

طراحی مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال تهران

شایان شهسواری نیک^۱

سید صلاح الدین نقشبندی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۶/۱۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۹/۱۱

تلاش برای برقراری مسئولیت اجتماعی به باشگاه‌های ورزشی کمک می‌کند تا تأثیری مثبت بر پیشرفت، کار و جامعه داشته باشند. هدف این تحقیق، طراحی مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال تهران بود. این تحقیق با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در مورد پدیده مسئولیت‌پذیری باشگاه استقلال انجام شد. همچنین این تحقیق بر مبنای جستجوی داده‌ها، دارای ماهیت کیفی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه صاحب‌نظران (مدیران و دست‌اندرکاران باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال و اعضای هیئت علمی دانشگاه) بود. جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. در مجموع ۱۱ مصاحبه با صاحب‌نظران انجام شد. نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافت (۱۱ مصاحبه) که پژوهش به اشباع نظری رسید. پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده‌های خام به صورت استقرایی از مصاحبه‌های عمیق با نخبگان و متخصصان به دست آمد و به صورت هم‌زمان با اجرای مصاحبه‌ها و براساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری تجزیه و تحلیل شد. برای تعیین موثق بودن داده‌ها- که در تحقیقات کیفی معادل پایایی و روایی در تحقیقات کمی است- از دو روش بازکدگذاری توسط یک پژوهشگر دیگر و روش بازبینی اعضا استفاده شد.

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
E-mail: Shayanshahsavarinik@gmail.com

۲. استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

نتایج نشان داد که اصلی‌ترین حوزه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه استقلال شامل مسئولیت‌پذیری‌های اقتصادی، شفافیت، فرهنگی، اخلاقی، قانونی، خیرخواهانه، محیطی و دانشی است. چالش‌های باشگاه استقلال در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی موانع ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است. همچنین راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه استقلال در دو سطح راهبردهای اساسی یا کلان و راهبردهای عملیاتی قرار داشت. سرانجام مشخص گردید که اصلی‌ترین پیامدهای ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه استقلال شامل پیامدهای تجاری و پیامدهای رفتاری است.

براین اساس می‌توان گفت که باشگاه‌های ورزشی با تمرکز بر مسئولیت اجتماعی می‌توانند پیش‌برنده سود و منفعت اجتماعی فراتر از منافع باشگاه و آن چیزی که قانون بایسته می‌دارد، باشند.

واژگان کلیدی: باشگاه‌های ورزشی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، چالش‌ها، راهبردها و پیامدها

مقدمه

امروزه در محیط بازار رقابتی، سازمان‌هایی می‌توانند در پیدا کردن راه‌های جدید برای بقا و ماندن موفق باشند که قبل از رقابت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان تمرکز کنند (باکوس^۱، ۲۰۱۴). مفهوم مسئولیت اجتماعی^۲ سازمانی که از اواسط دهه پنجاه 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 جستجوی راهکارهای بهینه در فعالیت‌های سازمان می‌باشد. در صورتی که مسئولیت در قبال جامعه پیرامونی را تعهد سازمان در زمینه پیامدهای فعالیت‌های اقتصادی تعریف کنیم، این موضوع از جهان باستان تا دنیای مدرن امروزی وجود داشته و قابل استناد می‌باشد (عباسی، ۲۰۱۵). مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان شامل موضوعاتی مرتبط با رفتار سازمان در محیط اجتماعی بوده و فراتر از قلمروهای صرفاً اقتصادی است که سازمان‌ها به طور سنتی با آن‌ها در ارتباط هستند. وقتی زمینه‌ای را در نظر می‌گیریم که به طور خاص اقتصادی نیست، کسب و کارها با مجموعه‌ای از حقوق و مسئولیت‌های مرتبط با جامعه‌ای که آن‌ها را در بر گرفته است، رو به رو می‌شوند که به آن‌ها اجازه نمی‌دهد تا تنها بروی مدیریت اقتصادی به منظور دستیابی به اهداف خود تمرکز نمایند (عقیقه و آسان^۳، ۲۰۱۵). با این حال، پیچیدگی عناصر مورد مطالعه در پدیده‌های اجتماعی و برداشت‌های متفاوت دانشمندان از این پدیده‌ها، ارائه تعاریف واحد از آن‌ها را دشوار نموده است. با وجود فقدان تعریف واحد از مسئولیت اجتماعی، بیشتر آن‌ها به طریقی از تجارت و نیز خلق ارزش‌های اجتماعی نام برده‌اند و پاسخگویی سازمانی فراتر از الزامات قانونی را از ارکان آن دانسته‌اند. گروهی از پژوهشگران معتقد هستند که مسئولیت سازمان‌ها نسبت به جامعه و عامه مردم فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالا می‌باشد و سازمان‌ها باید این مسئولیت را احساس کنند و نسبت به حل و فصل آنها همت گمارند، زیرا مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آن‌ها محسوب می‌شود (بلمروت، دیسوردس و بودین^۴، ۲۰۱۳).

اگر قبول کنیم که پدیده ورزش به عنوان یک رکن تأثیرگذار در جامعه مدرن امروزی مطرح است، لازم است که کارکردهای آن را نیز مورد توجه قرار دهیم. ورزش دارای کارکردهای آشکار و پنهان مختلفی است که از مهم‌ترین آنها کارکرد اجتماعی می‌باشد (دولینگا، روبینسونوب و واشینگتون^۵، ۲۰۱۳). کوکلی^۶ (۲۰۰۹) اعتقاد دارد که ورزش یکی از فعالیت‌های بارز اجتماعی است که گاه به عنوان بنیاد هویت اجتماعی شخص به شمار می‌آید. از این رو، ورزش به عنوان یک آیین اجتماعی، ابعاد و نفوذی باور نکردنی دارد. همچنین، ورزش از نظر جامعه‌شناسی، پدیده‌ای اجتماعی تلقی می‌شود که دارای حیات و حرکتی مخصوص به خود می‌باشد و برای شناخت حقیقت آن باید علل و عوامل به وجود آورنده آن را شناخت. مبرهن است که پدیده اجتماعی ورزش تحت تأثیر شرایط فرهنگی و اقتصادی و فراز و نشیب‌های گوناگونی قرار دارد. از کارکردهای

1. Bakos
2. corporate social responsibility
3. Afifah & Asnan
4. Blumrodt,, Desbordes & Bodin
5. Dowlinga, Robinsonb & Washington
6. Coakly

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 می‌شود و در شرایط اجتماعی نامطلوب و فرهنگ غلط سبب بروز کارکردهای منفی و زیانبار می‌گردد. در این راستا، باشگاه‌های ورزشی مراکز تصمیم‌سازی و فرهنگ پراکنی ورزش به شمار می‌روند و در این بین فوتبال به عنوان پرتعدادترین ورزش جهان نقش به‌سزایی را در آن ایفا می‌کند (هوآنگ، جین و کاو، ۲۰۱۵). اگرچه، انجام مسئولیت اجتماعی در ورزش از ابتدای ورزش و به انحای 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، اما طی سال‌های گذشته نیز پروژه‌ای در جهت توسعه و حمایت ورزش حرفه‌ای در ارتقای جوامع سالم صورت گرفته است؛ چنان که فقط در کشور کانادا و آمریکا حدود ۴۰۰ طرح در زمینه لیگ‌های پایه، طرح‌های خیریه و نوع‌دوستی به انجام رسیده است (جانکالوآ، ۲۰۱۴). می‌بینیم که مسئولیت اجتماعی سازمان‌های ورزشی مسئله‌ای است که خود دارای شاخص‌ها و مشخصه‌های مختلفی است. از جمله آن‌ها می‌توان به فراگیر بودن ورزش اشاره کرد که منجر به ارتقای سازمان‌های ورزشی به عنوان عنصری اثرگذار بر جامعه، از یک سو و تبدیل شدن به یک تجارت بزرگ، از سوی دیگر می‌شود (جانکالوآ، ۲۰۱۴). همچنین سازمان‌های ورزشی با مصرف‌کنندگان زیادی روبه‌رو هستند که کاملاً از جنبه‌های اجتماعی سیاست‌های سازمان آگاه هستند. به علت جایگاه ویژه باشگاه‌های فوتبال، پیوندی قوی میان باشگاه فوتبال و اجتماع به وجود آمده است. به دلیل تمایلات طرفداران، باشگاه باید به طرفدارانش چیزی بیشتر از یک بازی فوتبال ارائه دهد. باشگاه فوتبال هم مثل شهروندان، عضو و نیروی بانفوذی از جامعه است. یک باشگاه فوتبال نه تنها در زمین بازی، بلکه در فعالیت‌های خارجی مانند مسئولیت اجتماعی باعث پیشرفت جامعه می‌شود (لوکنهورست^۱، ۲۰۰۴).

اهمیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای سازمان‌ها و شرکت‌ها و به طور خاص باشگاه‌های ورزشی سبب شده است محققان به چرایی و چگونگی تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پیامدهای آن در سازمان‌های مذکور گرایش پیدا کنند. در ادامه دستاوردهای حاصل از این تحقیق‌ها بیان می‌گردد.

یکی از این تحقیق‌ها که توسط هورنگ، هستو و تسائی^۲ (۲۰۱۹) انجام گرفت، نشان داد که برای پی‌ریزی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مدارس باید الگوی برنامه درسی برای دانش‌آموزان طرح‌ریزی شود. در تحقیقی دیگر فرانکوسیک و همکاران^۳ (۲۰۱۹) گزارش کردند که ورزش فوتبال نسبت به ورزش راگبی چشم‌انداز بین‌المللی تری دارد. لذا بحث مسئولیت‌پذیری اجتماعی در این حوزه بیشتر نمود پیدا می‌کند و ضرورت آن نیز به مراتب بیشتر است. آن‌ها اشاره کردند برجسته کردن ارزش‌های ورزشی، یکی از راه‌ها و زمینه‌های

1. Huang, Jin & Kao
2. Luetkenhorst
3. Horng, Hsu & Tsai
4. François et al.

تحقق مسئولیت پذیری اجتماعی نزد باشگاه‌های ورزشی است. در همین راستا زیمرس و همکاران^۱ (۲۰۱۹) نشان دادند که مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای باشگاه‌های ورزشی یک فرایند مهم و چندسطحی می‌باشد و اجرای موفق آن مستلزم تعبیه روش‌های مختلف مسئولیت‌پذیری است. منتظری و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که مسئولیت‌پذیری اجتماعی در فوتبال بر نگرش هواداران اثر مثبت و مؤثری دارد. به علاوه، اثر غیرمستقیم مسئولیت‌پذیری اجتماعی در فوتبال بر نگرش هواداران معنادار بوده و در این بین تصویر تیم و هویت تیمی نقش متغیر میانجی داشتند. همچنین حاتمی (۱۳۹۶) به این نتیجه رسید که بین اخلاق حرفه‌ای و مؤلفه‌های آن با سرمایه اجتماعی، مسئولیت اجتماعی و رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای قادر به پیش‌بینی این سه متغیر هستند. افزون بر این گزارش شد که رابطه مسئولیت اجتماعی و مؤلفه‌های آن با رفتار شهروندی نیز معنادار است و مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی قدرت پیش‌بینی رفتار شهروندی هواداران را دارا هستند. در ادامه براناکولستاپولوس، بایرز و شیلبری^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی که هدف از آن بررسی وضعیت تصمیم‌گیری در تیم‌های فوتبال انگلیس در رابطه با انجام مسئولیت اجتماعی بود، به این نتیجه رسیدند که تصمیم‌گیری مدیران بنیادهای خیریه باشگاه‌های فوتبال انگلستان متشکل از چهار فرایند اجتماعی (به طورهمزمان) هماهنگی، حفظ، توسعه و رقابت می‌باشد که این چهار مولفه به صورت همزمان باعث تعالی و پیشرفت خواهد شد.

بررسی مطالعات انجام شده در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه‌های ورزشی نشان می‌دهد اصول مسئولیت اجتماعی بر این واقعیت تأکید می‌کنند که باشگاه‌های فوتبال باید متوجه تأثیر خود بر جامعه و در برابر جامعه مسئولیت‌پذیر باشند. کوکلی (۲۰۰۹) در همین زمینه بر این باور است که مسئولیت اجتماعی، به توصیف رابطه سازمان با مردم و ذی‌نفعان آن سازمان می‌پردازد. با انجام فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی، باشگاه فوتبال ارتباطش را با شهروندان اجتماع قوی‌تر می‌کند و در نتیجه، رضایت هواداران از باشگاه بیشتر می‌شود. یکی از مهم‌ترین ارجاعات مسئولیت اجتماعی برای باشگاه فوتبال، همین رضایت افزایش یافته هواداران است که باشگاه می‌تواند از طریق فروش بیشتر و بهتر، درآمد بیشتری کسب کند (رابرتسون و همکاران^۳، ۲۰۱۹). در این بین، در کشور ما باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال تهران به عنوان یکی از پرافتخارترین تیم فوتبال باشگاهی در ایران دارای ویژگی‌ها و مزیت‌هایی است که آن را از درجه اهمیت بیشتری برخوردار می‌سازد. این باشگاه به واسطه برخورداری از میلیون‌ها طرفدار در داخل و خارج از کشور دارای ذخیره عظیم اجتماعی است که در صورت پردازش درست این نیروی اجتماعی می‌تواند دارای کارکردهای مفید اجتماعی باشد؛ اما متأسفانه، به پدیده مسئولیت‌پذیری اجتماعی در این باشگاه توجه نشده و مدلی برای اینکه چگونه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در این باشگاه باید رشد و توسعه پیدا کند، وجود ندارد. بنابراین این پژوهش درصدد است مدلی را برای پدیده مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال تهران ارائه نماید.

1. Zeimers et al.

2. Anagnostopoulos, Byers & Shilbury

3. Robertson et al.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در مورد راهبردهای مسئولیت‌پذیری باشگاه استقلال انجام شد. هدف از تحقیقات اکتشافی، روشنگری مفاهیم، جمع‌آوری تعاریف، کسب بینش و تصحیح مسائل و ایده‌هاست. همچنین این تحقیق بر مبنای جستجوی داده‌ها، دارای ماهیت کیفی است. در این تحقیق از راهبرد نظریه داده-بنیاد رویکرد گلیر استفاده شد. با استفاده از این راهبرد پژوهشگر می‌تواند از میان حجم انبوهی از داده‌ها، به شکلی سیستماتیک و جوه اشتراک را استخراج کند. این راهبرد از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد. هدف عمده این راهبرد، تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها) آن پدیده و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. تولید و خلق مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها نیز فرایندی از چرخ‌های تکراری است. در این روش سؤالات پژوهش به جای آنکه به شکل فرضیه‌هایی خاص مطرح شوند، باید باز و کلی باشند. به منظور ارائه یک مدل شماییک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، سه فرایند همپوش کدگذاری اولیه، کدبندی محوری و کدبندی گزینشی انجام شد. در اجرای تحقیق، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به طور آگاهانه هم‌زمان انجام شد و گردآوری داده‌های اولیه به منظور شکل‌گیری روند جمع‌آوری مداوم داده‌ها صورت گرفت. با این کار برای پژوهشگر فرصتی فراهم شد تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد. از آنجا که فرایند این تحقیق دارای لایه‌های مختلفی است، خلاصه پیازه (لایه‌های) فرایند پژوهش به شرح زیر است:

جامعه آماری در این تحقیق شامل صاحب‌نظران (مدیران و دست‌اندرکاران باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال و اعضای هیأت علمی دانشگاه) بودند. جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق، از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. برای اجرای نمونه‌گیری ابتدا فهرستی از خبرگان و متخصصان شامل استادان دانشگاه و مدیران و دست‌اندرکاران باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال -براساس اینکه این افراد آشنای با مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشند و در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارای تجربه کاری، کتاب و یا مقاله علمی - پژوهشی تألیف شده باشند- تهیه و سپس با آنها مصاحبه عمیق و گروه‌های کانونی برگزار شد. پس از اتمام هر مصاحبه از هر یک از افراد مورد مصاحبه خواسته شد تا سایر خبرگان را به محقق معرفی نمایند. این کار تا زمانی ادامه یافت که با تمام افراد معرفی شده از سوی خبرگان مصاحبه انجام شد. در مجموع ۱۱ مصاحبه با صاحب‌نظران انجام شد. در واقع، نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافت (۱۱ مصاحبه) که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید. پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده‌های خام به صورت استقرایی از مصاحبه‌های عمیق با نخبگان و متخصصان به دست آمدند و به صورت هم‌زمان با اجرای مصاحبه‌ها و براساس رویکرد نظریه داده-بنیاد تجزیه و تحلیل شدند. برای تعیین موثق بودن داده‌ها- که در تحقیقات کیفی معادل پایایی و روایی در تحقیقات کمی است- از دو روش بازکدگذاری توسط یک پژوهشگر دیگر و روش بازبینی اعضا براساس محاسبه ضریب کاپا استفاده شد. نتایج این آزمون به شرح جدول زیر است:

جدول ۱: محاسبه ضریب کاپا

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی
۱	P3	۹	۴	۲	۰/۸۸۸
۲	P7	۱۲	۵	۴	۰/۸۳۳
۳	P9	۷	۳	۱	۰/۸۵۷
۲	P11	۱۱	۴	۲	۰/۷۲۷
	جمع	۳۹	۱۶	۹	۰/۸۲۰

لازم به ذکر است کلیه تحلیل‌های آماری با کمک نرم‌افزار Maxqda نسخه ۱۲ انجام شد.

۳۱۵

یافته‌های پژوهش

روند تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس رویکرد نظریه داده-بنیاد در سه مرحله کدبندی باز، کدبندی محوری و کدبندی گزینشی (انتخابی) انجام شده است. در انتهای مراحل کدگذاری، لایه‌های مدل نهایی تحقیق به صورت تک تک و شماتیک ارائه گردیده است. در نهایت، مدل نهایی تحقیق با ترکیب کردن این لایه‌ها ارائه شده است:

کدبندی باز

نخستین مرحله در تحلیل نظریه داده-بنیاد، انجام کدبندی باز است. کدبندی باز از نظر واحد تحلیل به صورت سطر به سطر، عبارت به عبارت، بند به بند یا به صورت صفحه جداگانه انجام می‌شود. چنانچه واحد کدبندی، سطر باشد به هر یک از سطرها یا جمله‌ها، مفهوم یا کدی الصاق می‌شود. این کدها یا مفاهیم باید بتواند حداکثر فضای مفهومی و معنای آن را اشباع کنند. در این مرحله تمام اطلاعات کدبندی می‌شود (کریوگر و نیومن^۱، ۲۰۰۶). مرحله کدبندی باز دارای دو زیر مجموعه کدبندی اولیه^۲ یا سطح اول و کدبندی متمرکز^۳ یا سطح دوم است (محمدپور، ۱۳۹۲). در این قسمت به جای ارائه تمامی صفحات نگارش شده از مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی، فقط نکات کلیدی مصاحبه‌ها براساس حاشیه‌نویسی بر متون مصاحبه تعیین و ارائه شده است. به هر یک از این نکات کلیدی ارائه شده، یک کد اولیه داده شده است. شیوه کدگذاری اولیه به شرح جدول ۲ است.

1. Kreuger & Neuman
2. Level 1 coding
3. Focused coding

جدول ۲: نمونه‌ای از نکات کلیدی مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی به همراه کدگذاری باز

نشانگر	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	گزاره‌های منطقی (کدهای باز)
P1	فقدان انرژی کافی برای دستیابی به مسئولیت‌پذیری اجتماعی از سوی باشگاه	فقدان انرژی کافی برای دستیابی به مسئولیت‌پذیری اجتماعی
P2	ضعف در زیرساخت‌های باشگاه‌ها یکی از موانع است	ضعف در زیرساخت‌ها
P3	فرهنگ جامعه-محوری در درون ارکان باشگاه نهادینه شود	فرهنگ جامعه-محوری
P4	باشگاه‌های دارای مسئولیت اجتماعی بالا به سرمایه‌هایی دست می‌یابند که دستیابی دیگران به آن سرمایه‌ها ممکن نیست	کسب درآمد بیشتر
P5	مشکلات قانونی و حقوقی در داخل کشور در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی وجود دارد	مشکلات قانونی و حقوقی
P6	فرهنگ سازمانی مناسبی در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی وجود ندارد	فقدان فرهنگ سازمانی مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی
P7	وجود بسترهای لازم مانند نداشتن ورزشگاه اختصاصی	نداشتن ورزشگاه اختصاصی
P8	نبود بیش تعریف شده مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه‌ها	نبود بیش تعریف شده مرتبط با مسئولیت‌پذیری
P9	لزوم تولید MIS آمار تولید شده از حوزه‌های که نیاز به مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارد	لزوم تولید MIS
P10	خصوصی سازی و رعایت اصل ۴۴ قانون اساسی	رعایت اصل ۴۴ قانون اساسی

کدبندی محوری

مرحله دوم کدبندی داده‌ها در تحلیل نظریه داده-بنیاد، کدبندی محوری است. در این مرحله، مقوله‌ها به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود در ضمن انجام تجزیه و تحلیل، پژوهش‌گر به کدهای اولیه متعددی دست یافته است. نکته مهم در این میان این است که این کدها باید مبنایی باشند؛ یعنی باید پدیده‌های مشابه با همدیگر طبقه‌بندی شوند، در غیراین صورت بین تعدادی زیادی مفاهیم گرفتار می‌شویم که نمی‌دانیم با آن‌ها چه کنیم. وقتی در داده‌ها پدیده خاصی را مشخص کردیم، آنگاه می‌توانیم مفاهیم را بر محور آن‌ها گروه‌بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم، کاهش می‌دهد. روند طبقه‌بندی مفاهیم که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کند، «مقوله‌پردازی» نامیده می‌شود. آنگاه به مقوله‌ای که پدیده‌ای را شامل می‌شود، یک اسم مفهومی می‌دهیم. باید توجه داشت که این اسم باید انتزاعی‌تر از اسامی مفهومی باشد (چارمز، ۲۰۰۶).

جدول ۳: نمونه‌ای از کدهای اولیه، کدبندی متمرکز و کدبندی محوری

کدبندی محوری	کد متمرکز شده	کد اولیه	نشانه‌گر
موانع ساختاری	آگاهی پایین مردم نسبت به مسئولیت پذیری اجتماعی	فقدان بینش تعریف شده مرتبط با مسئولیت پذیری	P1, P2, P6, P8
		آگاهی اندک افراد در مورد مسئولیت‌پذیری اجتماعی	P8, P2, P4, P7, P6
		ادراک پایین مصرف‌کنندگان	P4, P9, P4
		فقدان درک کافی از مسئولیت‌پذیری اجتماعی	P1, P8, P4
		نیروی انسانی با تفکر غیرمسئولیت‌پذیری اجتماعی	P3
	آگاهی پایین مدیران و دست‌اندرکاران نسبت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی	موانع دانشی و نگرشی	P2
		نبود نگاه مسئولیت‌پذیری در مسئولین	P1, P8
		عدم آگاهی مدیران	P1, P5, P7, P8, P10
		عدم آشنایی با مسائل مسئولیت‌پذیری اجتماعی از سوی دست‌اندرکاران	P3, P4, P5, P6, P8
	موانع رفتاری	نبود عزم راسخ در اجرای مسئولیت‌پذیری اجتماعی	فقدان انرژی کافی برای دستیابی به مسئولیت‌پذیری
ضعف مدیریت در اجرا			P1
عدم تمایل به اجرای مسئولیت‌پذیری اجتماعی			P6
منابع انسانی غیرمتخصص و ناکارآمد		مدیریت ناکارآمد	P2, P3
		نبود نیروی انسانی متخصص	P3, P4

کدبندی گزینشی

کدبندی گزینشی عبارت است از: چینش کدهای محوری در کنار هم براساس منطق و ارتباط دادن آن با سایر کدها؛ اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با کدهای است که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند (چارمز، ۲۰۰۶). در واقع این مرحله انتزاعی‌ترین سطح کدگذاری است که از طریق آن روابط بین کدهای ایجاد شده تشریح می‌شود. برای رسیدن به یکپارچگی مورد نظر در این مرحله لازم است محقق پدیده اصلی را تنظیم و خود را به آن متعهد کند.

جدول ۴: ساخت مقولات اصلی

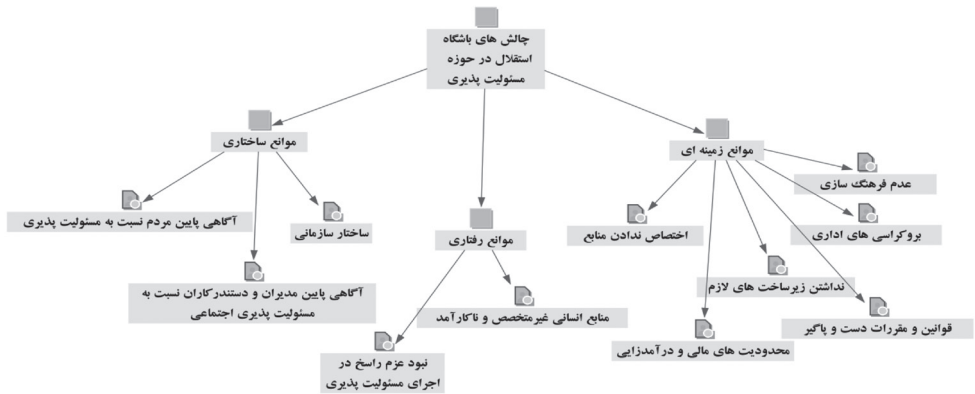
کدبندی گزینشی	کدبندی محوری	نشانیگر
چالش‌های باشگاه استقلال در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی	موانع ساختاری	P1, P2, P6, P8, P9, P7, P3, P10, P5, P4
	موانع رفتاری	P1, P6, P2, P3, P4
	موانع زمینه‌ای	P4, P8, P9, P5, P6, P3, P1, P7, P10, P11, P2
اصلی‌ترین حوزه‌های مسئولیت‌پذیری	مسئولیت‌پذیری اقتصادی	P1, P4, P8
	مسئولیت‌پذیری شفافیت	P1, P2, P3
	مسئولیت‌پذیری فرهنگی	P3, P6, P11, P4, P7
	مسئولیت‌پذیری اخلاقی	P4, P10, P6, P11
	مسئولیت‌پذیری قانونی	P4, P8
	مسئولیت‌پذیری خیرخواهانه	P4, P5, P7, P8, P11
	مسئولیت‌پذیری محیطی	P9, P10, P11
	مسئولیت‌پذیری دانشی	P9, P4, P7, P6, P2, P5
اصلی‌ترین پیامدهای ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه استقلال	پیامدهای تجاری	P3, P9, P4, P1, P10, P7, P6, P5, P8
	پیامدهای رفتاری	P3, P9, P2, P7, P6, P11, P10, P8
راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه استقلال	راهبردهای اساسی	P1, P9, P5, P4
	راهبردهای عملیاتی	P8, P10, P11, P2, P6, P1, P4

ارائه شماتیک کدهای نظری

در این تحقیق برای نمایش کدهای نظری و قابل فهم بودن آن‌ها، لایه‌های تفکیک شده‌ای ارائه می‌شود و در نهایت براساس قرار گرفتن لایه‌ها در کنار هم، مدل نهایی تحقیق ارائه می‌شود.

چالش‌های باشگاه استقلال در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی

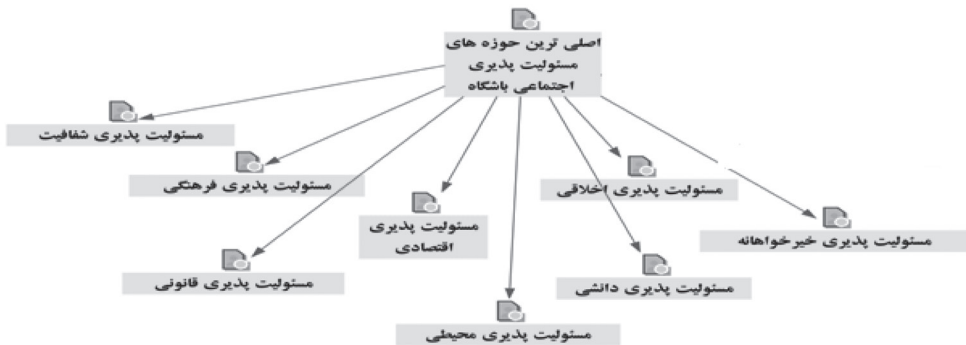
منظور از چالش، مؤلفه‌های است که مانع اجرای مسئولیت‌پذیری اجتماعی به شکل صحیح و بهینه در باشگاه می‌شود. چالش‌های باشگاه استقلال در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دسته‌بندی شده است.



شکل ۱: چالش‌های باشگاه استقلال در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی

حوزه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه استقلال

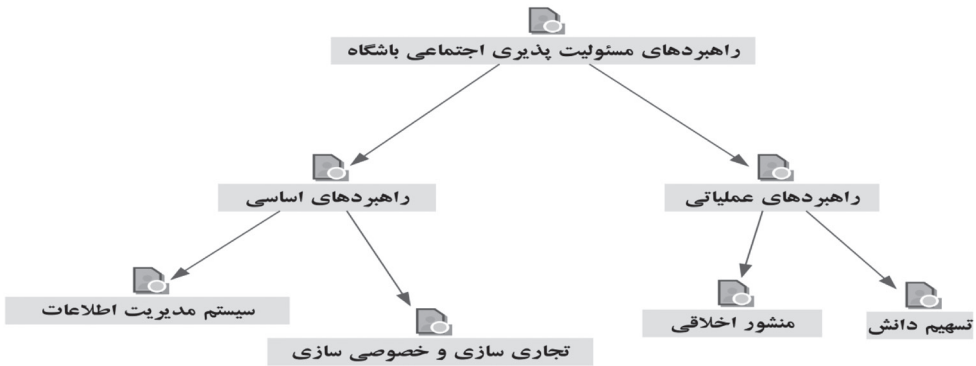
در این تحقیق حوزه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه استقلال شامل مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری دانشی، محیطی، خیرخواهانه، قانونی، اخلاقی، فرهنگی، شفافیت و اقتصادی است.



شکل ۲: حوزه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه استقلال

راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه استقلال

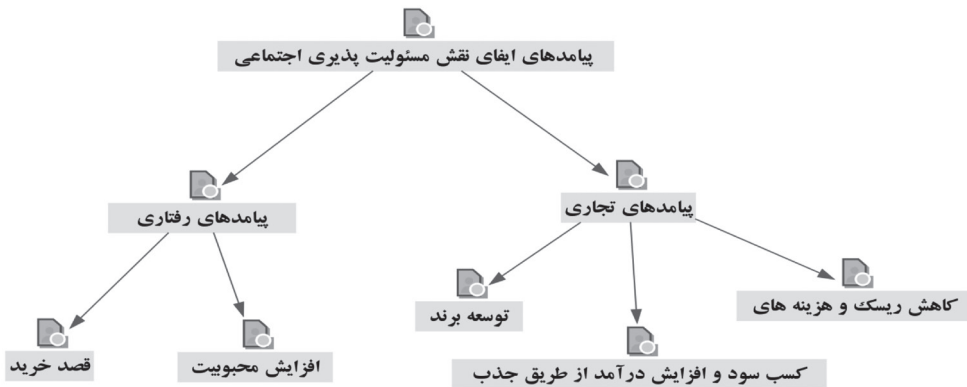
راهبردها، کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی است که از پدیده محوری منتج می‌شود. در این تحقیق راهبردها به دو بخش راهبردهای اساسی و عملیاتی دسته‌بندی می‌شوند.



شکل ۳: راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی

پیامدهای ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی

پیامدها، برابندی است که حاصل به کارگیری مسئولیت‌پذیری اجتماعی در باشگاه استقلال می‌باشد و در این تحقیق به دو بخش پیامدهای رفتاری و تجاری دسته‌بندی می‌شود.



شکل ۴: پیامدهای ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق، طراحی مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال تهران بود. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال تهران به ترتیب شامل ۸ بعد «مسئولیت‌پذیری دانشی»، «مسئولیت‌پذیری محیطی»، «مسئولیت‌پذیری قانونی»، «مسئولیت‌پذیری اخلاقی»، «مسئولیت‌پذیری فرهنگی»، «مسئولیت‌پذیری اقتصادی»، «مسئولیت‌پذیری شفافیت» و «مسئولیت‌پذیری خیرخواهانه» است. این یافته با نتایج مطالعه نیازی تبار (۱۳۹۷) همخوان است، چرا که در بسیاری از جهات مؤلفه‌های برآمده از

داده‌های این تحقیق با مؤلفه‌های برخاسته از نتایج تحقیق مذکور همسان است. از جمله دلایلی که این همسانی و همخوانی را می‌توان با آن ربط داد این است که در هر دو مطالعه، قلمرو مکانی منتصب به باشگاه‌های فوتبال بوده است با این تفاوت که قلمرو مکانی مطالعه حاضر نسبت به مطالعه نیازی تباری محدودتر و به طور خاص یکی از باشگاه‌های مطرح لیگ برتر بوده است. علاوه بر این، بررسی تعداد استنادهای انجام شده در زمینه مؤلفه‌های مذکور نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری دانشی، مسئولیت‌پذیری خیرخواهانه و مسئولیت‌پذیری فرهنگی به ترتیب بیشترین نقش را در توضیح متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه فرهنگی ورزشی استقلال تهران دارند. این یافته با نتایج مطالعه نیازی تبار (۱۳۹۷) ناهمخوان است؛ چرا که در مطالعه مذکور مشخص گردید مسئولیت اخلاقی، قانونی و شفافیت بیشترین نقش را توضیح مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشگاه‌های ورزشی دارد. مسئولیت‌پذیری اخلاقی به عنوان انتظارات جامعه از باشگاه مبنی بر آن است که ارزش‌ها و هنجارهای جامعه را مدنظر داشته باشد و به آن‌ها احترام بگذارد. این مسئولیت همچنین پایبندی به اصول اخلاقی، انجام‌های کارهای درست، عدالت، انصاف و احترام به حقوق مردم را در برمی‌گیرد. مسئولیت قانونی از باشگاه انتظار دارد که مأموریت‌های اقتصادی خود را در چهارچوب قانون پی‌گیری کند. این مسئولیت به عنوان لایه دوم از هرم مسئولیت‌پذیری اجتماعی مطرح شده است. علاوه بر این، در مسئولیت‌پذیری خیرخواهانه، باشگاه‌ها به طور داوطلبانه در طرح‌های اجتماعی از قبیل سازمان‌های خیریه و انسان دوستی سرمایه‌گذاری می‌کند. این مسئولیت‌پذیری به باشگاه اجازه می‌دهد هویت خود را براساس انتظارات ذی‌نفعان سازماندهی کند.

نتایج نشان داد چالش‌های باشگاه استقلال در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی شامل سه مانع ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است. این یافته با نتایج مطالعات الهی و همکاران (۱۳۸۸) و رضانی (۱۳۸۶) ناهمخوان است، چرا که در مطالعات مذکور عدم استفاده از تبلیغات و تراز منفی و نبود درآمدهای روز مسابقه، همگی بر عدم بهره‌بردن از مسئولیت‌های اجتماعی اثرگذار بود. بررسی تعداد استنادهای انجام شده در زمینه مؤلفه‌های مذکور نشان می‌دهد مانع زمینه‌ای، مهم‌ترین مانع در سر راه اجرای مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای باشگاه مذکور می‌باشد. موانع زمینه‌ای، شرایط و عوامل محیطی برون‌سازمانی است که محیط باشگاه را احاطه کرده، با باشگاه تأثیر متقابل دارند و خارج از کنترل باشگاه هستند. علت اینکه این مانع بیشترین استناد را در بین موانع تحقق و اجرای مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای باشگاه استقلال دارد این است که هر باشگاهی همواره با نظام‌های محیطی در کنش و واکنش دائمی است. از این‌رو، همه علل و عواملی که امکان برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب باشگاه نسبت به سایر نظام‌ها را فراهم می‌آورند، زمینه هستند. نشانگرهای موانع زمینه‌ای در این تحقیق مشمول عدم فرهنگ‌سازی، بروکراسی‌های اداری، اختصاص ندادن منابع، نداشتن زیرساخت‌های لازم، قوانین و مقررات دست و پاگیر و محدودیت‌های مالی و درآمدزایی است. در مقابل، موانع ساختاری ترکیبی از منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و فنی است که در بدنه کلی ساختار باشگاه جاری می‌شوند. نشانگرهای موانع ساختاری در این تحقیق شامل ساختار سازمانی، آگاهی پایین مردم نسبت به مسئولیت‌پذیری، آگاهی پایین مدیران و دست‌اندرکاران نسبت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. همچنین

عوامل رفتاری نیز شامل عوامل و روابط انسانی در باشگاه است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای ویژه به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. در این تحقیق مشخص گردید که منابع انسانی غیرمتخصص و ناکارآمد و نبود عزم راسخ در اجرای مسئولیت‌پذیری اجتماعی توضیح دهنده مانع رفتاری است.

نتایج نشان داد برای مرتفع ساختن موانع اجرای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در باشگاه استقلال باید راهبردهای عملیاتی و راهبردهای اساسی اتخاذ گردد. نشانگرهای راهبردهای اساسی یا کلان شامل تجاری سازی و خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال و سیستم مدیریت اطلاعات است. نشانگرهای راهبردهای عملیاتی نیز که مکمل راهبردهای اساسی هستند و به نوعی در راستای راهبردهای اساسی و کلان تعریف می‌شوند، مشمول تسهیم دانش و منشور اخلاقی می‌باشد. نتایج مطالعات لو و همکاران^۱ (۲۰۰۹)، دروبتز و همکاران^۲ (۲۰۱۴) و یوان و همکاران^۳ (۲۰۱۷) بر مبنای تئوری اقتضایی نشان می‌دهند که عمل به مسئولیت‌پذیری اجتماعی لزوماً منافع یکسانی برای همه شرکت‌ها با هر نوع راهبرد تجاری ندارد. تئوری اقتضایی این پدیده را تبیین می‌کند که مزایای مسئولیت اجتماعی با مطلوبیت در محیط داخلی و خارجی شرکت از طریق اتخاذ راهبردهای متنوع امکان‌پذیر است و هر اندازه تنوع راهبردها بیشتر باشد و بتوان بین راهبردهای اساسی و خرد تفاوت قائل شد، این مهم بهتر تحقق پیدا می‌کند.

سرانجام نتایج نشان داد در صورتی که راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در باشگاه استقلال طرح‌ریزی و به اجرا درآید، پیامدهای رفتاری و تجاری برای این باشگاه حاصل می‌شود. پیامدهای رفتاری شامل افزایش محبوبیت و قصد خرید و پیامدهای تجاری نیز شامل کاهش ریسک و هزینه‌ها، توسعه برند، کسب سود و افزایش درآمد از طریق جذب است. این یافته با نتایج مطالعه روسکا^۴ (۲۰۱۱) همخوان است. به موجب یافته‌های پژوهش‌های مذکور، مسئولیت اجتماعی هر سازمان و باشگاه فوتبال می‌تواند مزایای نیز برای خود آن سازمان داشته باشد. از آنجا که باشگاه‌های فوتبال توانایی انجام مسئولیت‌های اجتماعی متعددی را دارند، بنابراین آن‌ها از این طریق می‌توانند 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، ذی‌نفعان از سود اقتصادی بیشتری بهره‌مند خواهند شد. 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. 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.

1. Lu et al.
2. Drobotz et al.
3. Yuen et al.
4. Rosca

به طور کلی مسئولیت اجتماعی باشگاه اشاره به نقش باشگاه در سود رسانی به جامعه دارد. اصول مسئولیت پذیری اجتماعی بر این واقعیت تأکید می‌کند که کسب و کار و تیم‌های فوتبال باید درک کنند که آن‌ها بر جامعه تأثیرگذار هستند و باید در مقابل آن مسئول باشند. در صورتی که باشگاه‌ها این اصول را به درستی رعایت کنند، باشگاه‌های ورزشی می‌توانند با تمرکز بر مسئولیت اجتماعی پیش برنده سود و منفعت اجتماعی فراتر از منافع باشگاه و آن چیزی که قانون بایسته می‌دارد، باشند.

منابع

- حاتمی، سعید؛ آقایی، نجف؛ پورسلطانی زرنندی، حسین و اکبری یزدی، حسین. (۱۳۹۷). «نقش میانجی مسئولیت اجتماعی در رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران با رفتار شهروندی هواداران باشگاه‌های فوتبال». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۵، شماره ۱، صص: ۸۹-۹۸.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، مجتبی. (۱۳۸۶). «تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد». اندیشه مدیریت. سال اول، شماره ۲، صص: ۶۹-۹۷.
- رمضانی‌نژاد، رضا. (۱۳۸۶). «پژوهش اقتصاد و سرمایه‌گذاری ورزش: مورد کاوی فوتبال». گزارش طرح پژوهشی، سازمان تربیت بدنی، دفتر ملی مدیریتی و توسعه ورزش کشور. صص: ۳۴-۳۵.
- فلیک، رافائل. (۱۳۸۱). «برنامه‌ریزی برای بهبود وضعیت زندگی: از استاندارد زندگی تا کیفیت زندگی». محمد تقی‌زاده مطلق. جستارهای شهرسازی. شماره ۱، صص: ۱۷-۲۶.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش ۱ مراحل و رویه‌های علمی در روش‌شناسی کیفی. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان
- منتظری، امیر؛ طالب‌پور، مهدی؛ اندام، رضا و کاظم‌نژاد، انوشیروان. (۱۳۹۸). «نقش مسئولیت‌های اجتماعی در نگرش هواداران فوتبال ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۵۳، صص: ۱۵۷-۱۸۰.
- نیازی‌تبار، مریم. (۱۳۹۷). «طراحی مدل مسئولیت اجتماعی فوتبال در ایران با رویکرد نگاشت شناختی». رساله دکتری، رشته تربیت بدنی، گرایش مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود. صص: ۱-۳.
- الهی، علیرضا. (۱۳۸۸). «موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال». رساله دکتری، رشته تربیت بدنی، گرایش مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- Abassi, M. H. (2015). "Foundation charity football players". Spectators News Magazine, 183. 11-16. (Persian).
- 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)". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 211, 277-284.
- Bakos, L. (2014). "Decision-making and managerial behaviour regarding corporate social responsibility in the case of small and middle-sized companies". Procedia-social and behavioral Sciences, 124, 246-254.
- Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Shilbury, D. (2014). "Corporate social responsibility in professional team sport organisations: Towards a theory of decision-making". European Sport Management Quarterly, 14(3), 259-281.

- Blumrod, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). **“Professional football clubs and corporate social responsibility”**. Sport, business and management: an international journal, 3(3), 205-225.
- Charmaz, K. (2006). **Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis**. Sage
- Coakley, J. (2009). **Sport in society: Issues and Controversies**. (10th ed). New York: McGraw-Hill
- 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), 269-292.
- Drobotz, W., Merikas, A., Merika, A., & Tsionas, M. G. (2014). **“Corporate social responsibility disclosure: The case of international shipping”**. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 71, 18-44.
- François, A., Bayle, E., & Gond, J. P. (2019). **“A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport”**. European Sport Management Quarterly, 19(1), 15-37.
- Horng, J. S., Hsu, H., & Tsai, C. Y. (2019). **“Learning corporate ethics and social responsibility: Developing an influential curriculum for undergraduate tourism and hospitality students”**. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 24, 100-109.
- Huang, F. H., Ye, Y. J., & Kao, C. H. (2015). **“Developing a novel Intuitionistic Fuzzy Importance–performance Analysis for evaluating corporate social responsibility in sport tourism event”**. Expert Systems with Applications, 42(19), 6530-6538.
- Jankolova, 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.
- Kreuger, L., & Neuman, W. L. (2006). **“Social work research methods: qualitative and quantitative approaches: with Research Navigator”**. Pearson/Allyn and Bacon
- Lu, C. S., Lin, C. C., & Tu, C. J. (2009). **“Corporate social responsibility and organisational performance in container shipping”**. International Journal of Logistics: Research and Applications, 12(2), 119-132.

- Luetkenhorst, W. (2004). **“Corporate social responsibility and the development agenda”**. *Intereconomics*, 39(3), 157-166.
- Mehr Ayen, M. R. (2015). **Sociological theories and sports**. Published by Sociologists. Tehran. First Edition.
- Michie, J., Oughton, C., & Walters, G. (2006). **“The state of the game: the corporate governance of football clubs”**. Birbeck University of London, Football Governance Research Centre, 1-189.
- Rosca, V. (2011). **“Corporate social responsibility in English football: history and present”**. *Management & Marketing*, 6(2), 327.
- Robertson, J., Eime, R., & Westerbeek, H. (2019). **“Community sports clubs: are they only about playing sport, or do they have broader health promotion and social responsibilities?”**. *Annals of Leisure Research*, 22(2), 215-232.
- Walker, M., & Parent, M. M. (2010). **“Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport”**. *Sport Management Review*, 13(3), 198-213.
- Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D. (2017). **“Corporate social responsibility and classical competitive strategies of maritime transport firms: A contingency-fit perspective”**. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 98, 1-13.
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). **“Organisational learning for corporate social responsibility in sport organisations”**. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 80-101.