

Explaining the Role of Social Capital in the ESG Maturity of Iranian Professional Sports Clubs

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received 20 October 2023

Received in revised form 20
December 2023

Accepted 6 January 2024

Available online 25 March 2024

Keywords:

Social Capital,
ESG Maturity,
Professional Sports Clubs,
Glaserian Grounded Theory,
Sustainable Development .

Objective: The present study aimed to explain the role of social capital in the ESG (Environmental, Social, and Governance) maturity of Iranian professional sports clubs.

Methodology: This research was conducted using a qualitative approach and the Glaserian Grounded Theory method. Data were collected through semi-structured interviews with 20 experts (including sports management specialists, professional club managers, and experts in corporate social responsibility and sustainable development) who were selected via purposive and theoretical sampling until theoretical saturation was reached. Data analysis was performed in three stages: open, selective, and theoretical coding. The reliability of the coding was confirmed using the test-retest method (89%) and intra-subject agreement (88%).

Findings: The data analysis yielded 52 initial codes categorized into four main categories structural, relational, and cognitive social capital, and the challenges and requirements of ESG maturity with “social capital as a driver of ESG maturity in professional sports clubs” emerging as the core category. The findings indicate that communication networks, mutual trust, and shared values enhance clubs’ operational capacity to implement sustainability policies.

Discussion and Conclusion: The results indicate that the three dimensions of social capital serve as the pivotal mechanism for ESG maturity in clubs; however, transitioning to the desired state of sustainability depends on addressing structural challenges such as weak governance, lack of reporting systems, insufficient strategic prioritization, and establishing the necessary institutional and cultural prerequisites within the country’s professional sports sector.

Cite this article: Last Name, Initial., Last Name, Initial., & Last Name, Initial. (2024). Title of paper in lower case letters (except for initial letter of first word, initial of first word after a colon, and proper nouns). *Academic Librarianship and Information Research*, 58 (X), 1-20. <http://doi.org/00000000000000000000>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran.

DOI: <http://doi.org/000000000000000000000000>

Introduction

ESG evaluates professional sports clubs’ sustainability, accountability, and long-term performance beyond athletic and financial outcomes. This study examines how structural, relational, and cognitive social capital advances ESG maturity through networks, trust, collaboration, shared values, and legitimacy, while identifying related challenges and requirements in Iranian professional sports clubs.

Method

This qualitative study employed Glaserian Grounded Theory to develop an empirically grounded understanding of social capital and ESG maturity in professional sports clubs. Data were collected through semi-structured interviews with 20 experts in sports management, club administration, corporate social responsibility, governance, and sustainability, selected through purposive and theoretical sampling until theoretical saturation was achieved. The interviews examined ESG maturity, social capital, stakeholder relationships, governance conditions, and barriers to sustainable practices. Data were analyzed through open, selective, and theoretical coding to identify concepts, develop categories, and integrate them around the study's core variable. Analytical trustworthiness was supported by test–retest reliability of 89% and intra-subject agreement of 88%.

Results

The coding process yielded 128 initial codes across four main categories: structural, relational, and cognitive social capital, alongside ESG maturity challenges, with “social capital as a driver of ESG maturity” emerging as the core category. While structural social capital facilitates ESG execution through networks and stakeholder participation, relational capital enhances trust and cooperation, and cognitive capital fosters shared sustainability values and goals. Ultimately, the capacity of these dimensions to drive coherent, institutionalized ESG strategies depends on addressing critical organizational barriers, such as weak governance, lack of reporting systems, and limited strategic prioritization.

Discussion and Conclusions

The findings reveal that ESG maturity in Iranian professional sports clubs is a socially embedded process driven by structural, relational, and cognitive social capital, rather than a purely technical exercise. Utilizing Glaserian grounded theory, this study advances sports sustainability literature within a unique institutional context. Practically, it urges managers to transcend symbolic compliance in favor of collaborative governance and trust-building. Ultimately, realizing this potential requires overcoming structural barriers like weak governance and inadequate reporting, positioning social capital as a fundamental prerequisite for enduring ESG maturity.

تبیین نقش سرمایه اجتماعی در بلوغ ESG باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۵ تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۲۸ کلیدواژه‌ها: سرمایه اجتماعی، بلوغ ESG، باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، نظریه داده‌بنیاد گلپزری، توسعه پایدار.	هدف: پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش سرمایه اجتماعی در بلوغ ESG (زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی) باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران انجام شده است. روش تحقیق: این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلپزری اجرا شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان (متخصصان مدیریت ورزش، مدیران باشگاهی، کارشناسان مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار) که به صورت هدفمند و با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده بودند، گردآوری گردید. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری انجام شد. پایایی تحلیل‌ها نیز از طریق بازآزمون (۸۹٪) و توافق درون‌موضوعی (۸۸٪) به تأیید رسید. یافته‌ها: تحلیل داده‌ها به استخراج ۵۲ کد اولیه ذیل چهار مقوله اصلی (سرمایه اجتماعی ساختاری، ارتباطی، شناختی، و چالش‌ها و الزامات بلوغ ESG) و مقوله هسته «سرمایه اجتماعی به عنوان پیشران بلوغ ESG در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای» انجامید. یافته‌ها نشان می‌دهد که شبکه‌های ارتباطی، اعتماد متقابل و ارزش‌های مشترک، ظرفیت عملیاتی باشگاه‌ها را برای اجرای سیاست‌های پایدار ارتقا می‌دهند. بحث و نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی سازوکار محوری بلوغ ESG در باشگاه‌ها هستند؛ با این حال، گذار به وضعیت مطلوب پایداری منوط به رفع چالش‌های ساختاری نظیر ضعف حکمرانی، فقدان نظام گزارش‌دهی، کمبود اولویت‌دهی راهبردی و همچنین بسترسازی برای الزامات نهادی و فرهنگی در ورزش حرفه‌ای کشور است.

استناد: نام خانوادگی، نام؛ نام خانوادگی، نام؛ و نام خانوادگی، نام (۱۴۰۳). عنوان مقاله. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۵۸ (۳)، ۲۰-۱.

<http://doi.org/00000000000000000000000000000000>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران.

مقدمه

ورزش در جهان معاصر از فعالیتی صرفاً جسمانی و رقابتی فراتر رفته و به نهادی اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی با تأثیر گسترده بر زندگی فردی و اجتماعی تبدیل شده است. توسعه صنعت ورزش، گسترش رسانه‌ها، افزایش سرمایه‌گذاری و حرکت به سوی مدیریت حرفه‌ای، نقش و مسئولیت سازمان‌های ورزشی را در حوزه‌هایی چون توسعه اقتصادی، ارتقای سلامت، تقویت همبستگی اجتماعی، شکل‌دهی به هویت ملی و ترویج ارزش‌های فرهنگی افزایش داده است (Muir, Dockery & Bawa, 2026: 3). از این رو، سازمان‌های ورزشی دیگر نمی‌توانند صرفاً بر موفقیت‌های ورزشی و منافع اقتصادی تمرکز کنند؛ بلکه باید در برابر پیامدهای اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی فعالیت‌های خود نیز پاسخ‌گو باشند و در مسیر توسعه پایدار حرکت کنند (Salimi, Khodaparast & Savari Nikou, 2024: 42).

در این میان، باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای از نهادهایی صرفاً مسابقه‌محور به سازمان‌هایی چندبعدی با کارکردهای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی تبدیل شده‌اند. برخورداری از هواداران گسترده، نفوذ رسانه‌ای، ارتباط مستقیم با جامعه و توانایی اثرگذاری بر نگرش‌ها و رفتارهای عمومی، مسئولیت این باشگاه‌ها را در قبال ذی‌نفعان و جامعه افزایش داده است (Baumeister, Maxcy & Kurscheidt, 2026: 2). بنابراین، ارزیابی عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای دیگر به نتایج مسابقات یا درآمدزایی محدود نیست، بلکه مشارکت در امور عام‌المنفعه، حفاظت از محیط زیست، رعایت عدالت، شفافیت و پاسخگویی به ذی‌نفعان نیز در ارزیابی آن‌ها اهمیت یافته است. در چنین شرایطی، رویکرد زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی یا ESG می‌تواند چارچوبی مناسب برای هدایت باشگاه‌ها به سوی عملکرد مسئولانه و پایدار فراهم آورد (Annesi et al, 2024: 532).

بیان مسئله

رویکرد ESG عملکرد پایدار سازمان‌ها را در سه بعد زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی ارزیابی می‌کند. بعد زیست‌محیطی بر موضوعاتی مانند مدیریت منابع، مصرف انرژی و کاهش آثار مخرب زیست‌محیطی تمرکز دارد؛ بعد اجتماعی شامل تعامل مسئولانه با ذی‌نفعان، رعایت عدالت، ارتقای سلامت و توجه به جامعه است؛ و بعد حکمرانی نیز به شفافیت، پاسخگویی، کنترل فساد و سازوکارهای تصمیم‌گیری و نظارت مربوط می‌شود. کاربرد این رویکرد در صنعت ورزش نیز گسترش یافته است؛ به گونه‌ای که باشگاه‌های حرفه‌ای پیشرو تلاش می‌کنند راهبردهای خود را با اهداف ESG هماهنگ سازند (Rahat & Nguyen, 2024: 3). این باشگاه‌ها از طریق کاهش مصرف انرژی و بهره‌گیری از فناوری‌های سبز، ترویج برابری و سلامت عمومی و تقویت پاسخگویی و مبارزه با فساد، عملکرد خود را در ابعاد سه‌گانه ESG ارتقا می‌دهند (Soltan Hoseini, Khodaparast & Haghparast, 2026: 2).

با این حال، صرف اجرای چند فعالیت اجتماعی یا زیست‌محیطی به معنای استقرار واقعی ESG در باشگاه نیست. تحقق مؤثر ESG مستلزم برخورداری سازمان از سطح مناسبی از بلوغ است؛ به این معنا که سیاست‌ها، ارزش‌ها و اقدامات زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی به صورت منسجم در فرهنگ، ساختار، فرایندهای تصمیم‌گیری و راهبردهای سازمان ادغام شوند (Sun et al., 2024: 2). سازمان‌های دارای بلوغ ESG، اصول پایداری را درونی کرده و آن را به بخشی از شیوه اداره و ارزش‌آفرینی خود تبدیل می‌کنند؛ در حالی که سازمان‌هایی که از سطح پایین‌تری از بلوغ ESG برخوردارند، غالباً به فعالیت‌های پراکنده، مقطعی و کوتاه‌مدت بسنده می‌کنند. بنابراین، بلوغ ESG در باشگاه‌های حرفه‌ای بیانگر توانایی آن‌ها در مدیریت مسئولانه منابع، پاسخگویی به ذی‌نفعان، ایجاد ارزش اجتماعی و حرکت پایدار در مسیر توسعه است (Singhania & Saini, 2023: 518).

¹ Environmental, Social & Governance

در ایران نیز، ورزش حرفه‌ای طی سال‌های اخیر از منظر گسترش کمی و ساختاری باشگاه‌ها و لیگ‌ها، افزایش پوشش رسانه‌ای، توسعه هواداری، ورود نسبی سرمایه‌گذاری و تأکید بیشتر بر حرفه‌ای‌سازی مدیریت، رشد یافته است. با وجود این گسترش، بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای همچنان با مسائلی نظیر ضعف مدیریت، محدودیت‌های مالی، وابستگی به منابع ناپایدار، حکمرانی غیرشفاف، پاسخگویی ناکافی و توجه محدود به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی مواجه‌اند (3: Khodaparast, 2023). در نتیجه، توسعه ورزش حرفه‌ای در ایران، عمدتاً به معنای گسترش فعالیت‌ها و ساختارهای ورزشی بوده است و الزاماً به توسعه پایدار، مسئولانه و مبتنی بر حکمرانی مطلوب در باشگاه‌ها منجر نشده است. از این رو، بهره‌گیری از الگوهای توسعه پایدار، به‌ویژه رویکرد ESG، برای باشگاه‌های حرفه‌ای ایران ضرورتی اساسی دارد. با این حال، برخلاف باشگاه‌های پیشرو جهانی، استقرار و نهادینه‌سازی ESG در کشورهای درحال توسعه نظیر ایران، به دلیل فقدان زیرساخت‌های نهادی، مدیریتی و مالی لازم، همچنان در مراحل ابتدایی قرار دارد (3: Esmaili, Khodaparast & Nasr Esfahani, 2026).

یکی از عوامل بالقوه اثرگذار بر گذار باشگاه‌ها از اقدامات پراکنده به بلوغ ESG، سرمایه اجتماعی است. سرمایه اجتماعی به شبکه روابط، اعتماد متقابل، هنجارهای اجتماعی، مشارکت و همکاری جمعی اشاره دارد و از طریق تقویت انسجام، تسهیل جریان اطلاعات، کاهش تعارضات و افزایش ظرفیت همکاری، تعامل سازمان با ذی‌نفعان و تحقق اهداف بلندمدت را تسهیل می‌کند (3: Chen et al, 2024). در صنعت ورزش، سرمایه اجتماعی هم‌پیش‌نیاز و هم‌پیامد توسعه ورزش حرفه‌ای تلقی می‌شود؛ زیرا روابط مبتنی بر اعتماد میان باشگاه، هواداران، کارکنان، حامیان مالی، نهادهای عمومی و جامعه محلی، ظرفیت باشگاه را برای بسیج منابع و اقدام جمعی افزایش می‌دهد (636: Young, Block & Gibbs, 2025). باشگاه‌های حرفه‌ای نیز به دلیل ماهیت اجتماعی خود، ارتباط گسترده با هواداران و رسانه‌ها و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی، ظرفیت بالایی برای تولید و تقویت سرمایه اجتماعی دارند. در این میان، اعتماد، تعلق اجتماعی، مشارکت جمعی و شبکه‌های ارتباطی می‌توانند با افزایش مشروعیت باشگاه، بهبود مدیریت، جذب منابع، افزایش مشارکت ذی‌نفعان و تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی کمک نمایند (2: Meng et al, 2025).

اگرچه بر پایه ادبیات پژوهش می‌توان انتظار داشت که سرمایه اجتماعی از طریق تقویت اعتماد، همکاری و مشارکت، به ارتقای بلوغ ESG کمک کند؛ اما این ظرفیت بالقوه به‌تنهایی نمی‌تواند مسئله باشگاه‌های حرفه‌ای ایران را تبیین و حل نماید. به بیان دقیق‌تر، شناسایی سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک پیشران بالقوه به معنای روشن‌بودن نحوه، میزان و سازوکار اثرگذاری آن بر بلوغ ESG نیست، و هنوز به‌روشنی تبیین نشده است که کدامیک از مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در شرایط باشگاه‌های حرفه‌ای ایران نقش برجسته‌تری در ارتقای ابعاد زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی ایفا می‌کنند. افزون بر این، چگونگی اثرگذاری سرمایه اجتماعی بر چالش‌های زمینه‌ای باشگاه‌های ایرانی، از جمله ضعف شفافیت، محدودیت منابع، مشارکت ناکافی ذی‌نفعان و ناپایداری اقدامات مسئولانه، همچنان نیازمند واکاوی تجربی است تا مشخص شود چگونه می‌توان ESG را از سطح فعالیت‌های نمادین و مقطعی به سطحی نهادینه و راهبردی ارتقا داد.

با توجه به توضیحات بالا و فقدان مدلی جامع و متناسب با بافت ورزش کشور برای تبیین رابطه میان سرمایه اجتماعی و بلوغ ESG، شکاف اصلی پژوهش حاضر در نبود تبیینی روشن از نقش سرمایه اجتماعی در ارتقای بلوغ ESG باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران نهفته است. بر همین اساس، این پژوهش در پی پاسخ به این مسئله اساسی است که سرمایه اجتماعی چگونه و از طریق چه سازوکارهایی بر ارتقای ابعاد زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی اثر می‌گذارد، تا ضمن پر کردن این شکاف دانشی، زمینه لازم برای گذار باشگاه‌ها از اقدامات پراکنده، نمادین و مقطعی مسئولیت‌پذیری به سوی استقرار پایدار، منسجم و نهادینه ESG فراهم شود.

پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، موضوع سرمایه اجتماعی و نقش آن در توسعه پایدار سازمان‌ها، به‌ویژه در حوزه ورزش حرفه‌ای، مورد توجه فزاینده پژوهشگران قرار گرفته است. همزمان با گسترش رویکردهای نوین مدیریتی، مفهوم بلوغ زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی (ESG) نیز به یکی از شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی تبدیل شده است. در سطح بین‌المللی، باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای تلاش کرده‌اند با بهره‌گیری از اصول ESG، علاوه بر ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی و زیست‌محیطی، اعتماد ذی‌نفعان و مزیت رقابتی پایدار خود را تقویت کنند. در ایران نیز اگرچه پژوهش‌های مرتبط با سرمایه اجتماعی، مسئولیت اجتماعی و پایداری در ورزش رو به افزایش است، اما همچنان مطالعات جامعی که به تبیین نقش سرمایه اجتماعی در بلوغ ESG باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای بپردازد، محدود و پراکنده است.

در میان مطالعات داخلی، رحمتی و همکاران (۱۴۰۵) نشان دادند که سرمایه اجتماعی مهم‌ترین عامل اثرگذار در فرآیندهای تأمین مالی است و اعتماد اجتماعی و زیرساخت‌های نهادی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌روند. زاکریان و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهش «امکان‌سنجی پیاده‌سازی سیستم هوشمند برای تحلیل مزایای سرمایه اجتماعی در بازاریابی ورزشی و افزایش کیفیت خدمات» بیان کردند که بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند در تحلیل سرمایه اجتماعی می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات و ارتقای تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی منجر شود. سلیمی و لباف (۱۴۰۴) در مطالعه «تحلیل بازتولید سرمایه اجتماعی ورزشکاران حرفه‌ای در بسترهای دیجیتال با رویکرد آمیخته» نیز تأکید کردند که اعتماد، وفاداری هواداران و تعاملات شبکه‌ای نقش مهمی در بازتولید سرمایه اجتماعی در فضای دیجیتال دارند. همچنین، احمدی، نظری و نوروزی (۱۴۰۳) در بررسی ابعاد مسئولیت اجتماعی سازمان ورزش شهرداری تهران، وضعیت مؤلفه‌های محیط‌زیست، حقوق بشر، حاکمیت سازمانی و توسعه جامعه را نامطلوب ارزیابی کردند و بر ضرورت ایجاد ساختارهای تخصصی مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی تأکید نمودند. سلطانی، چپری و ساجدی‌ان (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل پیشایندهای سرمایه اجتماعی در ورزش دانشجویی» نشان دادند که عوامل اجتماعی، سیستمی و فردی در شکل‌گیری سرمایه اجتماعی نقش اساسی دارند و مؤلفه‌هایی مانند ارتباطات، هنجارها، فرهنگ، رسانه و ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی زمینه تقویت آن را فراهم می‌کنند. دارابی و آصفی (۱۴۰۱) نیز در ارزیابی رفتار حفاظت زیست‌محیطی باشگاه ذوب‌آهن اصفهان نشان دادند که مدیریت ناکارآمد مصرف انرژی و انتشار بالای دی‌اکسید کربن از چالش‌های مهم اماکن ورزشی است و استفاده از تجهیزات کم‌مصرف می‌تواند به حرکت باشگاه‌ها به سمت «باشگاه سبز» کمک کند. همچنین، شهولی و همکاران (۱۴۰۱) بیان کردند که ابزارهای بازاریابی سبز، به‌ویژه تبلیغات زیست‌محیطی، نقش مؤثری در شکل‌دهی رفتار مصرف‌کنندگان ورزشی دارند. افزون بر این، جلیلی، همتی‌نژاد و نادری‌نسب (۱۳۹۹) در پژوهش خود درباره بلوغ مدیریت فرایندهای کسب‌وکار در شرکت‌های تولیدی ورزشی، بر اهمیت مدیریت فرایند، اکوسیستم بازار و بلوغ سازمانی در توسعه پایدار این شرکت‌ها تأکید کردند.

در سطح بین‌المللی، مطالعات متعددی به بررسی ارتباط میان ESG، سرمایه اجتماعی و توسعه پایدار در ورزش حرفه‌ای پرداخته‌اند. بیسوندویال بینیکا و همکاران^۱ (۲۰۲۶) در بررسی رابطه میان سرمایه ESG و خلق ارزش سازمانی نشان دادند که رابطه میان سرمایه ESG و خلق ارزش سازمانی غیرخطی است و بیشترین بهبود عملکرد هنگام گذار از سطوح پایین به متوسط ESG حاصل می‌شود؛ درحالی‌که در سطوح بالاتر، بازدهی آن کاهش می‌یابد. همچنین، اثربخشی ESG در تعامل با سرمایه‌های مالی، فکری و تولیدی افزایش می‌یابد و این منابع، رابطه میان ESG و عملکرد عملیاتی را تقویت می‌کنند. کیم و جئونگ^۲ (۲۰۲۵) نشان دادند که فعالیت‌های زیست‌محیطی و اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی تأثیر مستقیمی بر اعتماد و وفاداری هواداران دارد و

^۱ Bissoondoyal-Bheenick et al

^۲ Kim & Jeong

تقویت شهروندی هواداران می‌تواند این رابطه را تقویت کند. بای و همکاران^۱ (۲۰۲۵) نیز بیان کردند که عملکرد قوی ESG از طریق تقویت دارایی‌های نامشهود، ارزش شرکت‌های ورزشی را افزایش می‌دهد و حمایت‌های سیاستی می‌تواند اثربخشی این عملکرد را تقویت کند. کالیوپی و تریانتافیلو^۲ (۲۰۲۵) در بررسی نقش رسانه‌ها در بازاریابی ESG دریافتند که نحوه بازنمایی رسانه‌ای فعالیت‌های ESG بر اعتماد و نگرش مثبت مخاطبان نسبت به برندهای ورزشی اثرگذار است. مانزاری^۳ (۲۰۲۴) نیز نشان داد که عملکرد مطلوب ESG با افزایش سرمایه فکری، وفاداری هواداران و ارزش بازار باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ارتباط مستقیم دارد. مایونگ^۴ (۲۰۲۴) در مطالعه خود تأکید کرد که هواداران بیش از هر چیز به شفافیت حکمرانی، عدالت مدیریتی و مسئولیت اجتماعی باشگاه‌ها توجه دارند، هرچند حساسیت آنان نسبت به مسائل محیط‌زیستی هنوز در سطح پایینی قرار دارد. افزون بر این، آئومیده^۵ (۲۰۲۳) بیان کرد که اجرای اصول ESG برای توسعه باشگاه‌های ورزشی، جذب سرمایه‌گذاری و افزایش اعتماد هواداران ضروری است و باشگاه‌ها باید به سمت شفافیت، پاسخگویی و گسترش فعالیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی حرکت کنند.

به طور کلی، پیشینه پژوهش نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی و ESG عمدتاً جداگانه بررسی شده‌اند؛ بنابراین، تبیین نقش سرمایه اجتماعی در بلوغ ESG باشگاه‌های حرفه‌ای ایران، خلأیی مهم برای ارتقای مدیریت پایدار و عملکرد راهبردی است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با روش کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد گلیرز انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی، مدیران و معاونان باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، مدیران و معاونان فدراسیون‌های ورزشی، متخصصان مسئولیت اجتماعی و حکمرانی سازمانی در ورزش و پژوهشگران حوزه توسعه پایدار بودند. انتخاب مشارکت‌کنندگان با نمونه‌گیری هدفمند آغاز و در ادامه، متناسب با مقولات و خلأهای مفهومی پدیدارشونده، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد.

گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق انجام شد. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی محقق شده تلقی گردید که تحلیل مصاحبه‌های جدید، کد مفهومی جدیدی به مقولات موجود نمی‌افزود، ویژگی‌ها و ابعاد مقولات اصلی را گسترش نمی‌داد و موجب تغییر یا تکمیل معنادار در روابط تبیین‌کننده میان مقولات نمی‌شد. در جریان تحلیل، پس از مصاحبه هجدهم، کدها و مفاهیم استخراج‌شده عمدتاً تکراری بودند و داده تازه‌ای برای توسعه مقولات اصلی و پیوندهای میان آن‌ها مشاهده نشد. با این حال، به منظور اطمینان از کفایت اشباع و بررسی قابلیت تبیین الگوی در حال ظهور در میان مشارکت‌کنندگانی با تجربه‌ها و نقش‌های حرفه‌ای متفاوت، دو مصاحبه تکمیلی انجام شد. تحلیل این دو مصاحبه نیز کد یا ویژگی مفهومی جدیدی به الگوی در حال ظهور اضافه نکرد و صرفاً شواهدی تأییدکننده برای مقولات و ارتباطات پیشین فراهم ساخت؛ بنابراین، گردآوری داده‌ها پس از انجام ۲۰ مصاحبه متوقف شد.

داده‌ها با استفاده از روش مقایسه مداوم تحلیل شدند؛ به این معنا که داده‌های هر مصاحبه به طور مستمر با داده‌های پیشین، کدها با یکدیگر و کدها با مقولات در حال ظهور مقایسه شدند. تحلیل مطابق رویکرد داده‌بنیاد گلیرز، در دو سطح کدگذاری ماهوی^۶ (کدگذاری باز و انتخابی) و کدگذاری نظری^۷ انجام گرفت. در کدگذاری ماهوی، ابتدا از طریق کدگذاری باز، مفاهیم و مقولات اولیه از داده‌ها استخراج شد. سپس، پس از شناسایی نگرانی اصلی مشارکت‌کنندگان و مقوله هسته، کدگذاری انتخابی با تمرکز بر مقولات

¹ Bai et al

² Kallioupi & Triantafyllou

³ Manzari

⁴ Myung

⁵ Ayomide

⁶ Substantive Coding

⁷ Theoretical Coding

مرتبط با مقوله هسته ادامه یافت. در مرحله کدگذاری نظری نیز، روابط میان مقولات و نحوه یکپارچگی آن‌ها تبیین شد تا الگوی مفهومی تأثیر سرمایه اجتماعی بر بلوغ ESG باشگاه‌های ورزشی شکل گیرد.

جهت تضمین کیفیت و اعتبارپذیری پژوهش، از چهار راهبرد «اعتبارپذیری» (تعامل طولانی مدت با داده‌ها و بازبینی مشارکت کنندگان)، «تأییدپذیری» (نظارت اساتید متخصص بر کدها)، «انتقال‌پذیری» (توصیف دقیق زمینه و مراحل تحقیق) و «قابلیت اطمینان» (مستندسازی شفاف فرایندها) استفاده شد. همچنین پایایی تحلیل کیفی از دو روش تأیید گردید: نخست، روش بازآزمون (کدگذاری مجدد ۴ مصاحبه تصادفی با فاصله دو هفته) با ضریب توافق ۸۹ درصد (فرمول هولستی) و دوم، کدگذاری مستقل توسط ارزیاب دوم با ضریب توافق ۸۸ درصد (جدول ۱).

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2}$$

PAO = درصد توافق مشاهده شده^۱

M = تعداد کدهای مورد توافق بین دو کدگذار^۲

N1 = تعداد کل کدهای کدگذار اول^۳

N2 = تعداد کل کدهای کدگذار دوم^۴

جدول ۱. محاسبه قابلیت اطمینان به روش بازآزمون و روش توافق درون موضوعی

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها				تعداد توافقات		تعداد عدم توافقات		پایایی (درصد)	
		بازآزمون (مرحله اول)	توافق درون موضوعی (پژوهشگر)	بازآزمون (مرحله دوم)	توافق درون موضوعی (همکار پژوهشی)	بازآزمون	توافق درون موضوعی	بازآزمون	توافق درون موضوعی	بازآزمون	توافق درون موضوعی
۱	چهارم	۳۱	۳۱	۳۰	۲۵	۲۷	۲۳	۷	۱۰	%۸۸	%۸۲
۲	دهم	۲۸	۲۸	۲۹	۳۲	۲۴	۲۶	۹	۸	%۸۴	%۸۶
۳	نوزدهم	۴۱	۴۱	۴۳	۳۷	۳۸	۳۶	۸	۶	%۹۰	%۹۲
۴	دوازدهم	۳۵	۳۵	۳۷	۳۹	۳۳	۳۴	۶	۶	%۹۱	%۸۶
مجموع		۱۳۵	۱۳۵	۱۳۹	۱۳۳	۱۲۲	۱۱۹	۳۰	۳۴	%۸۹	%۸۸

یافته های پژوهش

جدول ۲، اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد	سابقه کار	فراوانی	درصد
مرد	۱۶	۸۰	۱۰ تا ۱۵ سال	۸	۴۰
			۱۶ تا ۲۰ سال	۷	۳۵
زن	۴	۲۰	بیش از ۲۰ سال	۵	۲۵

¹ Percentage Agreement Observed

² Number of coding decisions agreed upon

³ Total number of coding decisions by coder 1

⁴ Total number of coding decisions by coder 2

سن	فراوانی	درصد	تحصیلات	فراوانی	درصد
۳۰ تا ۴۰ سال	۳	۱۵	کارشناسی ارشد	۷	۳۵
۴۱ تا ۵۰ سال	۷	۳۵			
۵۱ تا ۶۰ سال	۵	۲۵	دکتری	۱۳	۶۵
بالتر از ۶۰ سال	۵	۲۵			
سمت / حوزه فعالیت					
اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت ورزشی	۵	۲۵	فراوانی درصد		
مدیران و معاونان باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای	۴	۲۰	فراوانی درصد		
مدیران و معاونین فدراسیون‌های ورزشی	۴	۲۰	فراوانی درصد		
متخصصان حوزه مسئولیت اجتماعی و حکمرانی سازمانی در ورزش	۵	۲۵	فراوانی درصد		
پژوهشگران حوزه توسعه پایدار	۲	۱۰	فراوانی درصد		
مجموع	۲۰	۱۰۰	فراوانی درصد		

در مرحله کدگذاری باز، پس از پیاده‌سازی کامل ۲۰ مصاحبه، متن هر مصاحبه با دقت بررسی و عبارات و مفاهیم کلیدی مرتبط با سرمایه اجتماعی و بلوغ ESG در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران استخراج و کدگذاری شد. در این فرایند، تلاش شد کدها تا حد امکان واقعی، معنادار و نزدیک به زبان مشارکت‌کنندگان باشند و از انتزاع بیش‌ازحد پرهیز شود. در مجموع، ۵۲ کد اولیه از تحلیل مصاحبه‌ها به دست آمد که بخشی از آن‌ها همراه با متن مصاحبه‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. کدگذاری اولیه به همراه بخشی از متن مصاحبه‌ها

ردیف	کد اولیه	بخشی از متن مصاحبه
۱	غلبه نتیجه‌گرایی ورزشی و فقدان اولویت و چشم‌انداز راهبردی ESG	در باشگاه‌های ایران، موفقیت ورزشی کوتاه‌مدت بر مسئولیت اجتماعی و مسائل بلندمدت ESG اولویت دارد و چشم‌انداز پایداری نیز در اسناد راهبردی دیده نمی‌شود.
۲	ضرورت گذار از رویکرد واکنشی به بلوغ پیش‌گیرانه ESG	باشگاه‌ها برای دستیابی به بلوغ ESG باید از اقدامات واکنشی و مقطعی عبور کرده و از مدل بلوغ برای حرکت به سوی رویکردی پیش‌گیرانه استفاده کنند.
۳	فقدان استاندارد، الزام و نظام گزارش‌دهی زیست‌محیطی و ESG	باشگاه‌ها فاقد گزارش‌های زیست‌محیطی و پایداری هستند و نبود استاندارد و الزام مشخص، گزارش‌دهی ESG را محدود کرده است.
۴	فقدان نظام ارزیابی، پایش و مدیریت ریسک ESG	ساختار مشخصی برای ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی و اجتماعی، سنجش ریسک و پایش دوره‌ای بلوغ ESG در باشگاه‌ها وجود ندارد.
۵	ضرورت تدوین شاخص‌های بومی بلوغ ESG	ارزیابی بلوغ ESG مستلزم تدوین شاخص‌هایی بومی و متناسب با شرایط باشگاه‌های حرفه‌ای ایران است.
۶	ضعف مدیریت منابع، انرژی، پسماند، آلاینده‌ها و بحران‌های زیست‌محیطی	ورزشگاه‌ها با مصرف زیاد انرژی، ضعف مدیریت منابع، پسماند، پساب و آلاینده‌ها و فقدان مدیریت بحران زیست‌محیطی مواجه‌اند.
۷	ضرورت توسعه ورزشگاه سبز و بهره‌گیری از انرژی‌های تجدیدپذیر	توسعه ورزشگاه‌های پایدار، استفاده از انرژی خورشیدی و سایر انرژی‌های تجدیدپذیر باید در دستور کار باشگاه‌ها قرار گیرد.
۸	ضعف آگاهی و فرهنگ زیست‌محیطی در باشگاه‌ها	آگاهی و حساسیت زیست‌محیطی مدیران و ذی‌نفعان پایین است و فرهنگ ورزشگاه سبز هنوز نهادینه نشده است.
۹	ارتقای آگاهی زیست‌محیطی از طریق رهبری، رسانه و آموزش	هیئت‌مدیره باید مسائل زیست‌محیطی را در دستور کار قرار دهد و باشگاه‌ها از ظرفیت رسانه‌ها و آموزش و پرورش برای ترویج رفتار مسئولانه استفاده کنند.
۱۰	نقش شبکه‌های هواداری در ترویج و مطالبه‌گری زیست‌محیطی	شبکه‌های اجتماعی و هواداری می‌توانند آگاهی زیست‌محیطی را گسترش داده و فشار اجتماعی لازم برای بهبود عملکرد باشگاه را ایجاد کنند.
۱۱	مشارکت ذی‌نفعان در اقدامات زیست‌محیطی	مشارکت کارکنان و هواداران در تصمیم‌ها و فعالیت‌های محیط‌زیستی، تعهد آنان را افزایش داده و به‌عنوان سرمایه اجتماعی عمل می‌کند.

۱۲	نقش شبکه و مشارکت محلی در اثربخشی مسئولیت اجتماعی	ارتباط باشگاه با جامعه محلی و مشارکت محله‌های پیرامون ورزشگاه، پذیرش و اثربخشی برنامه‌های اجتماعی را افزایش می‌دهد.
۱۳	ضرورت گذار از باشگاه منزوی به نهاد اجتماعی و ارزش آفرین	باشگاه‌ها ارتباط نظام‌مندی با جامعه محلی ندارند و باید از نهادهای منزوی و صرفاً ورزشی یا سودمحور به نهادهای اجتماعی - اقتصادی و ارزش آفرین تبدیل شوند.
۱۴	ضعف نظام‌مندی و جهت‌گیری توسعه‌ای مسئولیت اجتماعی	برنامه‌های مسئولیت اجتماعی باشگاه‌ها پراکنده و غیرسیستماتیک‌اند و ظرفیت ورزش برای کاهش فقر، نابرابری و تقویت تاب‌آوری اجتماعی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.
۱۵	ضرورت حمایت از سلامت و حقوق منابع انسانی	سلامت روانی و جسمانی بازیکنان و کارکنان و رعایت حقوق کارکنان، از الزامات اساسی بلوغ اجتماعی ESG است.
۱۶	نقش مشارکت هواداران در تعلق، پاسخ‌گویی و دموکراسی باشگاهی	مشارکت هواداران در امور عام‌المنفعه، تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد، تعلق اجتماعی، پاسخ‌گویی و دموکراسی سازمانی را تقویت می‌کند.
۱۷	نقش اجتماعی و نظارتی شبکه‌های هواداری	استفاده از هواداران به‌عنوان سفیران اجتماعی و کنشگران نظارتی غیررسمی، اعتبار و مسئولیت‌پذیری باشگاه را افزایش می‌دهد.
۱۸	فقدان نهادهای مشارکت ذی‌نفعان	مشارکت واقعی ذی‌نفعان در سیاست‌گذاری، تدوین راهبرد پایداری و ارزیابی عملکرد، به‌دلیل ساختار متمرکز و ضعف نهادهای تحقق نیافته است.
۱۹	ضرورت ایجاد سازوکارهای رسمی مشارکت و بازخورد	باشگاه‌ها باید سازوکار رسمی بازخورد ذی‌نفعان و نمایندگی هواداران را در ساختار مدیریتی ایجاد کنند.
۲۰	نقش شبکه‌های علمی، مدنی و شهری در توسعه دانش و عملکرد ESG	شبکه‌سازی با دانشگاه‌ها موجب تولید، جذب و انتقال دانش ESG می‌شود و تعامل با سازمان‌های مردم‌نهاد زیست‌محیطی و شهرداری‌ها، عملکرد پایداری را بهبود می‌بخشد.
۲۱	نقش شبکه‌سازی بین‌باشگاهی در یادگیری و توسعه ESG	شبکه‌سازی میان باشگاه‌ها و تقویت هنجار همکاری حتی میان رقبای، تبادل تجربه و توسعه ESG در صنعت ورزش را تسهیل می‌کند.
۲۲	نقش شبکه‌های بین‌سازمانی در تأمین منابع و نهادهای سازی ESG	شبکه‌های بین‌سازمانی، همکاری بین‌بخشی و تعاملات مستمر، منابع لازم برای اجرای ESG و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پایدار را فراهم می‌کنند.
۲۳	نقش شبکه‌های بیرونی در آگاهی، حمایت و اعتبار باشگاه	ارتباط باشگاه با رسانه‌ها، حامیان مالی و سرمایه‌گذاران، آگاهی عمومی، جذب حمایت و اعتبار بیرونی را افزایش می‌دهد.
۲۴	نقش سرمایه اجتماعی ساختاری در حکمرانی و کنترل فرصت‌طلبی	سرمایه اجتماعی ساختاری از طریق شبکه‌ها، قوانین و رویه‌های رسمی، حکمرانی را تقویت کرده و رفتارهای فرصت‌طلبانه را کاهش می‌دهد.
۲۵	نقش اعتماد اجتماعی در موفقیت، وفاداری و مشروعیت باشگاه	اعتماد هواداران و جامعه به باشگاه، شرط موفقیت برنامه‌ها و موجب وفاداری، حمایت پایدار و مشروعیت اجتماعی می‌شود.
۲۶	شکل‌گیری اعتماد عمومی و اطلاعاتی از طریق شفافیت	اعتماد اجتماعی از عملکرد و انتشار شفاف اطلاعات در طول زمان شکل می‌گیرد و تصمیم‌گیری آگاهانه ذی‌نفعان را امکان‌پذیر می‌سازد.
۲۷	نقش اعتماد درون‌سازمانی در شفافیت و اجرای ESG	اعتماد متقابل میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل، مدیران و کارکنان، بازیکنان و کادر فنی، شفافیت، استقلال عملیاتی و اجرای آسان‌تر برنامه‌ها را به همراه دارد.
۲۸	نقش اعتماد سازمانی و رهبری در پذیرش تغییرات ESG	ضعف اعتماد درون‌سازمانی موجب مقاومت در برابر راهبردهای ESG می‌شود؛ در مقابل، اعتماد به رهبری، پذیرش تغییرات و هم‌افزایی درون‌تیمی را افزایش می‌دهد.
۲۹	نقش اعتماد بازیکن - هوادار در تعهد عاطفی	اعتماد میان بازیکنان و هواداران، تعهد عاطفی آنان را به باشگاه تقویت می‌کند.
۳۰	نقش اعتماد نهادی در حکمرانی و حمایت سازمانی	اعتماد نهادی میان باشگاه، نهادهای نظارتی و دولتی، حکمرانی را بهبود داده و دریافت مجوزها و حمایت‌ها را تسهیل می‌کند.
۳۱	نقش اعتماد و شفافیت در جذب سرمایه و حمایت مالی	اعتماد سرمایه‌گذاران و حامیان مالی به سرمایه اجتماعی و شفافیت حکمرانی باشگاه وابسته است.
۳۲	نقش سرمایه اجتماعی رابطه‌ای در کاهش هزینه و تسهیل فرایندها	اعتماد متقابل ذی‌نفعان، هزینه‌های نظارت و اجرا را کاهش داده و همکاری غیررسمی، فرایندهای سازمانی را تسریع می‌کند.
۳۳	نقش سرمایه اجتماعی در کاهش ریسک و خلق ارزش مشترک	سرمایه اجتماعی می‌تواند ریسک اجتماعی را کاهش دهد، اهداف اقتصادی و اجتماعی را هم‌سو سازد و از طریق ارزش مشترک، انگیزه مشارکت در ESG را افزایش دهد.

۳۴	نقش سرمایه اجتماعی در اعتبار و مزیت رقابتی ESG	سرمایه اجتماعی به عنوان دارایی نامشهود و منبع اعتبار شبکه‌ای، برای باشگاه مشروعیت بیرونی و مزیت رقابتی ESG ایجاد می‌کند.
۳۵	نقش سرمایه اجتماعی شناختی در انسجام و هویت مشترک	ارزش‌ها، باورها، اهداف، زبان و نمادهای مشترک، انسجام و هویت باشگاهی را تقویت می‌کنند.
۳۶	نقش هنجارهای مشترک در هم‌سویی اهداف ESG	هنجارهای مشترک، اهداف اقتصادی و اجتماعی باشگاه و ذی‌نفعان را هم‌سو کرده و از اقدامات پراکنده جلوگیری می‌کنند.
۳۷	نقش فرهنگ مشارکتی در نهاده‌سازی ESG	فرهنگ باز، مشارکتی و مبتنی بر تعامل مستمر، بستر نهاده‌شدن پایداری و بلوغ ESG را فراهم می‌سازد.
۳۸	نقش هنجار همکاری در کاهش تعارض و توسعه ESG	هنجارهای همکاری و همیاری، تعارضات سازمانی را کاهش داده و همکاری درون‌باشگاهی و بین‌باشگاهی را تقویت می‌کنند.
۳۹	نقش هنجارهای اخلاقی، شفافیت و پاسخ‌گویی در کاهش فساد	هنجارهای اخلاقی، شفافیت و پاسخ‌گویی، فساد را کاهش می‌دهند؛ پاسخ‌گویی برآمده از سطوح پایین سازمان نیز پایداری بیشتری دارد.
۴۰	نقش عدالت و مدنیت در بلوغ اجتماعی	هنجارهای عدالت، مدنیت و رفتار شهروندی موجب افزایش تعلق، تعهد هواداران و بلوغ اجتماعی باشگاه می‌شوند.
۴۱	نقش هنجارهای حرفه‌ای در ارتقای حکمرانی و ESG	مسئولیت‌پذیری فردی، حرفه‌ای‌گری، تخصص‌گرایی و رقابت سالم، کیفیت حکمرانی و تمامی ابعاد ESG را ارتقا می‌دهند.
۴۲	نقش هنجار پایداری در یکپارچگی ابعاد ESG	نهاده‌شدن پایداری در فرهنگ و راهبرد کلان باشگاه، ابعاد زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی را یکپارچه می‌کند.
۴۳	تأثیر هنجارهای غیررسمی و نسلی بر رفتار و مشارکت	هنجارهای غیررسمی و تفاوت‌های نسلی بر رفتار مدیران و میزان مشارکت اعضای باشگاه اثر می‌گذارند.
۴۴	ضعف حکمرانی مشارکتی و پاسخ‌گو	حکمرانی باشگاه‌ها ضعیف و متمرکز است و تصمیم‌ها غالباً فردی، بدون مشارکت ذی‌نفعان و نظام پاسخ‌گویی مشخص اتخاذ می‌شوند.
۴۵	ضعف شایسته‌گزینی، استقلال و مشارکت در مدیریت	انتخاب مدیران توسط نهادهای بالادستی، فقدان تخصص‌گرایی و مشارکت‌ندادن ذی‌نفعان، استقلال و دموکراسی سازمانی را محدود کرده است.
۴۶	ضعف استقلال، تفکیک وظایف و کنترل داخلی	باشگاه‌ها فاقد هیئت‌مدیره مستقل و حرفه‌ای، کمیته‌های نظارتی مستقل، تفکیک روشن نقش‌ها و سازوکارهای کنترل داخلی‌اند.
۴۷	فقدان استاندارد واحد حکمرانی و مدیریت بحران	تفاوت ساختار باشگاه‌های دولتی و خصوصی و نبود استاندارد واحد حکمرانی، موجب بی‌برنامگی در شرایط بحرانی می‌شود.
۴۸	ضرورت اصلاح مستمر ساختار و اسناد حکمرانی	حکمرانی مطلوب مستلزم بازنگری مستمر اساسنامه، ساختار سازمانی، قوانین و مسئولیت‌هاست.
۴۹	ضعف شفافیت مالی و گزارش‌دهی حکمرانی	شفافیت مالی و گزارش‌دهی استاندارد در باشگاه‌ها ضعیف است و این امر پاسخ‌گویی و اعتماد سرمایه‌گذاران را کاهش می‌دهد.
۵۰	ضعف تنوع جنسیتی در ساختار مدیریتی	تنوع جنسیتی در مدیریت باشگاه‌ها بسیار پایین است و باید به عنوان یکی از الزامات حکمرانی مطلوب مورد توجه قرار گیرد.
۵۱	ضرورت ایجاد ساختار رسمی مسئولیت اجتماعی و پایداری	تشکیل کمیته مسئولیت اجتماعی و پایداری برای برنامه‌ریزی، هماهنگی، اجرا و پایش اقدامات ESG ضروری است.
۵۲	سرمایه اجتماعی به عنوان پیش‌ران گذار به بلوغ ESG	اعتماد اجتماعی و رابطه‌ای، شبکه‌های ساختاری و ارزش‌های مشترک، باشگاه را قادر می‌سازند از بلوغ واکنشی به بلوغ پیش‌گیرانه حرکت کنند.

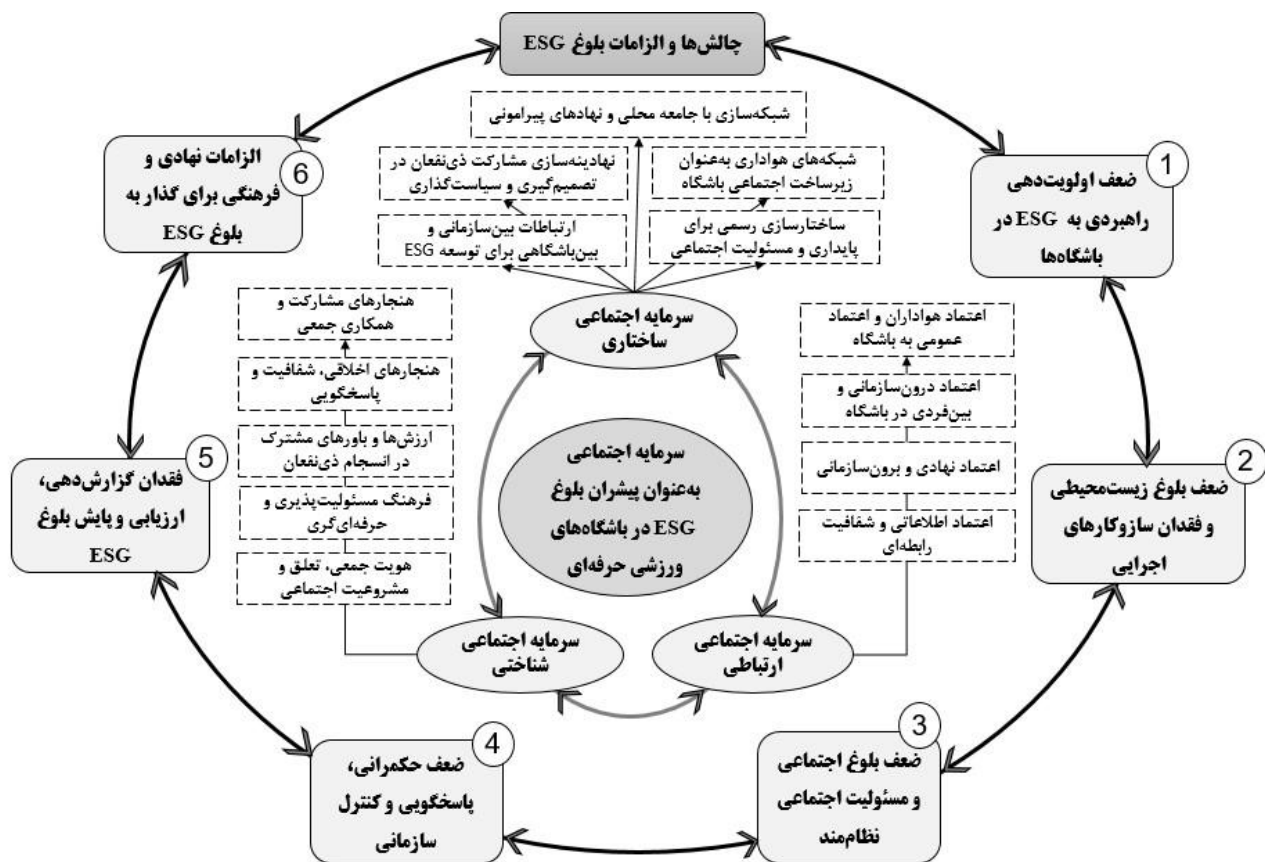
جدول فوق فرایند تحلیل ۵۲ کد اولیه حاصل از مصاحبه‌ها و شواهد متنی مرتبط را نشان می‌دهد. این کدها با استفاده از مقایسه مداوم و بر اساس شباهت‌های مفهومی و کارکردی، در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر خوشه‌بندی و در چهار مقوله انتخابی شامل سرمایه اجتماعی ساختاری، شناختی و ارتباطی و نیز چالش‌ها و الزامات بلوغ ESG سازمان‌دهی شدند؛ بدین ترتیب، جدول ۴ فرایند کدگذاری ماهوی و چگونگی تجمع کدهای اولیه در مفاهیم و مقولات اصلی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. فرایند کدگذاری ماهوی: تجمیع کدهای اولیه در مفاهیم و مقولات اصلی

مقوله انتخابی	ردیف	مفهوم انتزاعی تر	کدهای اولیه مرتبط
سرمایه اجتماعی ساختاری	۱	شبکه سازی با جامعه محلی و نهادهای پیرامونی	۱۲. نقش شبکه و مشارکت محلی در اثربخشی مسئولیت اجتماعی؛ ۲۰. نقش شبکه های علمی، مدنی و شهری در توسعه دانش و عملکرد ESG؛ ۲۳. نقش شبکه های بیرونی در آگاهی، حمایت و اعتبار باشگاه
	۲	نهادینه سازی مشارکت ذی نفعان در تصمیم گیری و سیاست گذاری	۱۱. مشارکت ذی نفعان در اقدامات زیست محیطی؛ ۱۶. نقش مشارکت هواداران در تعلق، پاسخگویی و دموکراسی باشگاهی؛ ۱۸. فقدان نهادینه سازی مشارکت ذی نفعان؛ ۱۹. ضرورت ایجاد سازوکارهای رسمی مشارکت و بازخورد
	۳	شبکه های هواداری به عنوان زیرساخت اجتماعی باشگاه	۱۰. نقش شبکه های هواداری در ترویج و مطالبه گری زیست محیطی؛ ۱۶. نقش مشارکت هواداران در تعلق، پاسخگویی و دموکراسی باشگاهی؛ ۱۷. نقش اجتماعی و نظارتی شبکه های هواداری
	۴	ارتباطات بین سازمانی و بین باشگاهی برای توسعه ESG	۲۰. نقش شبکه های علمی، مدنی و شهری در توسعه دانش و عملکرد ESG؛ ۲۱. نقش شبکه سازی بین باشگاهی در یادگیری و توسعه ESG؛ ۲۲. نقش شبکه های بین سازمانی در تأمین منابع و نهادینه سازی ESG؛ ۲۳. نقش شبکه های بیرونی در آگاهی، حمایت و اعتبار باشگاه
	۵	ساختار سازی رسمی برای پایداری و مسئولیت اجتماعی	۱۹. ضرورت ایجاد سازوکارهای رسمی مشارکت و بازخورد؛ ۲۴. نقش سرمایه اجتماعی ساختاری در حکمرانی و کنترل فرصت طلبی؛ ۵۱. ضرورت ایجاد ساختار رسمی مسئولیت اجتماعی و پایداری
سرمایه اجتماعی ارتباطی	۶	اعتماد هواداران و اعتماد عمومی به باشگاه	۲۵. نقش اعتماد اجتماعی در موفقیت، وفاداری و مشروعیت باشگاه؛ ۲۶. شکل گیری اعتماد عمومی و اطلاعاتی از طریق شفافیت
	۷	اعتماد درون سازمانی و بین فردی در باشگاه	۲۷. نقش اعتماد درون سازمانی در شفافیت و اجرای ESG؛ ۲۸. نقش اعتماد سازمانی و رهبری در پذیرش تغییرات ESG؛ ۳۲. نقش سرمایه اجتماعی رابطه ای در کاهش هزینه و تسهیل فرایندها
	۸	اعتماد نهادی و برون سازمانی	۳۰. نقش اعتماد نهادی در حکمرانی و حمایت سازمانی؛ ۳۱. نقش اعتماد و شفافیت در جذب سرمایه و حمایت مالی؛ ۳۴. نقش سرمایه اجتماعی در اعتبار و مزیت رقابتی ESG
	۹	اعتماد اطلاعاتی و شفافیت رابطه ای	۲۶. شکل گیری اعتماد عمومی و اطلاعاتی از طریق شفافیت؛ ۲۹. نقش اعتماد بازیکن - هوادار در تعهد عاطفی؛ ۳۱. نقش اعتماد و شفافیت در جذب سرمایه و حمایت مالی
	۱۰	هنجارهای مشارکت و همکاری جمعی	۱۶. نقش مشارکت هواداران در تعلق، پاسخگویی و دموکراسی باشگاهی؛ ۳۷. نقش فرهنگ مشارکتی در نهادینه سازی ESG؛ ۳۸. نقش هنجار همکاری در کاهش تعارض و توسعه ESG
سرمایه اجتماعی شناختی	۱۱	هنجارهای اخلاقی، شفافیت و پاسخگویی	۳۹. نقش هنجارهای اخلاقی، شفافیت و پاسخگویی در کاهش فساد؛ ۴۴. ضعف حکمرانی مشارکتی و پاسخگو؛ ۴۹. ضعف شفافیت مالی و گزارش دهی حکمرانی
	۱۲	ارزش ها و باورهای مشترک در انسجام ذی نفعان	۳۳. نقش سرمایه اجتماعی در کاهش ریسک و خلق ارزش مشترک؛ ۳۵. نقش سرمایه اجتماعی شناختی در انسجام و هویت مشترک؛ ۳۶. نقش هنجارهای مشترک در همسویی اهداف ESG
	۱۳	فرهنگ مسئولیت پذیری و حرفه ای گری	۴۰. نقش عدالت و مدنیت در بلوغ اجتماعی؛ ۴۱. نقش هنجارهای حرفه ای در ارتقای حکمرانی و ESG؛ ۴۲. نقش هنجار پایداری در یکپارچگی ابعاد ESG؛ ۴۳. تأثیر هنجارهای غیررسمی و نسلی بر رفتار و مشارکت
	۱۴	هویت جمعی، تعلق و مشروعیت اجتماعی	۱۳. ضرورت گذار از باشگاه منزوی به نهاد اجتماعی و ارزش آفرین؛ ۲۵. نقش اعتماد اجتماعی در موفقیت، وفاداری و مشروعیت باشگاه؛ ۳۴. نقش

سرمایه اجتماعی در اعتبار و مزیت رقابتی ESG؛ ۳۵. نقش سرمایه اجتماعی شناختی در انسجام و هویت مشترک			
۱. غلبه نتیجه‌گرایی ورزشی و فقدان اولویت و چشم‌انداز راهبردی ESG	ضعف اولویت‌دهی راهبردی به ESG در باشگاه‌ها	۱۵	چالش‌ها و الزامات بلوغ ESG
۲. ضرورت گذار از رویکرد واکنشی به بلوغ پیشگیرانه ESG؛ ۳. فقدان استاندارد، الزام و نظام گزارش‌دهی زیست‌محیطی و ESG؛ ۴. فقدان نظام ارزیابی، پایش و مدیریت ریسک ESG؛ ۶. ضعف مدیریت منابع، انرژی، پسماند، آلاینده‌ها و بحران‌های زیست‌محیطی؛ ۷. ضرورت توسعه ورزشگاه سبز و بهره‌گیری از انرژی‌های تجدیدپذیر؛ ۸. ضعف آگاهی و فرهنگ زیست‌محیطی در باشگاه‌ها؛ ۹. ارتقای آگاهی زیست‌محیطی از طریق رهبری، رسانه و آموزش؛ ۱۰. نقش شبکه‌های هواداری در ترویج و مطالبه‌گری زیست‌محیطی؛ ۱۱. مشارکت ذی‌نفعان در اقدامات زیست‌محیطی	ضعف بلوغ زیست‌محیطی و فقدان سازوکارهای اجرایی	۱۶	
۱۳. ضرورت گذار از باشگاه منزوی به نهاد اجتماعی و ارزش‌آفرین؛ ۱۴. ضعف نظام‌مندی و جهت‌گیری توسعه‌ای مسئولیت اجتماعی؛ ۱۵. ضرورت حمایت از سلامت و حقوق منابع انسانی؛ ۴۰. نقش عدالت و مدنیت در بلوغ اجتماعی	ضعف بلوغ اجتماعی و مسئولیت اجتماعی نظام‌مند	۱۷	
۲۴. نقش سرمایه اجتماعی ساختاری در حکمرانی و کنترل فرصت‌طلبی؛ ۴۴. ضعف حکمرانی مشارکتی و پاسخگو؛ ۴۵. ضعف شایسته‌گزینی، استقلال و مشارکت در مدیریت؛ ۴۶. ضعف استقلال، تفکیک وظایف و کنترل داخلی؛ ۴۷. فقدان استاندارد واحد حکمرانی و مدیریت بحران؛ ۴۸. ضرورت اصلاح مستمر ساختار و اسناد حکمرانی؛ ۴۹. ضعف شفافیت مالی و گزارش‌دهی حکمرانی؛ ۵۰. ضعف تنوع جنسیتی در ساختار مدیریتی	ضعف حکمرانی، پاسخگویی و کنترل سازمانی	۱۸	
۳. فقدان استاندارد، الزام و نظام گزارش‌دهی زیست‌محیطی و ESG؛ ۴. فقدان نظام ارزیابی، پایش و مدیریت ریسک ESG؛ ۵. ضرورت تدوین شاخص‌های بومی بلوغ ESG	فقدان گزارش‌دهی، ارزیابی و پایش بلوغ ESG	۱۹	
۳۳. نقش سرمایه اجتماعی در کاهش ریسک و خلق ارزش مشترک؛ ۴۲. نقش هنجار پایداری در یکپارچگی ابعاد ESG؛ ۴۳. تأثیر هنجارهای غیررسمی و نسلی بر رفتار و مشارکت؛ ۵۲. سرمایه اجتماعی به‌عنوان پیشران گذار به بلوغ ESG	الزامات نهادی و فرهنگی برای گذار به بلوغ ESG	۲۰	

همان‌گونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود، تجمیع و مقایسه مستمر کدهای اولیه در فرایند کدگذاری ماهوی، به شکل‌گیری مفاهیم و مقولات اصلی پژوهش منجر شد. در این میان، «سرمایه اجتماعی به‌عنوان پیشران بلوغ ESG باشگاه‌های ورزشی» به دلیل ارتباط گسترده با سایر مقولات و توان تبیین‌کنندگی آن در تفسیر داده‌ها، به‌عنوان مقوله هسته شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد ابعاد ساختاری، ارتباطی و شناختی سرمایه اجتماعی، از طریق شبکه‌سازی، اعتماد، شفافیت و هنجارهای مشترک، می‌توانند بلوغ ESG را تقویت کنند؛ با این حال، اثربخشی این سازوکارها مستلزم کاهش کاستی‌های حکمرانی، گزارش‌دهی و اولویت‌گذاری راهبردی در باشگاه‌هاست. در ادامه، با تمرکز بر مقوله هسته، روابط میان مقولات در کدگذاری نظری یکپارچه شد و الگوی نهایی پژوهش، مطابق شکل ۱، تدوین گردید.



شکل ۱. مدل نهایی نقش سرمایه اجتماعی در بلوغ ESG باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی (ساختاری، ارتباطی و شناختی) از طریق توسعه شبکه‌ها، اعتماد و ارزش‌های مشترک، پیشران اصلی بلوغ ESG در باشگاه‌های ورزشی ایران هستند. با این حال، تحقق کامل این ظرفیت نیازمند رفع موانع ساختاری نظیر ضعف حکمرانی، فقدان نظام گزارش‌دهی، نگاه کوتاه‌مدت و کمبود تخصص است. در نهایت، مدل نظری پژوهش بلوغ ESG را فرآیندی تدریجی می‌داند که با اتکا به سرمایه اجتماعی، گذار باشگاه‌ها از اقدامات پراکنده به رویکردهای نظام‌مند و پیش‌نگرانه را ممکن می‌سازد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران صرفاً به‌عنوان یک متغیر زمینه‌ای یا مکمل عمل نمی‌کند، بلکه نقش یک سازوکار پیشران در شکل‌گیری و تعمیق بلوغ زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی را ایفا می‌کند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بیانگر آن است که باشگاه‌های حرفه‌ای برای عبور از اقدامات پراکنده، واکنشی و مقطعی در حوزه محیط‌زیست، اجتماع و حکمرانی، نیازمند نوعی زیرساخت اجتماعی هستند که از طریق شبکه‌های ارتباطی، اعتماد متقابل، هنجارهای مشترک، ارزش‌های جمعی و روابط نهادی شکل می‌گیرد. بر همین اساس، در مدل نهایی پژوهش «سرمایه اجتماعی به‌عنوان پیشران بلوغ ESG در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای» در کانون تحلیل قرار گرفته است. این یافته نشان می‌دهد که پیشرفت در مسیر ESG بیش از آنکه صرفاً به دستورالعمل‌های فنی یا الزامات بیرونی وابسته باشد، به کیفیت روابط درونی و بیرونی سازمان و ظرفیت آن برای ایجاد هم‌سویی اجتماعی میان ذی‌نفعان وابسته است. چنین برداشتی با ماهیت

باشگاه‌های ورزشی نیز همخوانی دارد؛ زیرا این باشگاه‌ها برخلاف بسیاری از سازمان‌های صرفاً اقتصادی، به‌طور مستمر در معرض تعامل و ارزیابی از سوی هواداران، رسانه‌ها، نهادهای عمومی، حامیان مالی، کارکنان، بازیکنان و جامعه پیرامونی قرار دارند و از این‌رو، کیفیت سرمایه اجتماعی در آن‌ها می‌تواند به‌طور مستقیم بر مشروعیت، کارآمدی و پایداری فعالیت‌هایشان تأثیرگذار باشد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های سلطانی، چپری و ساجدیان (۱۴۰۳) و نیز کیم و جئونگ (۲۰۲۵) همخوانی دارد و آنان نیز بر نقش محوری ارتباطات، هنجارها، اعتماد و تعاملات اجتماعی در تقویت ظرفیت‌های سازمانی و توسعه پایدار در ورزش تأکید دارند.

بر اساس داده‌های پژوهش، هر اندازه شبکه‌های ارتباطی گسترده‌تر شوند، اعتماد میان کنشگران تقویت گردد و هنجارها و ارزش‌های مشترک در سازمان نهادینه‌تر شوند، امکان طراحی و اجرای سیاست‌های ESG نیز به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. این فرایند به‌ویژه در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران اهمیت مضاعف دارد؛ زیرا این باشگاه‌ها غالباً با چالش‌هایی نظیر فشار برای کسب نتایج کوتاه‌مدت ورزشی، محدودیت‌های ساختاری، ضعف در سازوکارهای حکمرانی، کمبود نظام‌های ارزیابی و گزارش‌دهی و همچنین پراکندگی اقدامات مسئولیت اجتماعی مواجه هستند. در چنین بستری، سرمایه اجتماعی نقش یک منبع توانمندساز و تسهیل‌گر را ایفا می‌کند که می‌تواند شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را پوشش دهد. به‌بیان دیگر، مدل طراحی‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد که بلوغ ESG در باشگاه‌ها با اقدامات منفرد و جزیره‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه محصول هم‌افزایی میان روابط اجتماعی ساختاریافته، هنجارهای فرهنگی پذیرفته‌شده و اعتماد نهادی متقابل است. این یافته با نتایج رحمتی و همکاران (۱۴۰۵) همسو است که نشان دادند سرمایه اجتماعی و اعتماد نهادی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها و تسهیل‌گر بسیج منابع و پیشبرد فرایندهای سازمانی به شمار می‌روند.

در بخش سرمایه اجتماعی ساختاری، یافته‌ها نشان داد که شبکه‌سازی با جامعه محلی و نهادهای پیرامونی، نهادینه‌سازی مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، شبکه‌های هواداری به‌عنوان زیرساخت اجتماعی باشگاه، ارتباطات بین‌سازمانی و بین‌باشگاهی برای توسعه ESG و ساختارسازی رسمی برای پایداری و مسئولیت اجتماعی از مهم‌ترین مؤلفه‌های پیشران محسوب می‌شوند. این نتایج بر آن دلالت دارد که باشگاه ورزشی اگر در انزوا عمل کند، ظرفیت لازم برای بلوغ ESG را نخواهد داشت. در مقابل، هنگامی که باشگاه با جامعه محلی، شهرداری‌ها، NGO های زیست‌محیطی، دانشگاه‌ها، رسانه‌ها، باشگاه‌های دیگر و نهادهای تخصصی در ارتباط پایدار باشد، دسترسی آن به منابع دانشی، مالی، مشروعیتی و اجرایی افزایش می‌یابد. در این حالت، ESG از یک شعار یا برنامه صوری فراتر می‌رود و به یک شبکه همکاری تبدیل می‌شود. اهمیت این یافته در آن است که باشگاه‌های ایرانی در بسیاری از موارد به‌صورت جزیره‌ای و غیرسیستماتیک عمل کرده‌اند و فقدان ارتباط نهادی و بین‌سازمانی مانع از انتقال تجربه، یادگیری جمعی و هم‌افزایی شده است. بنابراین، سرمایه اجتماعی ساختاری در این مدل همان بستر فیزیکی-سازمانی و رابطه‌ای است که امکان حرکت از «باشگاه به‌عنوان واحد ورزشی» به «باشگاه به‌عنوان کنشگر اجتماعی-پایداری» را فراهم می‌کند. یافته‌های این بخش با نتایج زاکریان و همکاران (۱۴۰۴) و نیز بای و همکاران (۲۰۲۵) همخوانی دارد؛ زیرا آنان نیز بر اهمیت زیرساخت‌های ارتباطی، سیستمی و حمایتی در بهبود تصمیم‌گیری، خلق ارزش و تقویت ظرفیت‌های سازمانی تأکید کرده‌اند.

در همین چارچوب، شبکه‌های هواداری جایگاه ویژه‌ای یافته‌اند. داده‌ها نشان می‌دهد که هواداران فقط مصرف‌کننده نتیجه ورزشی نیستند، بلکه به‌عنوان یک زیرساخت اجتماعی می‌توانند نقش نظارتی غیررسمی، کنشگر حمایتی، مروج رفتارهای مسئولانه و منبع اعتبار برای باشگاه ایفا کنند. مشارکت هواداران در فعالیت‌های عام‌المنفعه، فشار اجتماعی برای بهبود عملکرد زیست‌محیطی، حمایت از اقدامات پایدار و حتی تقویت تعلق و انسجام اجتماعی از جمله کارکردهایی است که در کدهای اولیه به‌روشنی دیده می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که در باشگاه‌های حرفه‌ای، هواداری می‌تواند از سطح عاطفه و تعصب ورزشی فراتر رود و به منبعی برای توسعه اجتماعی و زیست‌محیطی تبدیل شود. به بیان دیگر، اگر سازوکارهای مناسب برای مشارکت هواداران فراهم

شود، آن‌ها قادر خواهند بود نقش «سفیران اجتماعی باشگاه» را ایفا کنند و زمینه پذیرش اجتماعی پروژه‌های ESG را افزایش دهند. این مسئله از جهت نظری نیز مهم است، زیرا نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی ساختاری در باشگاه‌های ورزشی صرفاً به شبکه‌های رسمی مدیریت محدود نیست، بلکه شبکه‌های غیررسمی هواداری نیز بخشی از ساختار اجتماعی باشگاه را تشکیل می‌دهند. این بخش از یافته‌ها با نتایج سلیمی و لباف (۱۴۰۴)، کیم و جئونگ (۲۰۲۵) و مانزاری (۲۰۲۴) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر نقش تعاملات شبکه‌ای، وفاداری هواداران و اثر فعالیت‌های اجتماعی و ESG بر تقویت سرمایه اجتماعی و ارزش باشگاه تأکید کرده‌اند.

یکی دیگر از ابعاد مهم سرمایه اجتماعی ساختاری، مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری است. یافته‌ها حاکی از آن است که فقدان مشارکت واقعی ذی‌نفعان در انتخاب مدیران، تدوین استراتژی، سیاست‌گذاری پایداری و ارزیابی عملکرد، یکی از موانع اصلی بلوغ ESG در باشگاه‌های ایران است. در مدل نهایی، نهادینه‌سازی مشارکت نه یک انتخاب اختیاری، بلکه یک ضرورت ساختاری معرفی شده است. این مسئله را می‌توان چنین تفسیر کرد که در غیاب سازوکارهای مشارکتی، تصمیم‌ها از بالا به پایین و تک‌نفری باقی می‌مانند و در نتیجه، هیچ‌گونه مالکیت جمعی نسبت به اهداف ESG شکل نمی‌گیرد. در مقابل، وقتی نمایندگان هواداران، کارکنان، اعضای هیئت‌مدیره، حامیان مالی و سایر ذی‌نفعان در روندهای تصمیم‌گیری دخیل می‌شوند، سیاست‌ها از مشروعیت بیشتری برخوردار می‌گردند و امکان اجرای آن‌ها افزایش می‌یابد. از این منظر، مشارکت نه فقط یک ارزش دموکراتیک، بلکه یک ابزار مدیریتی برای افزایش کارآمدی ESG است. همچنین، این مشارکت می‌تواند به پاسخگویی بیشتر مدیران و کاهش فاصله میان سیاست‌گذاری و اجرا منجر شود. یافته‌های این بخش با نتایج احمدی، نظری و نوروزی (۱۴۰۳) و نیز آئومیده (۲۰۲۳) همخوان است و این پژوهش‌ها نیز بر ضرورت ایجاد ساختارهای تخصصی، مشارکتی، شفاف و پاسخگو برای ارتقای مسئولیت اجتماعی و حکمرانی در سازمان‌های ورزشی تأکید دارند.

در کنار ساختارها و شبکه‌ها، ارتباطات بین‌سازمانی و بین‌باشگاهی نیز در این مدل جایگاه مهمی دارد. نتایج مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که تعامل با دانشگاه‌ها، رسانه‌ها، NGOهای زیست‌محیطی، شهرداری‌ها، نهادهای نظارتی و باشگاه‌های دیگر می‌تواند به انتقال دانش، تأمین منابع، افزایش آگاهی عمومی و توسعه تجربیات ESG کمک کند. این مؤلفه به‌خوبی نشان می‌دهد که بلوغ ESG امری درون‌سازمانی و بسته نیست، بلکه در سطح یک اکوسیستم اجتماعی و سازمانی شکل می‌گیرد. باشگاهی که با محیط پیرامونی خود در ارتباط فعال باشد، بهتر می‌تواند از دانش تخصصی بهره‌برد، از حمایت‌های مشروعیت‌بخش برخوردار شود و به‌تدریج نوآوری‌های پایداری را در ساختار خود نهادینه کند. از این رو، یکی از پیام‌های اصلی مدل آن است که توسعه ESG نیازمند گذار از منطق «باشگاه منزوی» به منطق «باشگاه شبکه‌مند» است. این یافته با نتایج زاکریان و همکاران (۱۴۰۴) و نیز کالیویی و تریانتافیلو (۲۰۲۵) همسو است؛ زیرا آنان نیز بر نقش زیرساخت‌های دانشی، ارتباطی و رسانه‌ای در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، آگاهی عمومی و اثربخشی اقدامات مرتبط با ESG تأکید دارند.

مؤلفه بعدی در سرمایه اجتماعی ساختاری، ساختارسازی رسمی برای پایداری و مسئولیت اجتماعی است. داده‌ها نشان می‌دهد که صرف وجود نیت خیر یا اقدامات پراکنده برای تحقق ESG کافی نیست و باشگاه‌ها باید دارای کمیته مسئولیت اجتماعی و پایداری، سازوکارهای بازخورد از ذی‌نفعان، و ساختارهای رسمی برای پشتیبانی از برنامه‌های ESG باشند. این امر به‌ویژه در بستر ایران مهم است، زیرا بسیاری از فعالیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی در باشگاه‌ها به‌صورت مقطعی، غیرسیستماتیک و وابسته به اراده مدیران انجام می‌شود. چنین وضعیتی باعث می‌شود که با تغییر مدیریت یا بروز بحران، برنامه‌ها متوقف شوند. بنابراین، نهادینه‌سازی رسمی سازوکارهای ESG، یکی از پیش‌شرط‌های عبور از اقدامات مقطعی به مدیریت پایدار است. این یافته نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی ساختاری زمانی اثربخش است که به قواعد، رویه‌ها و واحدهای سازمانی مشخص ترجمه شود و صرفاً در سطح ارتباطات غیررسمی باقی نماند. یافته‌های این بخش با نتایج جلیلی، همتی‌نژاد و نادری‌نسب (۱۳۹۹) و نیز احمدی، نظری

و نوروزی (۱۴۰۳) همخوان است و آنان نیز بر اهمیت بلوغ سازمانی، مدیریت فرایند و ایجاد ساختارهای تخصصی برای تحقق توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی تأکید کرده‌اند.

در بخش سرمایه اجتماعی ارتباطی، مهم‌ترین محور، اعتماد است. یافته‌ها اعتماد را در چند سطح نشان می‌دهند: اعتماد هواداران و اعتماد عمومی به باشگاه، اعتماد درون‌سازمانی و بین‌فردی، اعتماد نهادی و برون‌سازمانی، و اعتماد اطلاعاتی و شفافیت رابطه‌ای. این تنوع نشان می‌دهد که اعتماد در مدل حاضر یک مفهوم تک‌بعدی نیست، بلکه شبکه‌ای از روابط است که از درون سازمان تا بیرون آن امتداد می‌یابد. اعتماد هواداران به باشگاه، شرط موفقیت برنامه‌ها و پذیرش تغییرات است. اگر هواداران به نیت و عملکرد باشگاه اطمینان نداشته باشند، حتی بهترین برنامه‌های مسئولیت اجتماعی یا زیست‌محیطی نیز با بی‌اعتنایی یا بدبینی مواجه می‌شوند. در مقابل، وقتی باشگاه عملکرد شفاف، ارتباط مؤثر و تعهد مستمر از خود نشان دهد، اعتماد عمومی افزایش می‌یابد و این اعتماد به مشروعیت و وفاداری هواداران منجر می‌شود. از این رو، اعتماد نه یک پیامد جانبی، بلکه یک دارایی راهبردی برای ESG است. این یافته با نتایج سلیمی و لباف (۱۴۰۴)، رحمتی و همکاران (۱۴۰۵) و کیم و جئونگ (۲۰۲۵) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر نقش بنیادین اعتماد، وفاداری و تعاملات شبکه‌ای در تقویت سرمایه اجتماعی و موفقیت سازمانی تأکید کرده‌اند.

اعتماد درون‌سازمانی نیز در این مدل نقشی تعیین‌کننده دارد. کدهای استخراج‌شده نشان می‌دهد که رابطه اعتماد میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل، اعتماد کارکنان، اعتماد بازیکنان و کادر فنی، و اعتماد درون‌تیمی می‌تواند شفافیت تصمیم‌گیری، استقلال عملیاتی، کاهش تنش و افزایش هم‌افزایی را به دنبال داشته باشد. در محیطی که اعتماد پایین باشد، هر تغییر سازمانی با مقاومت مواجه می‌شود، هزینه‌های نظارتی افزایش می‌یابد و اجرای استراتژی‌های ESG دشوارتر می‌شود. در مقابل، اعتماد به رهبری و اعتماد متقابل میان کنشگران داخلی موجب می‌شود که برنامه‌های ESG با کمترین اصطکاک به اجرا درآیند. این یافته از آن جهت مهم است که در بسیاری از باشگاه‌های ورزشی، تصمیم‌گیری‌ها با بی‌اعتمادی، رقابت‌های داخلی و عدم شفافیت همراه است. بنابراین، مدل پژوهش نشان می‌دهد که بلوغ ESG تنها زمانی ممکن است که سطح روابط درونی سازمان از منطق کنترل و سوءظن به منطق همکاری و اعتماد گذار کند. یافته‌های این بخش با نتایج سلیمی و لباف (۱۴۰۴) همسو است؛ زیرا آنان نیز نشان دادند که اعتماد و تعاملات پایدار میان کنشگران، بستر بازتولید سرمایه اجتماعی و تقویت هم‌افزایی در محیط‌های حرفه‌ای ورزشی را فراهم می‌کند.

اعتماد نهادی و برون‌سازمانی نیز در این پژوهش برجسته است. روابط میان باشگاه با نهادهای دولتی، حامیان مالی، سرمایه‌گذاران، نهادهای نظارتی و سایر سازمان‌های بیرونی، همگی تحت تأثیر کیفیت اعتماد هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد که اعتماد نهادی می‌تواند فرآیندهای حمایتی و مجوزی را تسهیل کند، اعتماد سرمایه‌گذاران را افزایش دهد و اعتبار بیرونی باشگاه را بهبود بخشد. این مسئله به‌ویژه در زمینه ESG اهمیت دارد، زیرا بسیاری از اقدامات پایداری نیازمند حمایت مالی، همکاری بین‌بخشی و مشروعیت بیرونی‌اند. اگر باشگاه در سطح بیرونی فاقد اعتبار باشد، اجرای طرح‌های زیست‌محیطی یا اجتماعی دشوار خواهد شد. در اینجا نیز اعتماد نقش یک پل ارتباطی را ایفا می‌کند؛ پلی که میان باشگاه و محیط نهادی آن ارتباط برقرار کرده و امکان بسیج منابع را فراهم می‌سازد. همچنین، شفافیت حکمرانی به‌عنوان زمینه‌ساز اعتماد سرمایه‌گذاران معرفی شده است که نشان می‌دهد در سطح برون‌سازمانی نیز اعتماد و حکمرانی به‌صورت متقابل یکدیگر را تقویت می‌کنند. این یافته با نتایج رحمتی و همکاران (۱۴۰۵)، بای و همکاران (۲۰۲۵) و آئومیده (۲۰۲۳) همخوانی دارد و این مطالعات نیز بر نقش اعتماد نهادی، شفافیت و حمایت‌های بیرونی در جذب منابع، سرمایه‌گذاری و تقویت اعتبار سازمانی تأکید دارند.

بعد دیگر سرمایه اجتماعی ارتباطی، اعتماد اطلاعاتی و شفافیت رابطه‌ای است. در بسیاری از بخش‌های داده‌ها آمده است که اگر باشگاه اخبار و اطلاعات خود را شفاف منتشر کند، ذی‌نفعان می‌توانند بر پایه اطلاعات واقعی تصمیم بگیرند و اعتماد عمومی افزایش می‌یابد. این موضوع نشان می‌دهد که در مدل حاضر، شفافیت صرفاً یک الزام حکمرانی نیست، بلکه شرط شکل‌گیری رابطه اعتماد است. وقتی اطلاعات مالی، مدیریتی، زیست‌محیطی و اجتماعی به‌صورت روشن در اختیار ذی‌نفعان قرار گیرد، امکان

سوءبرداشت، شایعه، بدبینی و بی‌اعتمادی کاهش می‌یابد. از سوی دیگر، اعتماد اطلاعاتی باعث می‌شود که ارتباط باشگاه با هواداران، کارکنان، سرمایه‌گذاران و نهادهای بیرونی بر پایه واقعیت و نه حدس و گمان شکل گیرد. این امر برای بلوغ ESG بسیار مهم است، زیرا گزارش‌دهی و ارزیابی بدون زیرساخت اعتماد اطلاعاتی نمی‌تواند اثربخش باشد. این بخش از یافته‌ها با نتایج مایونگ (۲۰۲۴)، کالیویی و تریانتافیلو (۲۰۲۵) و آئومیده (۲۰۲۳) همسو است؛ زیرا این پژوهش‌ها نیز بر اهمیت شفافیت حکمرانی، بازنمایی صحیح اطلاعات و پاسخگویی در شکل‌گیری نگرش مثبت و اعتماد ذی‌نفعان نسبت به باشگاه‌ها و برندهای ورزشی تأکید دارند. در سطح سرمایه اجتماعی شناختی، یافته‌ها بر نقش هنجارها، ارزش‌ها و باورهای مشترک تأکید می‌کنند. این بعد از سرمایه اجتماعی در مدل، بعدی فرهنگی و ذهنی است که هم‌سویی فکری و معنایی میان کنشگران را توضیح می‌دهد. هنجارهای مشارکت و همکاری جمعی، هنجارهای اخلاقی، شفافیت و پاسخگویی، ارزش‌ها و باورهای مشترک، فرهنگ مسئولیت‌پذیری و حرفه‌ای‌گری و نیز هویت جمعی و مشروعیت اجتماعی، همگی مؤلفه‌هایی هستند که به انسجام درونی و پذیرش بیرونی سیاست‌های ESG کمک می‌کنند. داده‌ها نشان می‌دهد که اگر میان مدیران، کارکنان، هواداران و سایر ذی‌نفعان ارزش‌های مشترکی مانند مشارکت، انصاف، پاسخگویی و پایداری شکل بگیرد، اجرای برنامه‌های ESG به مراتب آسان‌تر خواهد شد. به بیان دیگر، ESG تنها با دستورالعمل و ساختار به نتیجه نمی‌رسد، بلکه نیازمند زمینه‌های فرهنگی و شناختی است که آن را معنادار و پذیرفتنی سازد. این یافته با نتایج سلطانی، چپری و ساجدیان (۱۴۰۳) همخوانی دارد؛ زیرا آنان نیز بر نقش هنجارها، فرهنگ، رسانه و مؤلفه‌های اجتماعی در شکل‌گیری و تقویت سرمایه اجتماعی تأکید کرده‌اند.

در میان این مؤلفه‌ها، هنجارهای مشارکت و همکاری جمعی نقش بنیادی دارند. یافته‌ها نشان می‌دهد که هنجارهای فرهنگی می‌توانند مشارکت را توسعه دهند، تعارضات را کاهش دهند و فرهنگ سازمانی پایدار ایجاد کنند. این بدان معناست که مشارکت در باشگاه‌های حرفه‌ای نباید صرفاً به عنوان یک فرایند رسمی دیده شود، بلکه باید به یک هنجار تبدیل گردد. اگر فرهنگ باشگاه به گونه‌ای باشد که مشارکت، هم‌فکری، کار جمعی و پذیرش نقش دیگران را ارزشمند بداند، آنگاه امکان اجرای ESG بیشتر خواهد شد. این موضوع به‌ویژه در محیط‌های ورزشی اهمیت دارد، زیرا موفقیت در ورزش نیز خود محصول کار تیمی و هماهنگی است. بنابراین، گسترش هنجارهای مشارکتی در باشگاه نه تنها برای حکمرانی خوب، بلکه برای کارآمدی ورزشی نیز سودمند است. این یافته با نتایج سلطانی، چپری و ساجدیان (۱۴۰۳) و سلیمی و لباف (۱۴۰۴) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر اهمیت هنجارهای جمعی، تعاملات شبکه‌ای و فرهنگ همکاری در تقویت سرمایه اجتماعی و انسجام حرفه‌ای تأکید کرده‌اند.

هنجارهای اخلاقی، شفافیت و پاسخگویی نیز از دیگر عناصر کلیدی در این بعد هستند. کدهای داده‌شده نشان می‌دهد که هنجارهای اخلاقی می‌توانند فساد را کاهش دهند، هنجار شفافیت می‌تواند رفتارهای غیرپاسخگو را محدود کند و پاسخگویی اگر از پایین به بالا نهادینه شود، پایداری بیشتری خواهد داشت. این یافته‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی خوب در باشگاه‌ها بدون اخلاق نهادی و بدون فرهنگ پاسخگویی امکان‌پذیر نیست. در بسیاری از سازمان‌ها، شفافیت و پاسخگویی صرفاً به صورت الزامات اداری تعریف می‌شوند، اما این پژوهش نشان می‌دهد که اگر این الزامات به هنجارهای فرهنگی تبدیل شوند، اثرگذاری بسیار بیشتری خواهند داشت. به بیان دیگر، ESG نیازمند فرهنگی است که در آن پنهان‌کاری، رانت، عدم گزارش‌دهی و بی‌تفاوتی به زیان جمعی تلقی شود. یافته‌های این بخش با نتایج احمدی، نظری و نوروزی (۱۴۰۳)، مایونگ (۲۰۲۴) و آئومیده (۲۰۲۳) همخوانی دارد و این مطالعات نیز بر نقش اخلاق سازمانی، شفافیت، عدالت مدیریتی و پاسخگویی در ارتقای حکمرانی و مسئولیت‌پذیری در سازمان‌های ورزشی تأکید دارند.

در سطحی عمیق‌تر، ارزش‌ها و باورهای مشترک در انسجام ذی‌نفعان نقش مهمی ایفا می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که هنجارهای مشترک باعث هم‌سویی اهداف باشگاه می‌شوند و سرمایه اجتماعی شناختی به انسجام اجتماعی کمک می‌کند. همچنین، ارزش مشترک می‌تواند انگیزه مشارکت در ESG را افزایش دهد و هویت باشگاهی را تقویت کند. این نتایج از آن جهت مهم‌اند که نشان می‌دهند ESG در باشگاه‌های ورزشی فقط یک پروژه فنی نیست، بلکه پروژه‌ای هویتی و فرهنگی است. اگر ذی‌نفعان

باور داشته باشند که مسئولیت اجتماعی، حفاظت از محیط‌زیست و حکمرانی شفاف بخشی از هویت واقعی باشگاه است، آنگاه مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد. در اینجا مفهوم هویت جمعی و مشروعیت اجتماعی نیز برجسته می‌شود؛ زیرا باشگاهی که از سوی هواداران و جامعه به‌عنوان نهادی ارزش‌آفرین و مسئول شناخته شود، ظرفیت بیشتری برای پیشبرد ESG خواهد داشت. این یافته با نتایج مانزاری (۲۰۲۴) و کیم و جئونگ (۲۰۲۵) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر ارتباط میان ارزش‌های ادراک‌شده باشگاه، وفاداری هواداران، سرمایه فکری و تقویت حمایت اجتماعی از فعالیت‌های ESG تأکید کرده‌اند.

فرهنگ مسئولیت‌پذیری و حرفه‌ای‌گری یکی دیگر از مؤلفه‌های برجسته در سرمایه اجتماعی شناختی است. داده‌ها نشان می‌دهد که تخصص‌گرایی در انتخاب مدیران، هنجار مسئولیت‌پذیری فردی، هنجار حرفه‌ای‌گری و حتی هنجار پایداری می‌توانند به ارتقای ESG کمک کنند. این یافته‌ها حاکی از آن است که بلوغ ESG در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای بدون حرفه‌ای شدن ساختار مدیریت و بدون نهادینه شدن مسئولیت‌پذیری امکان‌پذیر نیست. وقتی مدیران براساس تخصص انتخاب شوند و نه صرفاً براساس روابط، و وقتی مسئولیت‌پذیری به‌عنوان هنجار مورد انتظار در رفتار مدیران و کارکنان تثبیت شود، زمینه برای اجرای سیاست‌های بلندمدت ESG فراهم می‌شود. این مسئله همچنین با یکی از محورهای مهم مدل یعنی ضعف اولویت‌دهی راهبردی به ESG مرتبط است؛ زیرا فرهنگ حرفه‌ای و مسئولانه می‌تواند کوتاه‌نگری مدیریتی را کاهش دهد. این بخش از یافته‌ها با نتایج جلیلی، همتی‌نژاد و نادری‌نسب (۱۳۹۹) و نیز آئومیده (۲۰۲۳) همسو است؛ زیرا این پژوهش‌ها نیز بر اهمیت بلوغ مدیریتی، حرفه‌ای‌گری، ساختارهای رسمی و پاسخگویی در حرکت سازمان‌ها به سوی پایداری تأکید دارند.

در نهایت در سطح سرمایه اجتماعی شناختی، هویت جمعی، تعلق و مشروعیت اجتماعی اهمیت ویژه‌ای دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که هویت باشگاهی، مشروعیت اجتماعی، وفاداری هواداران و حس تعلق همگی به‌وسیله ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک تقویت می‌شوند. این بخش از مدل نشان می‌دهد که باشگاه‌ها اگر به‌عنوان نهادهای اجتماعی-اقتصادی دیده شوند و نه صرفاً نهادهای سودمحض، قادر خواهند بود پیوند عمیق‌تری با جامعه برقرار کنند. چنین پیوندی به معنای افزایش مشروعیت، تاب‌آوری و توان بسیج اجتماعی است. باشگاهی که مورد اعتماد و احترام جامعه باشد، می‌تواند در مواجهه با بحران‌ها بهتر عمل کند، حمایت بیشتری جذب کند و سیاست‌های ESG را با پذیرش بیشتری پیاده سازد. از این نظر، هویت جمعی نه یک پیامد فرعی، بلکه بخشی از زیرساخت شناختی بلوغ ESG است. این یافته با نتایج مانزاری (۲۰۲۴)، مایونگ (۲۰۲۴) و کیم و جئونگ (۲۰۲۵) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر نقش هویت، وفاداری، ادراک عدالت و اعتماد هواداران در تقویت مشروعیت اجتماعی و ارزش باشگاه‌های ورزشی تأکید کرده‌اند.

در کنار سه بعد سرمایه اجتماعی، بخش بیرونی مدل با عنوان «چالش‌ها و الزامات بلوغ ESG»، مسائل بنیادین و موانع اثرگذار بر تحقق بلوغ ESG در باشگاه‌های ورزشی را آشکار می‌سازد. این بخش نشان می‌دهد که هرچند سرمایه اجتماعی ظرفیت مهمی برای پیشبرد ESG فراهم می‌کند، اما باشگاه‌های حرفه‌ای ایران با مجموعه‌ای از موانع روبه‌رو هستند که می‌تواند این ظرفیت را محدود کند. نخستین چالش، ضعف اولویت‌دهی راهبردی به ESG است. داده‌ها نشان می‌دهد که در باشگاه‌ها، موفقیت ورزشی معمولاً بر مسائل بلندمدت پایداری و مسئولیت اجتماعی تقدم دارد و به‌همین دلیل، ESG در حاشیه قرار می‌گیرد. فشار نتیجه‌گیری کوتاه‌مدت، فقدان چشم‌انداز پایداری در اسناد باشگاهی و نگاه ابزاری به مسئولیت اجتماعی از نشانه‌های این وضعیت‌اند. این یافته از نظر تحلیلی مهم است، زیرا نشان می‌دهد که حتی با وجود سرمایه اجتماعی، اگر راهبرد کلان باشگاه ESG را در اولویت قرار ندهد، ظرفیت‌های اجتماعی بالفعل نمی‌شوند. بنابراین، یکی از الزامات بلوغ ESG، تغییر نگاه مدیریتی از کوتاه‌مدت‌گرایی به آینده‌نگری است. یافته‌های این بخش با نتایج آئومیده (۲۰۲۳) و بای و همکاران (۲۰۲۵) همخوانی دارد و این مطالعات نیز بر ضرورت نهادینه‌سازی راهبردی ESG و حمایت سیاستی برای تبدیل آن به مزیت رقابتی پایدار تأکید کرده‌اند.

چالش دوم، ضعف بلوغ زیست‌محیطی و فقدان سازوکارهای اجرایی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که باشگاه‌های ایرانی در حوزه‌هایی مانند گزارش‌دهی زیست‌محیطی، ارزیابی عملکرد، فرهنگ ورزشگاه سبز، مدیریت منابع و انرژی، مدیریت پسماند،

مدیریت پساب، کنترل آلاینده‌ها، بهره‌برداری از انرژی‌های تجدیدپذیر و مدیریت بحران زیست‌محیطی با ضعف جدی مواجه‌اند. این وضعیت نشان می‌دهد که ESG زیست‌محیطی هنوز از مرحله شعار عبور نکرده یا دست‌کم به‌صورت نظام‌مند نهادینه نشده است. داده‌ها همچنین بر نقش آگاهی زیست‌محیطی مدیران و استفاده از رسانه برای ترویج رفتارهای مسئولانه تأکید می‌کنند. بنابراین، بلوغ زیست‌محیطی تنها به فناوری یا سرمایه مالی وابسته نیست، بلکه به آگاهی، فرهنگ و سازوکار اجرایی نیز نیاز دارد. از این منظر، سرمایه اجتماعی شناختی و ساختاری می‌تواند مکمل این بعد باشند، اما در نبود اراده مدیریتی، این ظرفیت‌ها فعال نخواهند شد. این یافته با نتایج دارابی و آصفی (۱۴۰۱)، سهولی و همکاران (۱۴۰۱) و نیز کیم و جئونگ (۲۰۲۵) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر اهمیت مدیریت زیست‌محیطی، تبلیغات و آگاهی‌بخشی سبز و تأثیر اقدامات محیط‌زیستی بر نگرش ذی‌نفعان تأکید کرده‌اند.

چالش سوم، ضعف بلوغ اجتماعی و مسئولیت اجتماعی نظام‌مند است. یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در بسیاری از باشگاه‌ها پراکنده، غیرسیستماتیک و فاقد نظام ارزیابی هستند. همچنین، کم‌توجهی به نقش ورزش در کاهش نابرابری اجتماعی، ضعف توجه به سلامت بازیکنان و کارکنان و حتی نقض حقوق کارکنان از جمله موانع بلوغ اجتماعی به‌شمار می‌آیند. این نتایج نشان می‌دهد که بعد اجتماعی ESG در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران اغلب به اقداماتی نمادین یا مقطعی محدود شده است، در حالی که بلوغ واقعی مستلزم برنامه‌ریزی، ارزیابی و پاسخگویی است. در اینجا نیز مشارکت کارکنان و توجه به ذی‌نفعان درونی و بیرونی می‌تواند به تبدیل مسئولیت اجتماعی از یک فعالیت حاشیه‌ای به یک سازوکار پایدار کمک کند. این یافته با نتایج احمدی، نظری و نوروزی (۱۴۰۳) و نیز آئومیده (۲۰۲۳) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر ضرورت نظام‌مندسازی مسئولیت اجتماعی، توجه به حقوق ذی‌نفعان و ایجاد ساختارهای پایدار برای توسعه اجتماعی در سازمان‌های ورزشی تأکید دارند.

چالش چهارم، ضعف حکمرانی، پاسخگویی و کنترل سازمانی است. داده‌ها در این زمینه بسیار مشخص می‌باشند: تصمیم‌گیری تک‌نفری، شفافیت مالی پایین، فقدان نظام پاسخگویی، ضعف تنوع جنسیتی، نبود هیئت‌مدیره مستقل و حرفه‌ای، فقدان استانداردهای واحد، نبود کنترل داخلی، و ضرورت بازنگری مستمر اساسنامه همگی نشانه‌هایی از ضعف حکمرانی در باشگاه‌های ایران هستند. این ضعف‌ها مستقیماً بر ESG اثر می‌گذارند؛ زیرا بدون ساختار حکمرانی مناسب، هیچ برنامه‌پایداری نمی‌تواند دوام بیاورد. اینجا سرمایه اجتماعی ساختاری و ارتباطی می‌تواند نقش تعدیل‌کننده داشته باشند، اما خود نیز در بستر حکمرانی سالم رشد می‌کنند. بنابراین، حکمرانی خوب هم پیش‌شرط ESG است و هم نتیجه آن. مدل پژوهش نیز نشان می‌دهد که رابطه میان حکمرانی و ESG، رابطه‌ای دوطرفه و تقویتی است. یافته‌های این بخش با نتایج احمدی، نظری و نوروزی (۱۴۰۳)، مایونگ (۲۰۲۴) و آئومیده (۲۰۲۳) همخوانی دارد و این مطالعات نیز بر اهمیت حکمرانی شفاف، هیئت‌مدیره حرفه‌ای، عدالت مدیریتی و پاسخگویی به عنوان پایه‌های اصلی بلوغ مسئولیت‌پذیری و پایداری در باشگاه‌های ورزشی تأکید کرده‌اند.

چالش پنجم، فقدان گزارش‌دهی، ارزیابی و پایش بلوغ ESG است. یافته‌ها بر نبود گزارش‌پایداری، نبود الزام و استاندارد برای گزارش‌دهی ESG، ضرورت شاخص‌های بومی، استقرار نظام ارزیابی ریسک ESG، استفاده از مدل بلوغ ESG و پایش دوره‌ای تأکید می‌کنند. این موضوع بسیار مهم است، زیرا بدون سنجش و گزارش‌دهی، نه امکان یادگیری سازمانی وجود دارد و نه امکان پاسخگویی به ذی‌نفعان. باشگاه‌هایی که بلوغ ESG خود را اندازه‌گیری نمی‌کنند، نمی‌توانند بدانند در چه مرحله‌ای هستند و چه مسیری باید طی کنند. بنابراین، یکی از نتایج اصلی پژوهش این است که بلوغ ESG باید به‌عنوان یک فرایند قابل اندازه‌گیری و قابل پایش در نظر گرفته شود، نه یک مفهوم کلی و مبهم. این امر همچنین ضرورت بومی‌سازی شاخص‌ها را برجسته می‌کند، زیرا الگوهای جهانی بدون توجه به زمینه ایرانی ممکن است کارآمد نباشند. این یافته با نتایج جلیلی، همتی‌نژاد و نادری‌نسب (۱۳۹۹)، بای و همکاران (۲۰۲۵) و آئومیده (۲۰۲۳) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر اهمیت ارزیابی، بلوغ سازمانی، سنجش مستمر و شفافیت در تحقق توسعه پایدار و ارزش‌آفرینی سازمانی تأکید کرده‌اند.

چالش ششم، الزامات نهادی و فرهنگی برای گذار به بلوغ ESG است. در این بخش، یافته‌ها به نقش سرمایه اجتماعی ساختاری، آموزش و پرورش، آگاهی‌سازی ESG، هنجار هم‌یاری، ارتباطات غیررسمی، هنجار مدنیت، کاهش ریسک اجتماعی و مزیت رقابتی ESG اشاره می‌کنند. این بدان معناست که بلوغ ESG صرفاً با اصلاحات سازمانی درون باشگاه محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند تغییرات نهادی و فرهنگی در سطح گسترده‌تر است. به عنوان مثال، آموزش و پرورش می‌تواند در ترویج فرهنگ محیط‌زیست نقش داشته باشد، هنجارهای نسلی بر مشارکت اثر می‌گذارند، رسانه‌ها و شبکه‌های غیررسمی می‌توانند آگاهی را گسترش دهند و هنجار مدنیت می‌تواند زمینه بلوغ اجتماعی را فراهم کند. این مؤلفه‌ها نشان می‌دهند که باشگاه در یک خلأ فعالیت نمی‌کند، بلکه در شبکه‌ای از نهادها و فرهنگ‌ها قرار دارد که باید با آن‌ها هم‌افزا شود. در نتیجه، بلوغ ESG را باید فراتر از مرزهای سازمانی و در پیوند با محیط نهادی تحلیل کرد. این یافته با نتایج سلطانی، چپری و ساجدیان (۱۴۰۳)، سلیمی و لباف (۱۴۰۴) و کالیویی و تریانتافیلو (۲۰۲۵) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر نقش عوامل فرهنگی، رسانه‌ای، ارتباطی و شبکه‌های اجتماعی در تقویت سرمایه اجتماعی و گسترش پذیرش عمومی نسبت به ارزش‌های ESG تأکید دارند.

بر اساس این مجموعه یافته‌ها می‌توان بیان کرد که مدل ارائه شده در پژوهش، بر نوعی فرایند تدریجی و مبتنی بر تعامل میان کنشگران مختلف استوار است. سرمایه اجتماعی از طریق سه بعد ساختاری، ارتباطی و شناختی، ظرفیت باشگاه‌ها را برای توسعه ESG افزایش می‌دهد. این ظرفیت به شکل شبکه‌های گسترده‌تر، اعتماد عمیق‌تر و هنجارهای مشترک‌تر ظاهر می‌شود. اما فعال شدن این ظرفیت‌ها مستلزم آن است که چالش‌های نهادی، مدیریتی و فرهنگی کاهش یابند و الزامات بلوغ ESG در سطوح مختلف سازمانی نهادینه شوند. بنابراین، مدل نه فقط توصیف‌کننده اجزای یک پدیده، بلکه تبیین‌کننده فرایند گذار از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب است. در این فرایند، سرمایه اجتماعی هم منبع است و هم سازوکار؛ هم پیش‌شرط است و هم پیامد؛ و همین دواگانگی، آن را به عنصر کلیدی مدل تبدیل کرده است. این جمع‌بندی با نتایج سلطانی، چپری و ساجدیان (۱۴۰۳)، رحمتی و همکاران (۱۴۰۵) و مانزازی (۲۰۲۴) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر نقش چندبعدی سرمایه اجتماعی در ایجاد انسجام، اعتماد، ارزش‌آفرینی و توسعه پایدار تأکید کرده‌اند.

از منظر کاربردی، این پژوهش برای مدیران باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران چند پیام روشن دارد. نخست اینکه ESG نباید یک فعالیت جانبی یا تبلیغاتی تلقی شود، بلکه باید در راهبرد کلان باشگاه جای گیرد. دوم اینکه برای تحقق ESG، تنها سیاست‌های مکتوب کافی نیست و باید شبکه‌های ارتباطی، مشارکت ذی‌نفعان، اعتماد سازمانی و هنجارهای فرهنگی تقویت شود. سوم اینکه باشگاه‌ها باید از منطق عملکرد صرفاً ورزشی فاصله بگیرند و خود را به عنوان نهادهای اجتماعی-اقتصادی مسئول بازتعریف کنند. چهارم اینکه بدون نظام گزارش‌دهی، ارزیابی و پایش، هیچ‌گونه بلوغ واقعی در ESG حاصل نمی‌شود. پنجم اینکه توسعه ESG نیازمند همکاری با نهادهای بیرونی مانند دانشگاه‌ها، رسانه‌ها، NGO ها، شهرداری‌ها و سایر باشگاه‌هاست. این پیام‌ها در مجموع نشان می‌دهند که ESG در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای یک پروژه چندسطحی و بین‌بخشی است که تنها با اتکا به سرمایه اجتماعی می‌تواند به ثبات و اثربخشی برسد. یافته‌های این بخش با نتایج بای و همکاران (۲۰۲۵)، آئومیده (۲۰۲۳) و احمدی، نظری و نوروزی (۱۴۰۳) همخوانی دارد و این مطالعات نیز بر ضرورت نهادینه‌سازی راهبردی ESG، همکاری بین‌بخشی، پاسخگویی و ایجاد ساختارهای تخصصی برای تحقق پایداری در ورزش تأکید دارند.

در جمع‌بندی نهایی، می‌توان گفت که پژوهش حاضر نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی به عنوان پیشران بلوغ ESG در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران عمل می‌کند؛ اما این پیشرانی تنها زمانی به نتیجه می‌رسد که در سه سطح ساختاری، ارتباطی و شناختی تقویت شود و هم‌زمان، چالش‌های حکمرانی، گزارش‌دهی، اولویت‌دهی راهبردی و بلوغ اجرایی کاهش یابند. مدل مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش بیان می‌کند که باشگاه‌های حرفه‌ای برای عبور از رویکردهای واکنشی و پراکنده، باید به سمت رویکردهای نظام‌مند، مشارکتی و پیش‌نگر حرکت کنند. در این مسیر، شبکه‌های اجتماعی، اعتماد و هنجارهای مشترک نه صرفاً عوامل مکمل، بلکه موتور محرک تغییر هستند. بنابراین، هرچه سرمایه اجتماعی در باشگاه‌ها عمیق‌تر، گسترده‌تر و نهادی‌تر شود، احتمال دستیابی

به بلوغ واقعی ESG نیز بیشتر خواهد شد. این نتیجه، هم از نظر نظری و هم از نظر مدیریتی، بر اهمیت توجه به ابعاد اجتماعی سازمان در کنار الزامات زیست محیطی و حکمرانی تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که توسعه پایدار در ورزش حرفه‌ای بدون سرمایه اجتماعی قابل تصور نیست.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده و این موضوع مورد تأیید همه آن‌ها می‌باشد.

تعارض منافع

این مقاله هیچ گونه تعارض منافع ندارد.

منابع

- احمدی، احترام. نظری، شهرام، نوروزی سید حسین، رسول (۱۴۰۳). تحلیل ابعاد مسئولیت اجتماعی متولیان اجرایی سازمان های ورزشی بر اساس ایزو ۲۶۰۰۰. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۱۲(۴۷)، صص ۳۴-۴۹. <https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2037102.1085>
- دارابی، رزا، و آصفی، احمدعلی (۱۴۰۱). ارزیابی رفتار حفاظت زیست محیطی اماکن ورزشی باشگاه ذوب آهن اصفهان با استفاده از شاخص انتشار دی اکسید کربن (مطالعه موردی: مجموعه ورزشی ملت). مدیریت ورزشی، ۱۴ (۲)، صص ۴۱۲-۴۲۷. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.309148.2563>
- ذاکریان، علی، صابری، علی، حسینی، محمد، و شفیع ده آبادی، جواد. (۱۴۰۴). امکان سنجی پیاده سازی یک سیستم هوشمند برای تحلیل فواید سرمایه اجتماعی در بازاریابی ورزشی و افزایش کیفیت خدمات. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۲(۲)، ۱۴۷-۱۶۹. <https://doi.org/10.22059/jscm.2025.376487.2510>
- رحمتی، مجید، شاهوردیانی، شادی، رهنمای رودپشتی، فریدون، و کردلوئی، حمیدرضا. (۱۴۰۵). واکاوی نقش سرمایه اجتماعی در فرایند تأمین مالی با رویکرد فکتورینگ. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۳(۲)، ۱۱۷-۱۳۱. <https://doi.org/10.22059/jscm.2026.405950.2637>
- سلطانی، پیام؛ چپری، لورا و سجادیان، محمد (۱۴۰۳). تدوین الگوی پیشایندهای سرمایه های اجتماعی در ورزش دانش آموزی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۱(۱) ۶۹-۸۳. <https://doi.org/10.22059/jscm.2023.360055.2421>
- سلیمی، مهدی، و لباف، امیرحسین. (۱۴۰۴). تحلیل بازتولید سرمایه اجتماعی ورزشکاران حرفه‌ای در بسترهای دیجیتال با رویکرد آمیخته. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۲(۴)، ۳۵۵-۳۶۸. <https://doi.org/10.22059/jscm.2025.400018.2617>
- Annesi, N., Battaglia, M., Ceglia, I., & Mercuri, F. (2024). Navigating paradoxes: Building a sustainable strategy for an integrated ESG corporate governance. *Management Decision*, 63(2), 531-559. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-2006>
- Bai, Y., Wang, Z., Huang, Q., & Ding, H. (2025). The impact of ESG performance on corporate value in listed sports companies: The mediating role of intangible assets and moderating role of policy environment. *Sustainability*, 17 (6), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su17062523>
- Baumeister, J., Maxcy, J., & Kurscheidt, M. (2026). Public subsidies for professional football clubs: A conceptual political economy analysis. *Frontiers in Sports and Active Living*, 8, 1774307. <https://doi.org/10.3389/fspor.2026.1774307>
- Bissoondoyal-Bheenick, E., Bennett, S., Lehnerr, R., & Zhong, A. (2026). ESG capital and corporate value creation. *Applied Economics*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/00036846.2026.2665822>

- Chametzky, B. (2026). Glaserian classic grounded theory and descriptive phenomenology: Similarities and differences. *Grounded Theory Review*, 26, 1-14. <https://groundedtheoryreview.org/index.php/gtr/article/view/505>
- Chen, W., Arn, G., Song, H., & Xie, Y. (2024). The influences of digital finance on green technological innovation in China's manufacturing sector: The threshold effects of ESG performance. *Journal of Cleaner Production*, 467, 142953. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142953>
- Esmaili, L., Khodaparast, M., & Nasr Esfahani, D. (2026). Presenting a model of the role of corporate governance and ownership structure on innovation in Iranian professional sports clubs. *Archives in Sport Management and Leadership*. Articles in Press. <https://doi.org/10.22108/asml.2026.148570.1142>
- Kallioupi, R. N., & Triantafyllou, S. (2025). ESG marketing meets sports journalism: Media framing and public perception of corporate responsibility in athletic sponsorships. *British Journal of Marketing Studies*, 13(4), 31–52. <https://doi.org/10.37745/bjms.2013/vol13n43152>
- Khodaparast, M. (2023). Designing Iran's national branding model through the sport industry. *Archives in Sport Management and Leadership*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.22108/jhs.2023.137357.1020>
- Kim, D., & Jeong, Y. (2025). The role of ESG activities in strengthening fan trust and loyalty: A societal perspective on sustainable sports business. *Societies*, 15 (5), 1-17. <https://doi.org/10.3390/soc15050119>
- Manzari, A. (2024). The Role of ESG Performance in Enhancing Intellectual Capital and Sustainability in European Football Clubs: A First Empirical Application. *International Journal of Business Administration*, 15 (4), 22–35. <https://doi.org/10.5430/ijba.v15n4p22>
- Meng, Q., Wang, L., Liu, Y., Wang, X., & Chamera, T. (2025). How can professional sports clubs enhance the level of corporate social responsibility fulfillment? Evidence from professional sports clubs in China. *Societies*, 16(1), 1-31. <https://doi.org/10.3390/soc16010011>
- Muir, G., Dockery, A. M., & Bawa, S. (2026). Club membership, social capital formation, and employment outcomes: Evidence from Australia. *Social Indicators Research*, 182(3). <https://doi.org/10.1007/s11205-026-03818-8>
- Myung, W. (2024). Conceptualization of ESG management values of professional sports clubs: From consumers' perspective. *Preprints.org*. 1-18. <https://doi.org/10.3390/su16177257>
- Rahat, B., & Nguyen, P. (2024). The impact of ESG profile on firm's valuation in emerging markets. *International Review of Financial Analysis*, 95, 103361. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103361>
- Salimi, M., & Khodaparast, M. (2019). Providing a combined model of fuzzy AHP and numerical taxonomy analysis for sport organizational ranking and performance appraisal. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 10(5), 1133–1144. <https://doi.org/10.1007/s13198-019-00843-4>
- Singhania, M., & Saini, N. (2023). Institutional framework of ESG disclosures: Comparative analysis of developed and developing countries. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 516–559. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1964810>
- Soltan Hoseini, M., Khodaparast, M., & Haghparsat, M. (2026). Enhancing the global image of a nation brand through sports events: A case study of Iran. *Sport in Society*. <https://doi.org/10.1080/17430437.2025.2611236>
- Sun, Y., Rahman, M. M., Xinyan, X., Siddik, A. B., & Islam, M. E. (2024). Unlocking environmental, social, and governance (ESG) performance through energy efficiency and green tax: SEM-ANN approach. *Energy Strategy Reviews*, 53, 101408. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2024.101408>
- Young, D., Block, K., & Gibbs, L. (2025). Developing social capital through sport? The case for an intersectional lens. *International Review for the Sociology of Sport*, 60(4), 634–649. <https://doi.org/10.1177/10126902241278743>