و یا جوامع محلی می‌بایست با این رویکرد خیرخواهی و بازاریابی مدبرانه صورت پذیرد. مسئولیت اجتماعی تاکنون به عنوان راهکار شرکت‌های اقتصادی از بیرون به فوتبال القا می‌شد که معمولاً به توسعه کمی آن می‌انجامید. این پژوهش نشان داد که مسئولیت اجتماعی می‌تواند به راهبردهای متنوع و منحصر بفرهنگ باشگاه به توسعه درونی و البته جامعه پیرامونی منجر گردد.

### منابع

1. Abassi, M. H. (2015). Foundation charity football players. Spectators News Magazine, 183. (Persian)
2. Afifah, N., & Asnan, A. (2015). The impact of corporate social responsibility, service experience and intercultural competence on customer company identification, customer satisfaction and customer loyalty (case study: PDAM tirta khatulistiwa Pontianak West Kalimantan). 2nd Global Conference on Business and Social Sciences on "Multidisciplinary Perspectives on Management and Society". 17-18 September, Bali, Indonesia, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Volume 211. 277-84.
3. Alkhali, A. (2002). Sport and social. SAMT Published. First Edition. 45. (Persian)
4. Anagnostopoulos, Ch., Byers, T., & Shilbury, T. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: Towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 259-81.
5. Bradish, C., & Cronin, J. (2009). Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 691-7.
6. Brown, T., & Dacin, P. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
7. Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management*, 3(3), 205-25.
8. Coakly, J. (2009). *Sport in society: Issues and Controversies*. (10<sup>th</sup> ed). New York: Mc-Graw-Hill. 98.
9. Dowling, M., Robinson, L., & Washington, M. (2013). Taking advantage of the London (2012) Olympic games: Corporate social responsibility through sport partnerships. *European Sport Management Quarterly*, 13(3), 269-92.
10. Duff, A. (2016). Corporate social responsibility reporting in professional accounting firms. *The British Accounting Review*, 48(1), 74-86.
11. Elahi, A. R., Sajjadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2007). Barriers to attracting revenue from sponsorship in the football industry. *Journal of Sport Management*, 1(1), 189-202. (Persian)
12. Esposito, M. Ecimovic, T. Mulej, M. Haw, R. (2010). *The Sustainable Future of Mankind III*, SEM Institute for Climate Change; III edition. 192.
13. Ghare khani, H., Ehsani, M., Kozeh chean, H., Khabiri, M., Fuladi, M., & Nobakht, F. (2013). Examine the economic barriers privatization of football clubs. *Sport Science Research*, 3(9), 125-38. (Persian)
14. Ghasemi, V., Zolaktaf, V., & Alivand, A. (2009). *Sociological theories and Sports*. Published by Sociologists. Tehran. First Edition. 160. (Persian)



15. Huang, F. H., Jin Ye, Y., & Kao, Ch. (2015). Developing a novel intuitionistic fuzzy importance–performance analysis for evaluating corporate social responsibility in sport tourism event. *Expert Systems with Applications*, 42, 19, 6530–8.
16. Jankalova, M. (2016). Approaches to the evaluation of corporate social responsibility. 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, *Procedia Economics and Finance*. 580–7.
17. Kolyperas, D., & 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.
18. 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*, 31(1), 56-63.
19. Luetkenhorst, W. (2004). Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*, 39(3), 157–68.
20. Matten, D., & Moon, J. (2004). A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wanger & R. Schmidpeter (Eds.), *CSR across Europe* (pp. 339-360). Berlin: Springer.
21. Mehr Ayen, M. R. (2015). *Sociological theories and sports*. Published by Sociologists. Tehran. First Edition. 67. (Persian)
22. Moharram Zadeh, M., & Afruzeh, M. S. (2008). Survey of motivational factors in college sports. *Research in Sports Science*, 6(19): 143-56. (Persian)
23. Paramio-Salcines, J.L (2013). Accessibility and disability CSR policies in Football: The case of Manchester United FC. A Seminar as Part of the Sport Business Centre Seminar Series, Lankaster Lecture Theatre (University College London – UCL). England. Available at:  
<http://www.sportbusinesscentre.com/events/accessibility-and-disability-csr-policies-in-football-the-case-of-manchester-united-fc/>
24. Rezaeean, A. (2015). *Principles of organization and management*. SAMT Published. Tehran. Five edition. 230. (Persian)
25. Rosca, M. (2011). Corporate social responsibility in English football: History and present. *Management & Marketing*, 6(2), 327-46.
26. Waddock, S., Bodwell, C., & Graves, S. (2003). Responsibility: The new business imperative. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 132-47.
27. Walker, M., Kent, A., & Vincent, J. (2010). Communicating socially responsible initiatives: An analysis of U.S professional teams. *Sport Marketing Quarterly*, 19(3): 125-31.
28. Web of IOC (2010) Reterieved 2015, Aug 16, from  
[https://stillmed.olympic.org/Documents/Games\\_Vancouver\\_2010/VANOC\\_Sustainability\\_Report-EN.pdf](https://stillmed.olympic.org/Documents/Games_Vancouver_2010/VANOC_Sustainability_Report-EN.pdf).

**استناد به مقاله**

افروزه، محمدصادق، مظفری، سید امیر احمد، آقایی، نجف، و صفاری، مرجان. (۱۳۹۶). تدوین راهبردهای مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۹ (۴۳)، ۱۹۹-۲۱۶. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2017.2482.1504

Afroozeh. M.S., Mozaffari. A.M., Aghae. N., & Saffari. M. (2017). Codification of Social Responsibility Strategies for Football Clubs of Iran's Primer League. Sport Management Studies. 9 (43): 199-216. (Persian) Doi: 10.22089/smrj.2017.2482.1504

## Codification of Social Responsibility Strategies for Football Clubs of Iran's Primer League

M.S. Afroozeh<sup>1</sup>, A.A. Mozaffari<sup>2</sup>, N. Aghae<sup>3</sup>, M. Saffari<sup>4</sup>

1. Assistant Professor of Sport Management, Jahrom University\*
2. Professor of Sport Management, Kharazmi University
3. Associate Professor of Sport Management, Kharazmi University
4. Assistant Professor of Tarbiat Modares University of Tehran

Received: 2016/05/15

Accepted: 2017/09/04

---

### Abstract

Social responsibility is new concept in marketing and sociology field that football clubs have potential to use it. The main objective of this study was codification of Strategies for Football Clubs of Iran's Primer League. The sample consisted of 19 people's experts, administrators, coach and faculty who were selected through theoretical sampling and Maximal Variation. Data analyzed through three stages coding include open, axial and selective. In coding, 42 cods, 14 fields in six categories include of media education, ethical-social education for managers, athletics and stakeholders, education citizenship, sociometry, Social branding, director maker, financial development infrastructure development, volunteer development, development of fourth generation in football, contracts, online networking, negotiation and diplomacy and 6 components of education, social engineering, independence, structuring, thinking and communications were classified. Each strategy according to local community and the football club's position can be prioritized to benefit both the club and the community.

**Keywords:** Social Responsibility, Strategy, Education, Society, Primer League

---

---

\*Corresponding Author

Email: sadegh.afroozeh@jahrom.ac.ir