



University of Tehran Press

Social Capital Management

Online ISSN: 2423-6233

Home Page: <https://jscm.ut.ac.ir/>

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

Leila Esmaili¹ | Mahboubeh Khodaparast^{2*} | Davood Nasr Esfahani³

1. Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: leilasmaely20@gmail.com

2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: mkhodaparast90@iau.ac.ir

3. Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: da.nasr@iau.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:

Received: June 22, 2026

Revised: August 22, 2026

Accepted: August 25, 2026

Published online: September 15, 2026

Keywords:

Social capital,
ESG maturity,
Professional sports clubs,
Glaserian grounded theory,
Sustainable development.

ABSTRACT

Objective: The present study aimed to explain the role of social capital in the Environmental, Social, and Governance (ESG) 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 using 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, including structural, relational, and cognitive social capital, and the challenges and requirements of ESG maturity. Within this framework, "social capital as a driver of ESG maturity in professional sports clubs" emerged 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, the 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: Esmaili, L.; Khodaparast, M. & Nasr Esfahani, D. (2026). Explaining the Role of Social Capital in the ESG Maturity of Iranian Professional Sports Clubs. *Social Capital Management*. 13 (3), 313-333. <http://doi.org/10.22059/jscm.2026.417880.2693>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jscm.2026.417880.2693>

Publisher: University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

مدیریت سرمایه اجتماعی

شاپا الکترونیکی: ۶۲۳۳-۲۴۲۳

سایت نشریه: <https://jscm.ut.ac.ir/>

تبیین نقش سرمایه اجتماعی در بلوغ ESG باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران

لیلا اسمعیلی^۱ | محبوبه خداپرست^{۲*} | داود نصرافهانی^۳

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: leilasmaely20@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: mkhodaparast90@iau.ac.ir

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: da.nasr@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۴

کلیدواژه:

باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای،

بلوغ ESG،

توسعه پایدار،

سرمایه اجتماعی،

نظریه داده‌بنیاد گلپزی.

هدف: پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش سرمایه اجتماعی در بلوغ ESG (زیست‌محیطی، اجتماعی، حکمرانی) باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران انجام شده است.

روش تحقیق: این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلپزی اجرا شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان (متخصصان مدیریت ورزش، مدیران باشگاهی، کارشناسان مسئولیت اجتماعی، توسعه پایدار)، که به صورت هدفمند و با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده بودند، گردآوری شد. 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 شبکه‌های ارتباطی، اعتماد متقابل، و ارزش‌های مشترک ظرفیت عملیاتی باشگاه‌ها را برای اجرای سیاست‌های پایدار ارتقا می‌دهند.

بحث و نتیجه: نتایج نشان می‌دهد ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی سازکار 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: اسمعیلی، لیلا؛ خداپرست، محبوبه و نصرافهانی، داود (۱۴۰۵). تبیین نقش سرمایه اجتماعی در بلوغ ESG باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران. مدیریت سرمایه

اجتماعی، ۱۳ (۳): ۳۱۳-۳۳۳. <http://doi.org/10.22059/jscm.2026.417880.2693>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.



DOI: <http://doi.org/10.22059/jscm.2026.417880.2693>

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 et al., 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 et al., 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 et al., 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^۱ 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 سازکارهای 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 و ترویج برابری و سلامت عمومی و تقویت پاسخگویی و مبارزه با فساد عملکرد خود را در ابعاد سه‌گانه ESG ارتقا می‌دهند (Soltan-Hoseini et al., 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 و 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 و آن را به بخشی از شیوه اداره و ارزش‌آفرینی خود تبدیل می‌کنند؛ درحالی‌که 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).

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 غیر شفاف، پاسخگویی ناکافی، و توجه محدود به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی مواجه‌اند (Khodaparast, 2023: 3). 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

1. environmental, social, governance

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 و مدیریتی و مالی لازم همچنان در مراحل ابتدایی قرار دارد (Esmaili et al., 2026: 3).

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 (Chen et al, 2024: 3). در صنعت ورزش، سرمایه اجتماعی هم پیش‌نیاز هم پیامد 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 (Young et al., 2025: 636). 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 به افزایش مشروعیت باشگاه، بهبود مدیریت، جذب منابع، افزایش مشارکت ذی‌نفعان، و تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی کمک کنند (Meng et al, 2025: 2).

اگرچه بر پایه پیشینه پژوهش می‌توان انتظار داشت که سرمایه اجتماعی از طریق تقویت اعتماد و همکاری و مشارکت به ارتقای بلوغ ESG کمک کند، این ظرفیت بالقوه به‌تنهایی نمی‌تواند مسئله باشگاه‌های حرفه‌ای ایران را تبیین و حل کند. به بیان دقیق‌تر، شناسایی سرمایه اجتماعی به عنوان یک پیش‌شرایق بالقوه به معنای روشن بودن نحوه و میزان و سازکار 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، 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 بیان‌شده 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 سازکارهایی بر ارتقای ابعاد زیست‌محیطی، اجتماعی، و حکمرانی اثر می‌گذارد تا ضمن پر کردن این شکاف دانشی زمینه لازم برای گذار باشگاه‌ها از اقدامات پراکنده و نمادین و مقطعی مسئولیت‌پذیری به سوی استقرار پایدار و 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 و 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، 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 همکارانش (۱۴۰۵) نشان دادند که سرمایه اجتماعی مهم‌ترین عامل اثرگذار در فرایندهای تأمین مالی است و اعتماد اجتماعی و زیرساخت‌های نهادی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌روند. ذاکریان و

همکارانش (۱۴۰۴) در مقاله «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 مقاله «تحلیل بازتولید سرمایه اجتماعی ورزشکاران حرفه‌ای در بسترهای دیجیتال با رویکرد آمیخته» تأکید کردند که اعتماد، وفاداری هواداران، و تعاملات شبکه‌ای نقش مهمی در بازتولید سرمایه اجتماعی در فضای دیجیتال دارند. همچنین، احمدی و همکارانش (۱۴۰۳) در بررسی ابعاد مسئولیت اجتماعی سازمان ورزش شهرداری تهران وضعیت مؤلفه‌های محیط زیست، حقوق بشر، حاکمیت سازمانی، و توسعه جامعه را نامطلوب ارزیابی کردند و بر ضرورت ایجاد ساختارهای تخصصی مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی تأکید کردند. سلطانی و همکارانش (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 دی‌اکسیدکربن از چالش‌های مهم اماکن ورزشی است و استفاده از تجهیزات کم‌مصرف می‌تواند به حرکت باشگاه‌ها به سمت «باشگاه سبز» کمک کند. همچنین، سهولی و همکارانش (۱۴۰۱) بیان کردند که ابزارهای بازاریابی سبز، به‌ویژه تبلیغات زیست‌محیطی، نقش مؤثری در شکل‌دهی رفتار مصرف‌کنندگان ورزشی دارند. افزون بر این، جلیلی و همکارانش (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^۱ و همکارانش (۲۰۲۶) در بررسی رابطه میان سرمایه ESG و خلق ارزش سازمانی نشان دادند که رابطه میان سرمایه ESG و خلق ارزش سازمانی غیر خطی 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^۲ و جئونگ (۲۰۲۵) نشان دادند که فعالیت‌های زیست‌محیطی و اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی تأثیر مستقیم بر اعتماد و وفاداری هواداران دارد و تقویت شهروندی هواداران می‌تواند این رابطه را تقویت کند. بای^۳ و همکارانش (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. کالیوبی^۴ و تریانتافیلو (۲۰۲۵) در بررسی نقش رسانه‌ها در بازاریابی ESG دریافتند که نحوه بازنمایی رسانه‌ای فعالیت‌های ESG بر اعتماد و نگرش مثبت مخاطبان به برندهای ورزشی اثرگذار است. مانزاری^۵ (۲۰۲۴) نیز نشان داد که عملکرد مطلوب ESG با افزایش سرمایه فکری، وفاداری هواداران، و ارزش بازار باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ارتباط مستقیم دارد. مایونگ^۶ (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 محیط زیستی هنوز در سطح پایینی قرار دارد. افزون بر این، آئومیده^۷ (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 خلأی مهم برای ارتقای مدیریت پایدار و عملکرد راهبردی است.

1. Bissoondoyal-Bheennick

2. Kim

3. Bai

4. Kallioupi

5. Manzari

6. Myung

7. Ayomide

روش پژوهش

پژوهش حاضر با روش کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد گلنزر 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 پدیدار شونده، 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 شد 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 استخراج شده 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 بیست 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 گلنزر در دو سطح کدگذاری ماهوی^۱ (کدگذاری باز و انتخابی) و کدگذاری نظری^۲ 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 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 طولانی‌مدت با داده‌ها و بازبینی مشارکت‌کنندگان)، «تأییدپذیری» (نظارت استادان 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 شد: نخست، روش بازآزمون (کدگذاری مجدد چهار 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).

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

درصد توافق مشاهده‌شده^۳ PAO =

تعداد کدهای مورد توافق بین دو کدگذار^۴ M =

تعداد کل کدهای کدگذار اول^۵ N1 =

تعداد کل کدهای کدگذار دوم^۶ N2 =

1. substantive coding

2. theoretical coding

3. percentage agreement observed

4. number of coding decisions agreed upon

5. total number of coding decisions by coder 1

6. total number of coding decisions by coder 2

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 (پژوهشی)	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

یافته‌های پژوهش

جدول ۲ اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد	سابقه کار	فراوانی	درصد
مرد	۱۶	۸۰	۱۰ تا ۱۵ سال	۸	۴۰
	۱۶	۸۰	۱۶ تا ۲۰ سال	۷	۳۵
زن	۴	۲۰	بیش از ۲۰ سال	۵	۲۵
سن	فراوانی	درصد	تحصیلات	فراوانی	درصد
	۳۰ تا ۴۰ سال	۳	۱۵	۷	۳۵
۴۱ تا ۵۰ سال	۷	۳۵	کارشناسی ارشد	۷	۳۵
	۵۱ تا ۶۰ سال	۵	۲۵	۱۳	۶۵
بالاتر از ۶۰ سال	۵	۲۵	دکتری	۱۳	۶۵
	۵	۲۵	۲۵	۱۳	۶۵
سمت / حوزه فعالیت					
اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت ورزشی		۵	۲۵	درصد	
مدیران و معاونان باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای		۴	۲۰	فراوانی	
مدیران و معاونان فدراسیون‌های ورزشی		۴	۲۰	درصد	
متخصصان حوزه مسئولیت اجتماعی و حکمرانی سازمانی در ورزش		۵	۲۵	فراوانی	
پژوهشگران حوزه توسعه پایدار		۲	۱۰	درصد	
مجموع		۲۰	۱۰۰	فراوانی	

در مرحله کدگذاری باز، پس از مکتوب کردن کامل بیست 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 ۳ 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 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.

۳۲۰	مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره سیزدهم، شماره سوم، ۱۴۰۵
۴	فقدان نظام ارزیابی، پایش، و مدیریت ریسک ESG ساختار مشخصی برای ارزیابی عملکرد زیست محیطی 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 زیست محیطی ورزشگاه‌ها با مصرف زیاد انرژی، ضعف مدیریت منابع، پسماند، آلاینده‌ها، و فقدان مدیریت بحران زیست محیطی 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 زیست محیطی در باشگاه‌ها آگاهی و حساسیت زیست محیطی مدیران و ذی‌نفعان پایین است و فرهنگ ورزشگاه سبز هنوز نهادینه نشده است.
۹	ارتقای آگاهی زیست محیطی از طریق رهبری، رسانه، و آموزش هیئت مدیره باید مسائل زیست محیطی 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 زیست محیطی شبکه‌های اجتماعی و هواداری می‌توانند آگاهی زیست محیطی را گسترش دهند و فشار اجتماعی لازم برای بهبود عملکرد باشگاه را ایجاد کنند.
۱۱	مشارکت ذی‌نفعان در اقدامات زیست محیطی مشارکت کارکنان و هواداران در تصمیم‌ها و فعالیت‌های محیط زیستی تعهد آنان را افزایش می‌دهد و به عنوان سرمایه اجتماعی عمل می‌کند.
۱۲	نقش شبکه و مشارکت محلی در اثربخشی مسئولیت اجتماعی ارتباط باشگاه با جامعه محلی و مشارکت محله‌های در زمینه 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 به عنوان سفیران اجتماعی و کنشگران نظارتی غیر رسمی اعتبار و مسئولیت‌پذیری باشگاه را افزایش می‌دهد.
۱۸	فقدان نهادینه‌سازی مشارکت ذی‌نفعان مشارکت واقعی ذی‌نفعان در سیاست‌گذاری، تدوین راهبرد پایداری، و ارزیابی عملکرد، به دلیل ساختار متمرکز و ضعف نهادسازی، تحقق نیافته است.
۱۹	ضرورت ایجاد سازکارهای رسمی مشارکت و بازخورد باشگاه‌ها باید سازکار 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 زیست محیطی 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 نهادینه‌سازی ESG شبکه‌های بین‌سازمانی، همکاری بین‌بخشی، و تعاملات مستمر منابع لازم را برای اجرای ESG و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پایدار فراهم می‌کنند.
۲۳	نقش شبکه‌های بیرونی در آگاهی، حمایت، و اعتبار باشگاه ارتباط باشگاه با رسانه‌ها، حامیان مالی، و سرمایه‌گذاران آگاهی عمومی و 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 می‌کند و رفتارهای فرصت‌طلبانه را کاهش می‌دهد.
۲۵	نقش اعتماد اجتماعی در موفقیت، وفاداری و مشروعیت باشگاه اعتماد هواداران و جامعه به باشگاه شرط موفقیت برنامه‌هاست 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 هیئت مدیره و مدیرعامل، مدیران و کارکنان، بازیکنان و کادر فنی شفافیت و استقلال عملیاتی و اجرای آسان‌تر برنامه‌ها را به همراه دارد.

تبیین نقش سرمایه اجتماعی در بلوغ ESG باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران اسمعیلی و دیگران		
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 و نهادهای نظارتی و دولتی حکمرانی را بهبود می‌دهد 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 می‌دهد و همکاری غیر رسمی 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 و از اقدامات پراکنده جلوگیری می‌کنند.
۳۷	نقش فرهنگ مشارکتی در نهادینه‌سازی ESG	فرهنگ باز، مشارکتی، و مبتنی بر تعامل مستمر بستر نهادینه شدن 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 می‌دهند 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 و 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 همه ابعاد ESG را ارتقا می‌دهند.
۴۲	نقش هنجار پایداری در یکپارچگی ابعاد ESG	نهادینه شدن پایداری در فرهنگ و راهبرد کلان باشگاه ابعاد زیست‌محیطی، اجتماعی، و حکمرانی را یکپارچه می‌کند.
۴۳	تأثیر هنجارهای غیر رسمی و نسلی بر رفتار و مشارکت	هنجارهای غیر رسمی 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 مشارکت ندادن 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 سازکارهای 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 به‌عنوان 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.

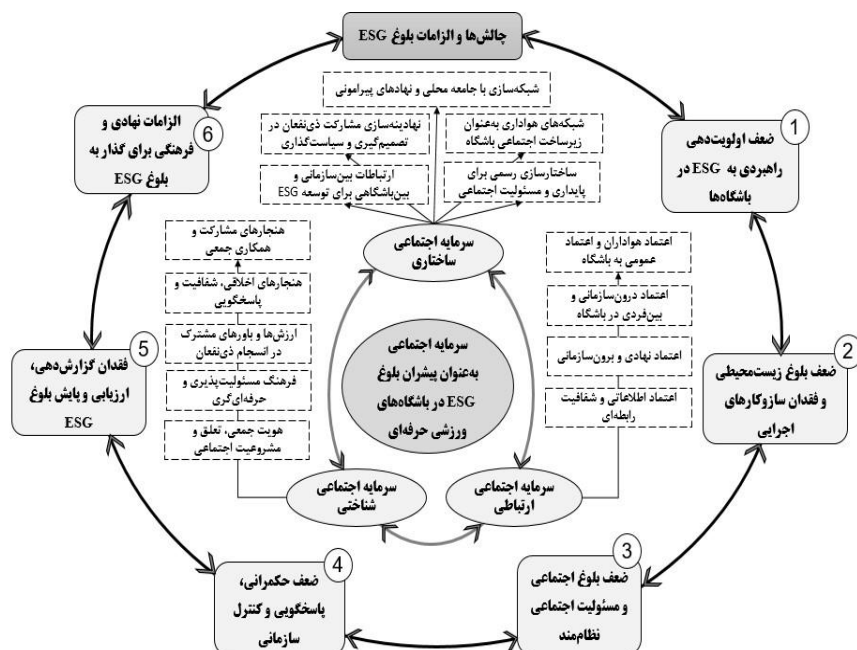
جدول ۳ فرایند تحلیل ۵۲ کد اولیه حاصل از مصاحبه‌ها و شواهد متنی مرتبط را نشان می‌دهد. این کدها با استفاده از مقایسه مداوم و بر اساس شباهت‌های مفهومی و کارکردی در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر خوشه‌بندی و در چهار مقوله انتخابی شامل سرمایه اجتماعی ساختاری، شناختی، ارتباطی، و نیز چالش‌ها و الزامات بلوغ ESG سازمان‌دهی شدند. بدین ترتیب، جدول ۴ فرایند کدگذاری ماهوی و چگونگی تجمیع 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 انتزاعی‌تر	کدهای اولیه مرتبط
سرمایه اجتماعی ساختاری	۱	شبکه‌سازی با جامعه محلی و نهادهای پیرامونی	۱۲. نقش شبکه و مشارکت محلی در اثربخشی مسئولیت اجتماعی؛ ۲۰. نقش شبکه‌های علمی، مدنی، و شهری در توسعه دانش و عملکرد ESG؛ ۲۳. نقش شبکه‌های بیرونی در آگاهی، حمایت، و اعتبار باشگاه
	۲	نهادینه‌سازی مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری	۱۱. مشارکت ذی‌نفعان در اقدامات زیست‌محیطی؛ ۱۶. نقش مشارکت هواداران در تعلق، پاسخگویی، و دموکراسی باشگاهی؛ ۱۸. فقدان نهادینه‌سازی مشارکت ذی‌نفعان؛ ۱۹. ضرورت ایجاد سازکارهای رسمی مشارکت و بازخورد
	۳	شبکه‌های هواداری به عنوان زیرساخت اجتماعی باشگاه	۱۰. نقش شبکه‌های هواداری در ترویج و مطالبه‌گری زیست‌محیطی؛ ۱۶. نقش مشارکت هواداران در تعلق، پاسخگویی، و دموکراسی باشگاهی؛ ۱۷. نقش اجتماعی و نظارتی شبکه‌های هواداری
	۴	ارتباطات بین‌سازمانی و بین‌باشگاهی برای توسعه ESG	۲۰. نقش شبکه‌های علمی، مدنی، و شهری در توسعه دانش و عملکرد ESG؛ ۲۱. نقش شبکه‌سازی بین‌باشگاهی در یادگیری و توسعه ESG؛ ۲۲. نقش شبکه‌های بین‌سازمانی در تأمین منابع و نهادینه‌سازی ESG؛ ۲۳. نقش شبکه‌های بیرونی در آگاهی، حمایت، و اعتبار باشگاه
	۵	ساختارسازی رسمی برای پایداری و مسئولیت اجتماعی	۱۹. ضرورت ایجاد سازکارهای رسمی مشارکت و بازخورد؛ ۲۴. نقش سرمایه اجتماعی ساختاری در حکمرانی و کنترل فرصت‌طلبی؛ ۵۱. ضرورت ایجاد ساختار رسمی مسئولیت اجتماعی و پایداری
	۶	اعتماد هواداران و اعتماد عمومی به باشگاه	۲۵. نقش اعتماد اجتماعی در موفقیت، وفاداری، و مشروعیت باشگاه؛ ۲۶. شکل‌گیری اعتماد عمومی و اطلاعاتی از طریق شفافیت
سرمایه اجتماعی ارتباطی	۷	اعتماد درون‌سازمانی و بین‌فردی در باشگاه	۲۷. نقش اعتماد درون‌سازمانی در شفافیت و اجرای ESG؛ ۲۸. نقش اعتماد سازمانی و رهبری در پذیرش تغییرات ESG؛ ۳۲. نقش سرمایه اجتماعی رابطه‌ای در کاهش هزینه و تسهیل فرایندها
	۸	اعتماد نهادی و برون‌سازمانی	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 رابطه‌ای	۲۶. شکل‌گیری 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 نهادینه‌سازی 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 گزارش‌دهی حکمرانی
	۱۲	ارزش‌ها و باورهای مشترک در انسجام ذی‌نفعان	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 مسئولیت‌پذیری و حرفه‌ای‌گری	۴۰. نقش عدالت و مدنیت در بلوغ اجتماعی؛ ۴۱. نقش هنجارهای حرفه‌ای در ارتقای حکمرانی و ESG؛ ۴۲. نقش هنجار پایداری در یکپارچگی ابعاد ESG؛ ۴۳. تأثیر هنجارهای غیر رسمی و نسلی بر رفتار و مشارکت
	۱۴	هویت جمعی، تعلق، و مشروعیت اجتماعی	۱۳. ضرورت گذار از باشگاه منزوی به نهاد اجتماعی و ارزش‌آفرین؛ 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
	۱۵	ضعف اولویت‌دهی راهبردی به ESG در باشگاه‌ها	۱. غلبه نتیجه‌گرایی ورزشی و فقدان اولویت و چشم‌انداز راهبردی ESG
چالش‌ها و الزامات بلوغ ESG			

۱۶	ضعف بلوغ زیست‌محیطی و فقدان سازکارهای اجرایی	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
۱۷	ضعف بلوغ اجتماعی و مسئولیت اجتماعی نظام‌مند	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
۱۸	ضعف حکمرانی، پاسخگویی، و کنترل سازمانی	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
۱۹	فقدان گزارش‌دهی، ارزیابی، و پایش بلوغ ESG	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
۲۰	الزامات نهادی و فرهنگی برای گذار به بلوغ ESG	۳۳. نقش سرمایه اجتماعی در کاهش ریسک و خلق ارزش مشترک؛ ۳۴. نقش سرمایه اجتماعی در اعتبار و مزیت رقابتی ESG؛ ۴۲. نقش هنجار پایداری در یکپارچگی ابعاد ESG؛ ۴۳. تأثیر هنجارهای غیر رسمی و نسلی بر رفتار و مشارکت؛ ۵۲. سرمایه اجتماعی به عنوان پیشران گذار به بلوغ ESG

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، تجميع و مقایسه مستمر کدهای اولیه در فرایند کدگذاری ماهوی به شکل‌گیری مفاهیم و مقولات اصلی پژوهش منجر شد. در این میان، «سرمایه اجتماعی به عنوان پیشران بلوغ ESG باشگاه‌های ورزشی»، به دلیل ارتباط گسترده با سایر مقولات و توان تبیین‌کنندگی آن در تفسیر داده‌ها، به عنوان 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 سازکارها 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 شد.



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

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی (ساختاری، ارتباطی، 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 فرایندی تدریجی می‌داند که با اتکا به سرمایه اجتماعی گذار باشگاه‌ها از اقدامات پراکنده به رویکردهای نظام‌مند و پیش‌نگرانه را ممکن می‌سازد.

بحث و نتیجه

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران صرفاً به عنوان یک متغیر زمینه‌ای یا مکمل عمل نمی‌کند؛ بلکه نقش یک سازکار 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 محیط زیست، 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 به عنوان 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، به طور 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 به طور مستقیم بر مشروعیت، کارآمدی، و پایداری فعالیت‌هایشان تأثیرگذار باشد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های سلطانی و همکارانش (۱۴۰۳) و نیز کیم و جونگ (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 شود، و هنجارها و ارزش‌های مشترک در سازمان نهادینه‌تر شوند امکان طراحی و اجرای سیاست‌های ESG نیز به طور معنادار 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 سازکارهای 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. به بیان 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 همکارانش (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 به عنوان 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، NGOهای 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 به صورت جزیره‌ای و غیر سیستماتیک عمل کرده‌اند و فقدان ارتباط نهادی و بین‌سازمانی مانع از انتقال تجربه و 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 به عنوان واحد ورزشی» به «باشگاه به عنوان کنشگر اجتماعی-پایداری» را فراهم می‌کند. یافته‌های این بخش با نتایج ذاکریان و همکارانش (۱۴۰۴) و نیز بای و همکارانش (۲۰۲۵) همخوانی دارد. زیرا آنان نیز بر اهمیت زیرساخت‌های ارتباطی، سیستمی، و حمایتی در بهبود تصمیم‌گیری و 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 به عنوان یک زیرساخت اجتماعی می‌توانند نقش نظارتی غیر رسمی، 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 کارکردهایی است که در کدهای اولیه به‌روشنی دیده می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد 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 سازکارهای 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 سرمایه اجتماعی ساختاری در باشگاه‌های ورزشی صرفاً به شبکه‌های رسمی مدیریت محدود نیست، بلکه شبکه‌های غیر رسمی 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 سازکارهای 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 می‌شوند 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 و همکارانش (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 بهره‌بردار، از حمایت‌های مشروعیت‌بخش برخوردار شود، و به تدریج 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 ذاکریان و همکارانش

(۱۴۰۴) و نیز کالیپوی 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، سازکارهای 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 به صورت مقطعی، غیر سیستماتیک، و وابسته به اراده مدیران انجام می‌شود. چنین وضعیتی باعث می‌شود با تغییر مدیریت یا بروز بحران برنامه‌ها متوقف شوند. بنابراین، نهادینه‌سازی رسمی سازکارهای 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 غیر رسمی باقی نماند. یافته‌های این بخش با نتایج جلیلی و همکارانش (۱۳۹۹) و نیز احمدی و همکارانش (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 این‌رو، اعتماد نه یک پیامد جانبی، بلکه یک دارایی راهبردی برای ESG است. این یافته با نتایج سلیمی و لباف (۱۴۰۴)، رحمتی و همکارانش (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 فرایندهای 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 می‌کند و امکان بسیج منابع را فراهم می‌سازد. همچنین، شفافیت حکمرانی به عنوان زمینه‌ساز اعتماد سرمایه‌گذاران معرفی شده است که نشان می‌دهد در سطح برون‌سازمانی نیز اعتماد و حکمرانی به صورت متقابل یک‌دیگر را تقویت می‌کنند. این یافته با نتایج رحمتی و همکارانش (۱۴۰۵)، بای و همکارانش (۲۰۲۵)، و آئومیده (۲۰۲۳) همخوانی دارد و این مطالعات نیز بر نقش اعتماد نهادی، شفافیت، و حمایت‌های بیرونی در جذب منابع و 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 به صورت روشن در اختیار ذی‌نفعان قرار گیرد، امکان سوءبرداشت، شایعه‌پراکنی، 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 بُعدی 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 اگر میان مدیران، کارکنان، هواداران، و سایر ذی‌نفعان ارزش‌های مشترکی مانند مشارکت، انصاف، پاسخگویی، و پایداری شکل بگیرد، اجرای برنامه‌های ESG به‌مراتب 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 و همکارانش (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 یک فرایند رسمی دیده شود، بلکه باید به یک هنجار تبدیل شود. 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 نه‌تنها برای حکمرانی خوب، بلکه برای کارآمدی ورزشی نیز سودمند است. این یافته با نتایج سلطانی و همکارانش (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 غیر پاسخگو 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 پنهان کاری، رانت، عدم گزارش دهی، و بی‌اعتنایی به زیان جمعی تلقی شود. یافته‌های این بخش با نتایج احمدی و همکارانش (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 محیط زیست، 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 به عنوان 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 می‌تواند 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 بر اساس تخصص انتخاب شوند و نه صرفاً بر اساس روابط و وقتی مسئولیت‌پذیری به عنوان 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 و همکارانش (۱۳۹۹) و نیز آئومیده (۲۰۲۳) هم‌سوست. 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 به وسیله ارزش‌ها، هنجارها، و باورهای مشترک تقویت می‌شوند. این بخش از مدل نشان می‌دهد که باشگاه‌ها اگر به عنوان 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 اجرا 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، 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 به همین 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، 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 همکارانش (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 سازکارهای 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 به صورت 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 سازکار 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 همکارانش (۱۴۰۱)، و نیز کیم و جئونگ (۲۰۲۵) همخوانی دارد و این پژوهش‌ها نیز بر اهمیت مدیریت زیست‌محیطی، تبلیغات و آگاهی‌بخشی سبز، و تأثیر اقدامات محیط زیستی 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، غیر سیستماتیک، 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 به شمار می‌آیند. این نتایج نشان می‌دهد که بعد اجتماعی ESG در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران اغلب به اقداماتی نمادین یا مقطعی محدود شده است، درحالی‌که 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 سازکار پایدار کمک کند. این یافته با نتایج احمدی و همکارانش (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 مشخص‌اند. 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 برنامه پایداری 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 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 و همکارانش (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 و ارزیابی و پایش بلوغ ESG است. یافته‌ها بر نبود گزارش پایداری، 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 نه امکان پاسخگویی به ذی‌نفعان. باشگاه‌هایی که بلوغ ESG خود را اندازه‌گیری نمی‌کنند نمی‌توانند بدانند در چه مرحله‌ای هستند و چه مسیری را باید طی کنند. بنابراین، یکی از نتایج اصلی پژوهش این است که بلوغ ESG باید به عنوان 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 و همکارانش (۱۳۹۹)، بای و همکارانش (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 هم‌پاری، ارتباطات غیر رسمی، 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. مثلاً، آموزش و پرورش می‌تواند در ترویج فرهنگ محیط زیست نقش داشته باشد، هنجارهای نسلی بر مشارکت اثر می‌گذارند، رسانه‌ها و شبکه‌های غیر رسمی می‌توانند آگاهی را گسترش دهند، و هنجار مدنیت می‌تواند زمینه بلوغ اجتماعی را فراهم کند. این مؤلفه‌ها نشان می‌دهند که باشگاه در 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 و همکارانش (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 ارائه‌شده 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 هم سازکار، هم پیش‌شرط است هم پیامد. و همین دوگانگی آن را به عنصر کلیدی مدل تبدیل کرده است. این جمع‌بندی با نتایج سلطانی و همکارانش (۱۴۰۳)، رحمتی و همکارانش (۱۴۰۵)، و مانزاری (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 فقط 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، NGOها، شهرداری‌ها، و سایر باشگاه‌هاست. این پیام‌ها در مجموع نشان می‌دهند که ESG در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای یک پروژه چندسطحی و بین‌بخشی است که فقط با اتکا به سرمایه اجتماعی می‌تواند به ثبات و اثربخشی برسد. یافته‌های این بخش با نتایج بای و همکارانش (۲۰۲۵)، آئومیده (۲۰۲۳)، و احمدی و همکارانش (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 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، هر چه 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 هم از نظر مدیریتی، بر اهمیت توجه به ابعاد اجتماعی سازمان در کنار الزامات زیست‌محیطی 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 دادن و انتشار این پژوهش علمی رعایت کردند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

تعارض منافع

این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد.

منابع

- احمدی، احترام؛ نظری، شهرام، نوروزی و سیدحسین، رسول (۱۴۰۳). تحلیل ابعاد مسئولیت اجتماعی متولیان اجرایی سازمان‌های ورزشی بر اساس ایزو ۲۶۰۰۰. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۱۲(۴۷)، ۳۴ - ۴۹. <https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2037102.1085>
- دارابی، رزا و آصفی، احمدعلی (۱۴۰۱). ارزیابی رفتار حفاظت زیست‌محیطی اماکن ورزشی باشگاه ذوب‌آهن اصفهان با استفاده از شاخص انتشار دی‌اکسید کربن (مطالعه موردی: مجموعه ورزشی ملت). *مدیریت ورزشی*، ۱۴(۲)، ۴۱۲ - ۴۲۷. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.309148.2563>
- ذاکریان، علی؛ صابری، علی؛ حسینی، محمد و شفیع ده‌آبادی، جواد (۱۴۰۴). امکان‌سنجی پیاده‌سازی 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 سرمایه‌های اجتماعی در ورزش دانش‌آموزی. *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>
- شهولی کوه شوری، جواد؛ عسکری، احمدرضا؛ مستحفظیان، مینا و بهرامی، حدیث (۱۴۰۱). بررسی رفتارهای زیست‌محیطی مصرف‌کنندگان ورزشی: تأثیر ابزارهای بازاریابی سبز، *مطالعات بازاریابی ورزشی*، ۳(۴)، ۹۶-۱۱۷. <https://doi.org/10.22034/sms.2022.62546>
- Ahmadi, E., Nazari, Sh., & Norouzi Seyed Hossein, R. (2024). Analysis of the social responsibility dimensions of executive officials in sports organizations based on ISO 26000. *New Approaches in Sports Management*, 12(47), 34-49. <https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2037102.1085>. (in persian)
- 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>
- Darabi, R. & Asefi, A. A. (2022). Evaluation of environmental protection behavior at Zob Ahan Isfahan Club sports facilities using the carbon dioxide emission index (Case study: Mellat Sports Complex). *Sport Management*, 14(2), 412-427. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.309148.2563>
- 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>
- Rahmati, M., Shahvardiani, Sh. Rahnama-ye Roodposhti, F., & Kordlouei, H. (2026). Analyzing the Role of Social Capital in the Financing Process with a Factoring Approach. *Social Capital Management*, 13(2), 117-131. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/jscm.2026.405950.2637>
- 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>
- Salimi, M. & Labaf, A.H. (2025). Analysis of the reproduction of professional athletes' social capital in digital contexts using a mixed-methods approach. *Social Capital Management*, 12(4), 355-368. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/jscm.2025.400018.2617>
- 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., & Haghparast, 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>
- Soltani, P., Chapari, L., & Sajadian, M. (2024). Developing a Model of the Antecedents of Social Capital in School Sports. *Social Capital Management*, 11(1), 69–83. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/jscm.2023.360055.2421>
- 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>
- Zakerian, A., Saberi, A., Hosseini, M., & Shafiei Deh-Abadi, J. (2025). Feasibility study of implementing an intelligent system to analyze the benefits of social capital in sports marketing and enhance service quality. *Social Capital Management*, 12(2), 147-169. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/jscm.2025.376487.2510>
- 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>