

## طراحی الگوی توسعه مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

مهدی گودرزی<sup>۱\*</sup>، سیدحسن حسینی شکرابی<sup>۲</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، ساوه، ایران.

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، گرمسار، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۹/۰۷/۱۴) تاریخ پذیرش: (۹۹/۰۹/۲۳)

## Design a Model for the Development of Social Responsibility of the Physical Education General Administration of Payame Noor University

M. Goudarzi<sup>1</sup> S. H. Hoseini Shokrabi<sup>2</sup>

1. Assistant Professor in Sports Management, Payame Noor University of Saveh, Iran.

2. M.A. in Sports Management, Payame Noor University of Garmsar, Iran.

Received: (2020. Oct. 05)

Accepted: (2020. Dec. 13)

نوع مقاله: پژوهشی

### Abstract

The purpose of this study was to design a model for the development of social responsibility of Physical Education General administration of Payame Noor University that for this purpose, 115 people including physical education faculty members, director general, expert of the Physical Education General administration of Payame Noor University in two quantitative and qualitative sections were selected using total population sampling and they answered to a researcher-made questionnaire that it had 22 questions. Questionnaire validity were evaluated and approved by experts and its reliability was obtained using Cronbach's alpha coefficient (96%). In order to analyze the data, exploratory factor analysis, Friedman ranking test and structural equation analysis were applied using SPSS version 23 and PLS Smart. The results showed that the factors affecting the promotion of social responsibility of Physical Education general administration of Payame Noor University consists of 5 dimensions of stakeholders, social, attention to the environment, economic and voluntary aspect, which according to the result of Friedman test (2x 26.18,  $P < 0.01$ ), respectively, social, voluntary, environmental dimensions, Stakeholders and the economy have priority. And the model fit indices have an acceptable and desirable value and the research model is approved.

### Keywords

Social Responsibility. Develop Model. Physical Education General Administration. Payame Noor University.

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی توسعه مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بود که برای این منظور، ۱۱۵ عضو هیأت علمی تربیت بدنی، مدیرکل و کارشناس اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور کشور در دو بخش کمی و کیفی به صورت کل شمار انتخاب شدند و به پرسش‌نامه محقق ساخته ۲۲ سؤالی پاسخ دادند. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه براساس نظرات محققان مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۹۶٪) به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون رتبه‌بندی فریدمن و تحلیل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و اسمارت پی ال اس استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور متشکل از ۵ بعد ذی نفعان، اجتماعی، توجه به محیط زیست، اقتصادی و داوطلبانه است که با توجه به نتیجه آزمون فریدمن (۲x ۲۶/۱۸،  $P < 0/01$ )، به ترتیب ابعاد اجتماعی، داوطلبانه، محیط زیستی، ذی نفعان و اقتصادی از اولویت برخوردارند. و شاخص‌های برازش مدل از مقدار قابل قبول و مطلوب برخوردار بوده و مدل تحقیق مورد تأیید است.

### کلید واژه‌ها

مسئولیت اجتماعی، الگوی توسعه، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور.

\*Corresponding Author: mahdi.goudarzi

E-mail: Mahdi.gudarzi.phd@gmail.com

\* نویسنده مسئول: مهدی گودرزی

## مقدمه

رقابیت شدید، افزایش جمعیت، کمیابی منابع و آلودگی‌های زیست محیطی باعث به‌وجود آمدن رویکردهایی نوین در سازمان و مدیریت شده است که تعهد و مسئولیت اجتماعی نیز از نتایج این تحولات و تغییر رویکردها می‌باشد. تلقی سازمان به عنوان نظام اجتماعی، این پیامد را دارد که مدیران اجرایی برای خود، وظائفی فراتر از بیشینه کردن سود سهامداران را عهده‌دار شوند (ایکات، ۱۳۸۴: ۳۵۸). طی چند دهه اخیر، ارزش‌های فرهنگی تازه‌ای در نتیجه حصول آگاهی از به هم وابسته بودن سازمان‌ها، جامعه و محیط، به عرصه ظهور رسیده است. مردم به تدریج پی‌برده‌اند که اقدامات سازمان‌ها سود و زیان‌هایی برای جامعه در بردارد و لذا توجه وافری برای بهبود بخشیدن به نتیجه خالص تأثیر سازمان‌ها بر جامعه معطوف گردیده است. به عبارت دیگر، جامعه انتظار دارد، سود خالص بیشتری از سازمان‌ها دریافت دارد و این سودها عادلانه توزیع شوند (نیوسترام و داویس، ۲۰۰۲). این ارزش‌های فرهنگی تحت عنوان تعهد اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، پاسخگویی اجتماعی یا درگیر بودن اجتماعی خوانده می‌شوند. سازمان‌ها اعم از اینکه خدماتی باشند یا تولیدی، خصوصی باشند یا دولتی، نفوذ مهمی بر نظام اجتماعی دارند و خود، بخشی از این نظام هستند و لذا در برابر آثار و نتایج فعالیت‌های خود که بر جامعه تأثیر دارد، مسئولند.

باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی جزء مهمی از جامعه به حساب می‌آیند، فعالیت‌هایشان در قبال جامعه و ذی‌نفعانشان بسیار مورد توجه است. مسئولیت اجتماعی چگونگی ارتباط سازمان با کارمندان، تأمین کنندگان و مشتریانی است که با آنها در ارتباط است و در بردارنده میزان تلاشی است که هر سازمان در حفاظت از محیط پیرامونی خود انجام می‌دهد (شاهینی، ۱۳۹۰).

افروزه و همکاران (۱۳۹۳)، مسئولیت اجتماعی را شامل معقوله‌هایی مانند حیطه آموزشی، خیریه اجتماعی، ورزشی، سلامتی و محیط زیستی می‌دانند که سازمان‌ها برای رسیدن به مقوله‌های مسئولیت اجتماعی خود باید کارکردهای ویژه‌ای انجام دهند تا به نتایج مثبت برسند.

مسئولیت اجتماعی به مجموعه وظایف و تعهداتی اطلاق می‌شود که سازمان‌ها می‌بایست در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند انجام دهند. انجام این وظایف می‌تواند تأثیر زیادی بر سیستم اجتماعی جامعه داشته باشد و چگونگی انجام این فعالیت‌ها باید به گونه‌ای باشد که زیانی به جامعه نرسد (شاهینی، ۱۳۹۰). در تحقیقی دیانا

الکساندرا مارکز و همکاران (۲۰۱۵)، اعلام داشتند سهامداران و مدیران برای سودآوری بیشتر، می‌بایست به مسئولیت‌های اجتماعی خود بیشتر عمل کنند.

ابعاد اخلاقی، خیرخواهانه و دینی مرتبط با مسئولیت اجتماعی بسیار مورد توجه قرار گرفته است که از سازمان‌ها و کارکنان انتظار می‌رود و در قانون مدون نشده‌اند (قاسم زاده و همکاران، ۱۳۹۳). انجام مسئولیت اجتماعی از ابتدا کم و بیش در ورزش وجود داشته است. به طوری که در المپیک باستان این فعالیت‌ها در قالب کمک به فقیران برای شرکت در بازی‌ها صورت گرفته است. در فوتبال فعالیت‌های بسیار ارزشمندی در خصوص مسئولیت اجتماعی انجام گرفته است. بلوم رود و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهشی نتیجه گرفتند وجود ستارگان در باشگاه‌ها این امکان را فراهم می‌کند که بسیاری از مسئولیت‌های اجتماعی معقولانه و بدون هزینه انجام شود و منجر به جذب سرمایه و حسن نیت جامعه و هواداران گردد. بنیادهای خیریه فوتبال‌بست‌های معروف مثالی از این قبیل می‌باشد. بنیاد خیریه مسی در سال ۲۰۰۷ برای کمک به تحصیل و سلامتی کودکان سراسر جهان تأسیس شد (عباسی، ۱۳۹۴). مسئولیت اجتماعی با مفاهیمی همچون اخلاقیات کسب و کار، انسان دوستی، شهروندی، مسئولیت زیست محیطی سازمان‌ها است (ماتن و مون، ۲۰۰۴). تمامی ارکان جامعه دارای مسئولیت اجتماعی در قبال یکدیگر هستند و ورزش به عنوان یک رکن تأثیرگذار در جامعه مطرح شده باید کارکردهای آن مورد توجه قرار گیرد (افروزه و همکاران، ۱۳۹۶). منندز و فرناندز ریو (۲۰۱۶) در تحقیق خود عنوان کرده‌اند فعالیت ورزشی و اوقات فراغت به عنوان یک مکانیسم کارآمد برای توسعه مسئولیت‌های فردی و اجتماعی است. ورزش بهترین بستر برای آموزش اخلاق و ارزش‌های اجتماعی است و می‌تواند نقش بسیار مثبتی برای تحکیم مسئولیت‌های اجتماعی باشد (شجیع، ۱۳۹۳).

طبق تحقیق والکر، کنت و وینسنت، (۲۰۱۰) مسئولیت سازمان‌ها در قبال مردم و جامعه فراتر از ارائه خدمات و کالا می‌باشد و سازمان‌ها باید این مسئولیت را احساس کنند زیرا بخشی از مشکلات جامعه مربوط به مشکلات سازمان می‌باشد. مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها به منظور انجام وظیفه و فعالیت سازمان‌ها یا انجام وظیفه آنها در قبال ذی‌نفعان می‌باشد (براون و داسن، ۱۹۹۷).

برخی از لیگ‌ها با تعیین استانداردهایی مانند توافق‌نامه جمعی با اتحادیه بازیکنان، آنها را در فعالیت‌های خیرخواهانه شرکت می‌دهند تا بتوانند از طریق ورزشکاران برنامه‌های مسئولیت اجتماعی خود را پیاده‌سازی کنند مانند لیگ ملی

مسئولیت اجتماعی نیازمند توجه به نسل آینده است و با توجه به اینکه دانشگاه‌ها یکی از مهم‌ترین سازمان‌های پرورش دهنده نسل‌های آینده هستند، این مسئله برای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور که بخش عظیمی از دانشجویان کشور را تحت پوشش خود قرار داده است می‌تواند از اهمیت دوچندانی برخوردار باشد. لذا با توجه به گستردگی و عظمت جامعه هدف ضرورت دارد که اداره کل تربیت بدنی در راستای توسعه مسئولیت اجتماعی دانشگاه پیام نور به شناسایی عوامل مؤثر بر آن بپردازد تا بدین وسیله بتواند میزان عملکرد به مسئولیت اجتماعی را در این اداره کل بهبود بخشد.

با توجه به موارد ذکر شده و اهمیت مسئولیت اجتماعی برای تمامی سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی بود که عوامل مؤثر بر توسعه مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور کدامند و اولویت‌بندی عوامل مؤثر و الگوی توسعه مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی و کمی) و به لحاظ هدف یا جهت-گیری کلی از نوع تحقیقات پژوهشی کاربردی بوده است که در فرایند اجرای پژوهش ابتدا در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه عمقی طبق مؤلفه‌ها و گویه‌های مد نظر خبرگان، عوامل مؤثر بر توسعه مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور شناسایی شد و براساس آن‌ها، پرسش‌نامه تحقیق تدوین شد سپس تغییرات و ویرایش‌های احتمالی و همچنین تأیید روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه توسط استاد راهنما و متخصصان مدیریت ورزشی انجام و روایی سازه آن با کمک تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مورد تأیید قرار گرفت.

منبع گردآوری داده‌های تحقیق مطالعات کتابخانه‌ای، میدانی بود و از مصاحبه و پرسش‌نامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شد که به‌منظور بررسی روایی ابزار تحقیق در اختیار استاد راهنما و ۱۰ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی گذاشته شد و پس از اعمال نظرات آنها مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به‌منظور بررسی پایایی ابزار تحقیق، در یک نمونه اولیه ۳۰ نفری، ضریب آزمون آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه ۰/۹۶ به دست آمد.

در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین و شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور استفاده شد. از آنجا که واریانس مشترک

فوتبال (NLF) بر مسائل اجتماعی در جوامع محلی تمرکز دارد. سی و دو نفر از اعضای تیم‌ها در وبسایت خود در مسائلی مانند آلودگی و آموزش فعالیت می‌کنند. برنامه محیط زیست سازمان ملل (UNEP) نیز با تدوین یک استراتژی ورزشی و محیطی که مردم و سازمان‌ها را درگیر در ورزش می‌کند که به تسهیل تغییر اجتماعی از طریق ورزش متمرکز شده است. UNEP ابتکارات اجتماعی را آغاز کرده است. از جمله ارتقای آگاهی محیط زیست در ورزش، محصولات ورزشی سازگار با محیط زیست و امکانات ورزشی سازگار با محیط زیست (توایفر، ۲۰۰۳). مسئولیت اجتماعی از جمله مهم‌ترین عناصر فلسفه وجودی سازمان‌ها شناخته شده است. به نحوی که اهمیت دادن به رعایت آن توسط سازمان‌ها در چارچوب نظریه هدایت اجتماعی نه تنها احتمال ارتقای تعهد سازمانی را به‌همراه دارد بلکه رضایت ذی‌نفعان خارج از سازمان را برای مشروعیت بخشیدن به سازمان تقویت می‌کند (مرتضوی، ۱۳۸۹).

مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و گزارش اجتماعی، به دلیل افزایش آگاهی اجتماعی درباره تأثیرات شرکت‌ها بر جامعه و محیط زیست، برای شرکت‌ها به امری حیاتی تبدیل شده است. به‌دست آوردن مقبولیت اجتماعی، تعداد روزافزونی از شرکت‌ها را در اقدام به گزارش اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت تحریک کرده است (آمران و همکاران، ۲۰۱۷). مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها تأثیر بسزایی در کارکنان، سهامداران، جامعه، مشتریان، کیفیت محصولات و... می‌گذارد و با توجه به هریک از این عوامل، پیامدهای گوناگونی برای شرکت و جامعه به همراه خواهد داشت (کاسپرژیک، ۲۰۰۹). این میان، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها از منظر مشتریان، یکی از مهم‌ترین و جدیدترین موضوعات مورد بحث است.

اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور متولی اصلی ورزش در مراکز مجری پیام‌نور در سراسر کشور محسوب می‌شود و از آنجا که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم باید به طیف وسیعی از دانشجویان این دانشگاه خدمات‌دهی نماید، وظایف زیادی نسبت به جامعه دانشجویی از جمله گسترش تحرک و فعالیت بدنی، کاهش اضطراب، تنهایی، بی‌حوصلگی و کاهش اختلالات فکری دانشجویان پیام‌نور و به‌طور کلی بهبود وضعیت سلامتی روحی و جسمی دانشجویان را بر عهده دارد که در واقع، این وظایف بیشتر ایفای نقش در مسئولیت اجتماعی دانشگاه پیام‌نور را موجب می‌شود. از طرف دیگر،

1 Amran et al

2-Casperzhick

همبستگی بین متغیرها (گویه‌ها) از آزمون بارتلت استفاده شد.

جدول ۱. نتایج آزمون بارتلت و KMO

| مقدار  |   |                        |
|--------|---|------------------------|
| ۰/۷۰۹  | مقدار کایرز - می یو و اوکلین<br>(کفایت حجم نمونه) |                        |
| ۹۸۴/۱۱ | مقدار کای<br>اسکوآر (۲٪)                          | آزمون کروییت<br>بارتلت |
| ۲۰۹۶   | درجه آزادی  |                        |
| ۰/۰۱   | سطح معناداری                                      |                        |

با توجه به یافته‌های جدول ۱ مقدار KMO به دست آمده ۰/۷۰۹ است. این مقدار بیانگر این موضوع است که تعداد نمونه‌های تحقیق به منظور تحلیل عاملی کفایت می‌کند و انجام تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر امکان‌پذیر بوده و می‌توان داده‌ها را به یک سری عامل‌های پنهان تقلیل داد. همچنین نتایج آزمون بارتلت ( $Sig=0/01$ ,  $\chi^2=984/11$ ) نشان می‌دهند بین گویه‌ها همبستگی بالایی وجود دارد، از این رو ادامه و استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی جایز است. در ادامه نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی مؤلفه‌ها به تفکیک با مقدار بار عاملی به دست آمده برای هر عامل ارائه شده است.

با توجه به جدول اشتراکات (جدول ۲) برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر نشان داد که مقادیر تمامی آنها برابر با ۱ است. ستون واریانس عامل مشترک در جدول ۲ نشان دهنده مقداری از واریانس هر متغیر است که مجموعه عوامل مورد نظر توانسته‌اند آن را تبیین کنند. هر چه مقادیر به (۱) نزدیکتر باشند بهتر است و مقادیر کوچکتر هر متغیر نشان از آن دارد که متغیر (گویه یا سؤال) مورد نظر به اندازه کافی برای تحلیل عاملی مناسب نبوده و بنابراین باید از تحلیل خارج شود. بنابراین اعتقاد صاحب‌نظران متغیرهایی را که عامل‌ها نتوانسته‌اند بالاتر از ۰/۵ (یا ۵۰ درصد) از تغییرات آنها را تبیین کنند تعدیل و یا از مجموعه متغیرها حذف می‌شوند. همانطور که در ادامه مشاهده خواهد شد واریانس مشترک همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ گزارش شده است. بنابراین تمامی متغیرها (گویه‌ها) در تحلیل باقی خواهند ماند.

در جدول ۳ مقادیر ارزش ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی تبیین شده از مجموعه داده‌ها توسط هر عامل گزارش شده است. براساس معیار کیزر، تنها عامل‌هایی انتخاب

همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ گزارش شده است. بنابراین تمامی متغیرها (گویه‌ها) در تحلیل باقی ماندند. بر مبنای یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و استخراج ۲۲ گویه و ۵ عامل در پرسش‌نامه تحت بررسی، سؤالات متناظر با عامل‌های مستخرج بدین شرح می‌باشد.

بعد ذی نفعان

بعد اجتماعی

توجه به محیط‌زیست

بعد اقتصادی

بعد داوطلبانه

جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی، شامل مدیران قبلی و کنونی اداره کل و اعضای علمی گروه مدیریت ورزشی پیام‌نور که سابقه مدیریت در سازمان‌های ورزشی و بخش‌های پیام‌نور را داشته‌اند بودند. همچنین در بخش کمی نیز کلیه اعضای هیأت علمی تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور و کارشناسان و مدیران اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه‌های پیام‌نور کشور به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند که تعداد ۱۱۵ نفر به صورت کل شمار به عنوان نمونه انتخاب شد. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، آزمون فرضیه‌ها و در کل، برای تعمیم نتایج از نمونه به جامعه آماری، از کلموگروف اسمیرنوف،  $t$  تک نمونه‌ای، فریدمن، مدلسازی معادلات ساختاری و از نرم افزارهای PLS Smart و Spss استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

توزیع فراوانی و درصد فراوانی نمونه‌های تحقیق براساس جنسیت نشان می‌دهد، ۳۴٫۳ درصد از نمونه زن و ۵۵٫۷ درصد مرد بودند، براساس سن (سال) نشان می‌دهد، ۴۳ درصد از نمونه ۴۱ تا ۵۰ سال بودند در حالی که ۴۷ درصد زیر ۳۰ سال بودند، براساس تحصیلات نشان می‌دهد ۳۱/۲ درصد دارای مدرک لیسانس بودند در حالی که ۵۶/۵ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۲/۳ درصد دارای مدرک دکتری بودند و براساس رشته تحصیلی نشان می‌دهد رشته تحصیلی ۸۱/۷ درصد از نمونه علوم ورزشی و ۱۸/۳ درصد سایر رشته‌ها بودند. در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین و شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت-بدنی دانشگاه پیام‌نور استفاده شد. به همین دلیل پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه از معیار کایرز - می‌یو - اولکین ۳ (KMO) و برای تعیین

می‌شوند که مقدار ویژه آنها بالاتر از یک باشد و سایر عامل‌ها با مقادیر کمتر از یک نیز از مجموع عامل‌ها حذف می‌شوند و در نظر گرفته نخواهند شد. بنابراین نتایج نشان می‌دهد که ۲۲ گویه در تحقیق حاضر قابل تقلیل به ۵ عامل بوده و می‌توان از ترکیب این ۲۲ گویه، ساختار جدیدی براساس عامل‌ها با ترکیب جدید طراحی و براساس آن داده‌ها را تحلیل کرد.

جدول ۲. مقادیر ابتدایی تحلیل مؤلفه‌های تحقیق (جدول اشتراکات)

| شماره گویه | گویه  | برآورد اولیه میزان اشتراک هر متغیر | واریانس عامل مشترک |
|------------|---|------------------------------------|--------------------|
|            | تلاش برای تولید زباله کمتر در برنامه‌های اجرایی   | ۱                                  | ۰.۸۷۶              |
|            | توجه به استفاده از اجناس قابل بازیافت و دارای استاندارد محیط زیست                             | ۱                                  | ۰.۸۵۹              |
|            | توجه بیشتر به رشته‌هایی که آسیب کمتری به محیط زیست می‌زنند                                    | ۱                                  | ۰.۷۵۵              |
|            | صرف بخشی از درآمد برای کمک به سلامت محیط زیست   | ۱                                  | ۰.۸۱۹              |
|            | ارائه پروتکل‌های حمایت از محیط زیست در هنگام برگزاری مسابقات                                  | ۱                                  | ۰.۸۴۸              |
|            | ایجاد رابطه مناسب با جامعه هدف  | ۱                                  | ۰.۷۷۱              |
|            | تلاش برای شرکت در برنامه‌های خیرخواهانه اجتماعی   | ۱                                  | ۰.۷۱۸              |
|            | شرکت فعالانه در برنامه‌های مناسبتی مانند جشن نیکوکاری و ...                                   | ۱                                  | ۰.۷۰۳              |
|            | ایفای نقش مناسب در هنگام بروز حوادث اجتماعی   | ۱                                  | ۰.۷۲۲              |
|            | درآمدزایی مناسب در هنگام برگزاری مسابقات  | ۱                                  | ۰.۸۴۷              |
|            | به حداقل رساندن مصرف بی‌رویه منابع مالی   | ۱                                  | ۰.۸۲۵              |
|            | تلاش برای افزایش کارایی و اثربخشی در هنگام برگزاری برنامه‌ها                                  | ۱                                  | ۰.۷۹۷              |
|            | برگزاری برنامه‌ها با حداقل مصرف منابع سازمان  | ۱                                  | ۰.۸۸۴              |
|            | توجه به رضایت ذی‌نفعان و مشتریان در برگزاری برنامه‌ها   | ۱                                  | ۰.۸۲۴              |
|            | توجه به میزان آمادگی تمامی افراد برای شرکت در برنامه‌های ورزشی                                | ۱                                  | ۰.۸۷۰              |
|            | توجه به علاقه و سلیقه کلیه دانشجویان برای شرکت در برنامه‌های ورزشی                            | ۱                                  | ۰.۸۴۳              |
|            | توجه به تفاوت‌های جنسیتی دانشجویان و تلاش برای رعایت عدالت جنسیتی در برگزاری برنامه‌های ورزشی | ۱                                  | ۰.۷۱۸              |
|            | ایجاد گروه‌های داوطلبی  | ۱                                  | ۰.۸۷۳              |
|            | برگزاری برنامه‌های داوطلبانه خارج از مسئولیت اداره  | ۱                                  | ۰.۸۹۱              |
|            | کمک به سایر ارکان دانشگاه در زمان‌های مناسب   | ۱                                  | ۰.۸۶۲              |
|            | فعالیت براساس اهداف کلی و راهبردهای تعیین شده دانشگاه ضمن توجه به منافع جامعه                 | ۱                                  | ۰.۸۳۶              |
|            | کمک به ورزشکاران در حد توان و گاهی بیش از مسئولیت قانونی                                      | ۱                                  | ۰.۸۹۲              |

جدول ۳. مقادیر ویژه و واریانس عامل‌های تحقیق

| اجزاء | مقادیر ویژه اولیه |              |                    | مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده |              |                    |
|-------|-------------------|--------------|--------------------|--|--------------|--------------------|
|       | کل                | درصد واریانس | درصد واریانس تجمعی | کل                                     | درصد واریانس | درصد واریانس تجمعی |
| 1     | 21.231            | 11.231       | 21.231             | 21.231                                 | 11.231       | 21.231             |
| 2     | 15.694            | 10.694       | 36.925             | 15.694                                 | 10.694       | 36.925             |
| 3     | 12.711            | 8.711        | 49.636             | 12.711                                 | 8.711        | 49.636             |
| 4     | 7.909             | 2.909        | 57.545             | 7.909                                  | 2.909        | 57.545             |
| 5     | 3.305             | 1.305        | 60.85              | 3.305                                  | 1.305        | 60.85              |

اکنون برای دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل، براساس بار عاملی آنها باید از نتایج ماتریس عوامل چرخش یافته استفاده شود. با توجه به نظر محققان بارهای عاملی با مقادیر بالاتر از ۰/۵ قابل قبول هستند (صفری و حبیب‌پور، ۱۳۸۸). در این جدول محقق

براساس بزرگترین بارعاملی تک‌تک گویه‌ها به دسته‌بندی آنها با توجه به میزان همبستگی با یکدیگر پرداخته است. البته این نکته نیز حائز اهمیت بوده که ممکن است یک یا برخی از گویه‌ها هیچگونه بارعاملی معناداری روی هیچکدام از عوامل نداشته باشند که این گویه‌ها از مدل و در نتیجه تحلیل حذف می‌شوند. بر مبنای یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و استخراج ۵ عامل در پرسش‌نامه تحت بررسی، سؤالات متناظر با عامل‌های مستخرج بدین شرح می‌باشد:

بعد ذی نفعان  
بعد اجتماعی

توجه به محیط‌زیست  
بعد اقتصادی  
بعد داوطلبانه

به‌منظور اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور از نظر نمونه‌های تحقیق از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. با توجه به نتایج بین عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور اولویت معنی‌داری مشاهده شد. بالاترین اولویت مربوط به «بعد اجتماعی» بود.

جدول ۴. ماتریس عوامل چرخش یافته

| گویه‌ها | بعد داوطلبانه | بعد اقتصادی | توجه به محیط‌زیست | بعد اجتماعی | بعد ذی نفعان |
|---------|---------------|-------------|-------------------|-------------|--------------|
|         | ۱             | ۲           | ۳                 | ۴           | ۵            |
| Q1      |               |             | ۰,۴۳۳             |             |              |
| Q2      |               |             | ۰,۵۰۶             |             |              |
| Q3      |               |             | ۰,۴۴۰             |             |              |
| Q4      |               |             | ۰,۴۲۹             |             |              |
| Q5      |               |             | ۰,۵۹۳             |             |              |
| Q6      |               |             |                   | ۰,۴۸۴       |              |
| Q7      |               |             |                   | ۰,۷۷۵       |              |
| Q8      |               |             |                   | ۰,۴۰۲       |              |
| Q9      |               |             |                   | ۰,۵۹۹       |              |
| Q10     |               | ۰,۶۲۴       |                   |             |              |
| Q11     |               | ۰,۷۵۱       |                   |             |              |
| Q12     |               | ۰,۷۲۹       |                   |             |              |
| Q13     |               | ۰,۵۴۱       |                   |             |              |
| Q14     |               |             |                   |             | ۰,۴۶۷        |
| Q15     |               |             |                   |             | ۰,۶۴۹        |
| Q16     |               |             |                   |             | ۰,۵۲۱        |
| Q17     |               |             |                   |             | ۰,۶۸۵        |
| Q18     | ۰,۵۸۹         |             |                   |             |              |
| Q19     | ۰,۶۱۶         |             |                   |             |              |
| Q20     | ۰,۵۲۹         |             |                   |             |              |
| Q21     | ۰,۵۱۷         |             |                   |             |              |
| Q22     | ۰,۷۹۹         |             |                   |             |              |

جدول ۵. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور

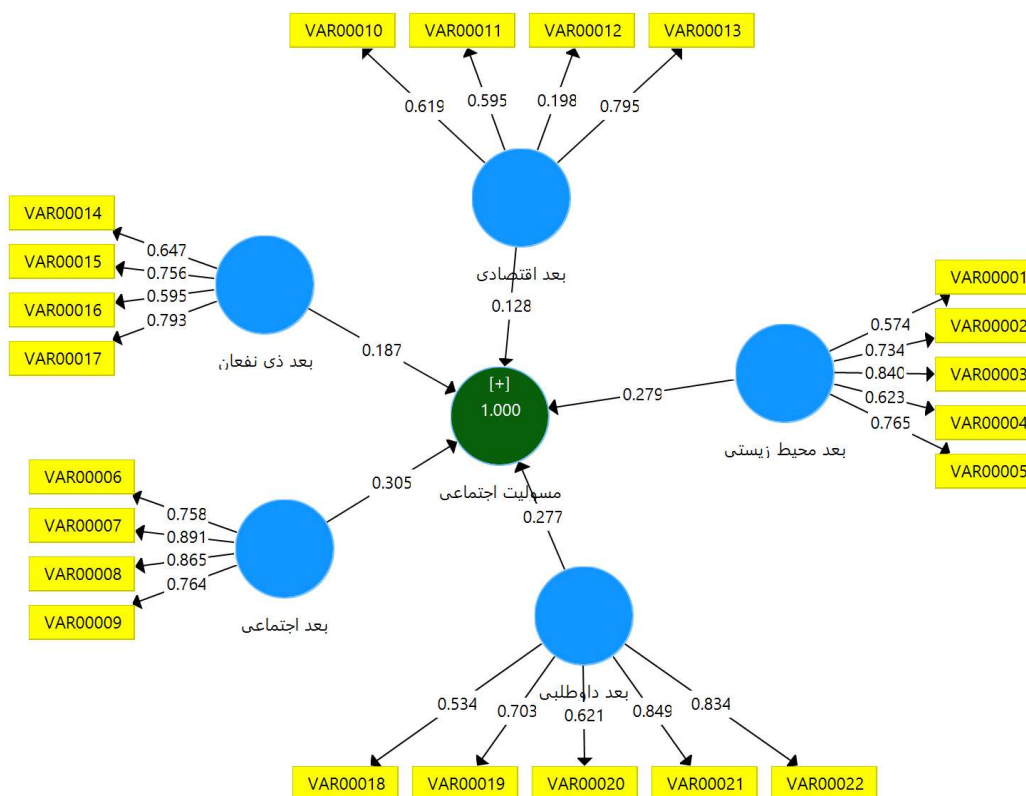
| رتبه | گویه           | میانگین رتبه | خی دو | سطح معنی‌داری |
|------|----------------|--------------|-------|---------------|
| ۱    | بعد اجتماعی    | ۴,۱۳         | ۲۶,۱۸ | ۰/۰۱          |
| ۲    | بعد داوطلبانه  | ۳,۷۵         |       |               |
| ۳    | بعد محیط‌زیستی | ۳,۶۲         |       |               |
| ۴    | بعد ذی نفعان   | ۲,۹۰         |       |               |
| ۵    | بعد اقتصادی    | ۲,۷۱         |       |               |

فرضیه صفر: الگوی ساختاری عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، مدل مناسبی برخوردار نیست.  
 براساس عوامل ده گانه شناسایی شده مؤثر بر ارتقا

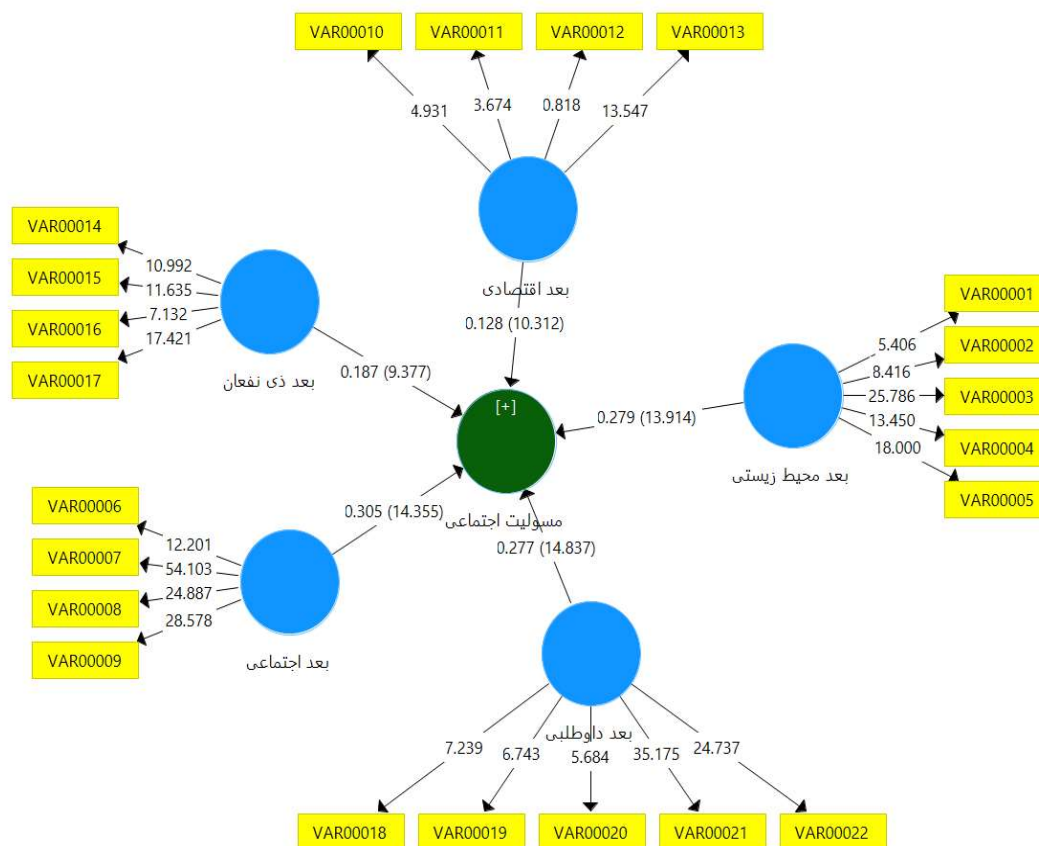
مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، مدل عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با توجه به این عوامل طراحی خواهد شد.

جدول ۶. مسیرهای مدل عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

| P value | مقدار T | ضرایب رگرسیونی استاندارد | مسیرهای مدل عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور |
|---------|---------|--------------------------|---|
| ۰/۰۰۱   | ۱۴,۳۵۵  | ۰/۳۰۵                    | بعد اجتماعی <--- ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور          |
| ۰/۰۰۱   | ۱۰,۳۱۲  | ۰/۱۲۸                    | بعد اقتصادی <--- ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور          |
| ۰/۰۰۱   | ۹/۳۷۷   | ۰/۱۸۷                    | بعد ذی نفعان <--- ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور         |
| ۰/۰۰۱   | ۱۴/۸۳۷  | ۰/۲۷۷                    | بعد داوطلبی <--- ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور          |
| ۰/۰۰۱   | ۱۳,۹۱۴  | ۰/۲۷۹                    | بعد محیط زیستی <--- ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور       |



شکل ۱. مدل عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در حالت بار عاملی



شکل ۲. مدل عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در حالت تی

در ادامه شاخص‌های نیکویی برازش مدل ارائه شده است که براساس آنها می‌توان گفت آیا مدل از برازش قابل قبولی برخوردار می‌باشد یا خیر. قبل از اینکه مقادیر شاخص‌های برازش مدل ارائه شود ابتدا این شاخص‌های معرفی و مقادیر قابل قبول برای هر شاخص بیان می‌شود.

همان‌گونه که نشان داده شد، نتایج حاکی از این است که همه عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور شناسایی شده از مقدار  $T$  و بار عاملی قابل قبول و مثبتی برخوردارند و عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور محسوب می‌شوند.

جدول ۷. معرفی شاخص‌ها و مقادیر قابل قبول برای هر شاخص

| شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی                    | شاخص‌های برازش                | بrazش قابل قبول  |
|---|-------------------------------|------------------|
| Chi-Square                                      | کای اسکوار (کای دو)           | -                |
| Degrees of Freedom (df)                         | درجه آزادی                    | -                |
| $\chi^2/df$                                     | نسبت کای اسکوار به درجه آزادی | مقدار بین ۱ تا ۳ |
| Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | ریشه دوم میانگین خطای برآورد  | کمتر از ۰/۰۸     |
| Comparative of Fit Index (CFI)                  | شاخص برازش تطبیقی             | بیشتر از ۰/۹     |
| Normed of Fit Index (NFI)                       | شاخص برازش هنجار شده          | بیشتر از ۰/۹     |
| Incremental of Fit Index (IFI)                  | شاخص برازش افزایشی            | بیشتر از ۰/۹     |



جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

| تفسیر | مقادیر شاخص‌ها | شاخص‌های برازش                                |
|-------|----------------|---|
| -     | ۷۱۳/۲۳         | کای اسکوار (کای دو)                           |
| -     | ۴۵۰            | درجه آزادی                                    |
| مطلوب | ۱/۹۱۶          | نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) |
| مطلوب | ۰/۰۷۱          | ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)          |
| مطلوب | ۰/۹۱۱          | شاخص برازش تطبیقی (CFI)                       |
| مطلوب | ۰/۹۲۵          | شاخص برازش هنجار شده (NFI)                    |
| مطلوب | ۰/۹۱۹          | شاخص برازش افزایشی (IFI)                      |

بهبتر و کارکنان ممتازتر باشد. در واقع، مسئولیت اجتماعی در ورزش و سازمان‌های ورزشی به عنوان یک استراتژی شرکتی محکم به‌شمار می‌آید که توجه رسانه‌ها را به خود جلب می‌کند. از طرف دیگر، مسئولیت اجتماعی نیازمند توجه به نسل آینده است و با توجه به اینکه دانشگاه‌ها یکی از مهم‌ترین سازمان‌های پرورش دهنده نسل‌های آینده هستند، این مسئله برای آنها می‌تواند از اهمیت دوچندانی برخوردار باشد. همچنین، براساس مسئولیت اجتماعی سازمانی، مدیران یعنی کسانی که تصمیمات‌شان رفتار سازمان را هدایت می‌کنند، باید مطمئن باشند چارچوب اخلاقی آنها در کل سازمان تعمیم یابد. بنابراین، تصمیمات مدیران اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بایستی به‌گونه‌ای باشد که مسئولیت اجتماعی آنان را مد نظر قرار دهد. این درحالی است که شاید بسیاری از مدیران ارشد این اداره نسبت به عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی سازمانشان از نقطه نظر مشترک و دقیقی برخوردار نبوده و هر یک بنا بر تجربه و ادراک خود از مسئولیت اجتماعی عمل نموده باشند. بر این اساس و به منظور شناسایی دقیق عوامل و ابعاد مؤثر بر مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، تحقیق پیش‌رو انجام گرفت و نتایج نشان داد که مدیران این اداره بایستی به‌منظور ارتقای وضعیت عملکرد خود در راستای مسئولیت اجتماعی اداره، پنج بُعد ذینفعان، بُعد اجتماعی، بُعد توجه به محیط زیست، بُعد اقتصادی و بُعد داوطلبانه را مد نظر قرار دهند. در توضیح ابعاد یاد شده، باید توجه داشت که ذی‌نفعان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه را در اصل کارکنان و دانشجویان این دانشگاه تشکیل می‌دهند و لذا ضرورت دارد به این افراد به نحو شایسته‌ای توجه شود و برنامه‌های اداره در راستای ارضای نیازها و علایق آنان تدوین و اجرا گردد. از طرف دیگر، برنامه‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور باید به‌گونه‌ای باشند که مصلحت اجتماعی و

براساس نتایج موجود، شاخص‌های برازش مدل از مقدار قابل قبول و مطلوب برخوردار بوده و مدل تحقیق تأیید می‌شود. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) با مقدار ۰/۰۷۱ و CFI با مقدار ۰/۹۱۱ هستند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور و در نهایت طراحی و تدوین الگوی ساختاری عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بود. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مربوط به فرضیه اول تحقیق نشان داد که ۲۲ مؤلفه به‌دست آمده قابل تقلیل به ۵ بعد (عامل) شامل بعد ذینفعان، بعد اجتماعی، بعد توجه به محیط زیست، بعد اقتصادی و بعد داوطلبانه است. نتیجه به‌دست آمده با نتیجه تحقیقات نیازی تبار و همکاران (۱۳۹۸)، شعبانی (۱۳۹۷)، قربانی و همکاران (۱۳۹۷)، افروزه و همکاران (۱۳۹۳)، هان و همکاران (۲۰۱۶)، اسپوری و همکاران (۲۰۱۴)، جوان و پارمینو (۲۰۱۳)، گزارش سالانه بارسلون (۲۰۱۳) و گزارش دپارتمان مسئولیت اجتماعی کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۴) همسو بود. این محققان و گزارش‌ها نیز در تحقیقات خود به ابعاد مختلفی از مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی اشاره نمودند و نشان داده‌اند که سازمان‌های ورزشی در سراسر دنیا به روش‌های مختلفی تلاش می‌کنند که مسئولیت‌های اجتماعی خود را به انجام برسانند و نقشی سازنده در جامعه خود ایفا کنند. همانطور که پیشتر نیز بیان شد، ارزش‌های حاصل از داشتن دیدگاه مسئولیت اجتماعی در یک سازمان می‌تواند شامل شهرت بهتر، افزایش اعتماد به نفس مشتری، رهبری، صنعت

رفاه عمومی را نیز در پی داشته باشند، به گونه‌ای که بتوانند ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی موجود را تحت پوشش قرار داده و زمینه ارتقای رفاه اجتماعی در جوامع محلی را نیز فراهم نمایند. همچنین، ضرورت دارد که تمامی برنامه‌ها به گونه‌ای تدوین و اجرا شوند که کمترین مشکلات محیط زیستی را ایجاد نموده و حتی به ارتقای وضعیت محیط زیست یاری رسانند. بدین منظور می‌توان به مواردی همچون تأسیس مراکز ورزشی سبز و یا درختکاری در اطراف اماکن ورزشی دانشگاه و ... اشاره نمود. به علاوه، باید توجه داشت که تمامی برنامه‌های اداره تربیت بدنی مستلزم صرف هزینه‌هایی هستند و باید در این مورد، مدیریت هزینه‌ها به نحو مطلوبی برقرار باشد که بخشی از آن صرف کمک به سلامت محیط زیست و سایر برنامه‌های خیرخواهانه گردد. در نهایت، مدیران اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور باید با توجه ویژه به داوطلبان، زمینه فعالیت هرچه بیشتر آنان در امور مربوط به خود را فراهم نمایند تا از این طریق، علاوه بر ارتقای میزان مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های مختلف این اداره، زمینه کاهش هزینه‌ها و حتی بهبود مسئولیت اجتماعی خود در بخش‌هایی همچون توجه به محیط زیست و فعالیت‌های مختلف خیرخواهانه را نیز فراهم نمایند. به این ترتیب، به نظر می‌رسد که مدیران اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور می‌توانند با استفاده از ابعاد شناسایی شده در این تحقیق، دید کاملتری نسبت به ابعاد مسئولیت اجتماعی این اداره داشته و در برنامه و تصمیمات خود به طور اثربخش تر و کاراتری عمل نمایند.

با توجه به نتیجه آزمون فریدمن مربوط به سوال دوم تحقیق، بین عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور اولویت معنی‌داری وجود دارد؛ به طوری که بالاترین اولویت مربوط به «بُعد اجتماعی» بود. نتیجه به-دست آمده با نتیجه تحقیقات نیازی تبار و همکاران (۱۳۹۸)، شعبانی (۱۳۹۷) و قربانی و همکاران (۱۳۹۷)، همسو بود. نیازی تبار و همکاران (۱۳۹۸)، نیز اولین مسئولیت اجتماعی سازمان‌های فوتبالی را توسعه فرهنگی و اجتماعی بیان نمودند. شعبانی (۱۳۹۷)، نیز به این نتیجه رسید که کدهای اخلاقی، اثربخش بودن ارتباط و رفاه و آسایش مردم، از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های ورزشی کشور هستند. همچنین، قربانی و همکاران (۱۳۹۷)، دریافتند که در روند پذیرش مسئولیت اجتماعی در میان کارکنان سازمان‌های ورزشی کشور، مؤلفه رعایت اخلاق کسب‌وکار در اولویت اول و مؤلفه نیازهای اقتصادی در اولویت آخر جای دارند. در رابطه با نتیجه به‌دست آمده می‌توان بیان داشت که در اغلب مواردی که بیش از دو متغیر یا عامل بر موضوعی تأثیر می‌گذارند، طبیعی است که از وزن و اهمیت

یکسانی برخوردار نباشند، بلکه از اولویت‌های مختلفی برخوردار باشند. در نتیجه به‌دست آمده نیز همین موضوع تأیید شده است و نشان می‌دهد که ابعاد پنجگانه مؤثر بر ارتقای مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور از اولویت‌های متفاوتی برخوردارند، به طوری که به ترتیب بُعد اجتماعی، بُعد داوطلبانه، بُعد محیط زیستی، بُعد ذی نفعان و بُعد اقتصادی از اهمیت برخوردارند. در تفسیر این موضوع لازم است که در ابتدا ماهیت و رسالت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور را مد نظر قرار داد چرا که این اداره به نوعی سازمانی غیرانتفاعی محسوب می‌شود و رسالت آن در راستای رسالت دانشگاه و در اصل خدمت به اجتماع محسوب می‌شود. در واقع، یکی از وظایف و مسئولیت‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور به عنوان بخشی از دانشگاه پیام نور، در درجه اول ارائه خدمات اجتماعی در راستای ارزش‌ها و هنجارهای جاری جامعه است. امروز بیش از پیش، از سازمان‌ها این انتظار می‌رود که در زمان تصمیم‌گیری‌های خود، اصول اخلاقی و ارزشی را مد نظر داشته و همواره تلاش کنند که تعادلی بین امور اقتصادی و اخلاقی برقرار سازند. جوامع مختلف بشری، اخلاقیات خود را به شکل قانون یا مقررات، سنن و آداب و رسوم و اعتقادات مذهبی در وجدان تک تک افراد جامعه حک می‌کنند. از این رو، مشکلات و مسائل اخلاقی زمانی برای یک سازمان به وجود می‌آید که در عمل، از نظرات جامعه درخصوص امور اخلاقی انحراف بورزد. این موضوع، در کشور ما از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ چراکه اصول اخلاقی و ارزش‌های اجتماعی، حاکمیت خاصی بر مردم دارد، به نحوی که مردم نسبت به عدم رعایت آنها حساسیت خاص دارند؛ بنابراین اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور نیز از این قاعده مستثنا نبوده و در راستای ارائه خدمات منطبق بر این ارزش‌ها باید گام بردارد. بدیهی است که این اداره و به طور کلی دانشگاه پیام نور، خود از عدم رعایت موازین اخلاقی و ارزش‌های اجتماعی متنفر می‌شود؛ چراکه بی‌توجهی به ارزش‌ها، به شهرت و آبروی دانشگاه لطمه وارد کرده و باعث می‌شود که دانشگاه، دانشجویان و حتی کارکنان خود را از دست بدهد. از طرف دیگر، اگر پایبندی به ارزش‌های انسانی از جانب مسئولان و مدیران این اداره رعایت نشود و ارزش‌های انسانی تحت الشعاع ایمان شخصی و منافع صنفی و گروهی قرار گیرد، ضد ارزش‌ها و ناهنجاری‌ها، جای ارزش‌ها را می‌گیرند و معیارها و میزان‌ها متزلزل می‌شوند. از این رو، ایجاد جامعه سالم، زمانی میسر است که همه افراد و سازمان‌ها و تمام نهادهای اجتماعی دست در دست یکدیگر نهند و با وحدت نظر و وحدت هدف و احساس این نکته که «کلکم راع و کلکم مسئول» همواره از نهال طهارت، قداست، کرامت و تقوای

و اداره کل تربیت بدنی این دانشگاه نیز از این قاعده مستثنا نبوده و بایستی سهمی از این مهم را برعهده بگیرد. بدین منظور، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور می‌تواند با تلاش برای تولید زباله کمتر در برنامه‌های اجرایی، توجه به استفاده از اجناس قابل بازیافت و دارای استاندارد محیط زیست، توجه بیشتر به رشته‌هایی که آسیب کمتری به محیط زیست می‌زنند، صرف بخشی از درآمد برای کمک به سلامت محیط زیست و ارایه پروتکل‌های حمایت از محیط زیست در هنگام برگزاری مسابقات، مسئولیت اجتماعی خود را به نحو شایسته و بایسته‌ای به انجام رساند.

در اولویت چهارم ابعاد مؤثر بر ارتقای مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، بعد ذی نفعان قرار دارد. در این رابطه باید بیان داشت که بخش عمده‌ای از نیروی انسانی هر جامعه‌ای در سازمان‌ها و مؤسسات مختلف مشغول به کار هستند و از آنجا که اکثر مردم، بیشترین وقت خود را در درون سازمان‌ها می‌گذرانند، این انتظار از مدیران وجود دارد که به کارکنان تحت امر خود توجه بیشتری داشته باشند. به عبارت دیگر، مردم از مدیران می‌خواهند که به نیازهای کارکنانشان بیشتر توجه کرده و تلاش کنند نیازهای آنها را برآورده سازند. جامعه از مدیران این توقع را دارد که یار و غمخوار کارکنان خود بوده، به شخصیت آنها به‌عنوان یک هم‌نوع احترام گذارده و در زمان لازم به عملکرد خوب آنها پاداش دهند. همچنین، امروزه جامعه اعمال تبعیض آمیز مدیران نسبت به کارکنان خود را زشت قلمداد کرده، آنان را از چنین رفتاری برحذر می‌دارند. با وجود این، چون نیروی انسانی جزء مهم‌ترین منابع هر جامعه-ای است، این توقع را هم از مدیران و سازمان‌ها دارد که از کارکنان خود به بهترین شکل استفاده کرده و بهره‌وری نیروی انسانی خود را بالا ببرند. به‌علاوه، از مدیران انتظار می‌رود که با اختصاص حداکثر زمان ممکن برای هدایت و آموزش پرسنل زبردست خود، آنها را در انجام صحیح وظایفشان راهنمایی کنند و در صورت ارائه روش‌های جدید و طرح‌های نو از سوی آنها، از طرح‌های فوق استقبال کنند و تلاش به خرج دهند تا حس نوآوری در افراد تقویت شود. بنابراین، توجه ویژه به کارکنان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور و سایر کارکنان وابسته به آن واحد نیز از مدیران انتظار می‌رود و بخشی از مسئولیت اجتماعی مدیران این اداره را شامل می‌شود. همچنین، در مجموعه زمینه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها نسبت به جامعه، مسئولیت نسبت به مشتریان از اهمیت خاص برخوردار است؛ چراکه اساساً سازمان براساس یک خواسته اجتماعی به وجود می‌آید. به عبارت دیگر، شکل‌گیری سازمان به خاطر

اجتماعی خود پاسداری کنند. بر این اساس، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور می‌تواند با انجام برنامه‌ها و فعالیت‌هایی همچون ایجاد رابطه مناسب با جامعه هدف، تلاش برای شرکت در برنامه‌های خیرخواهانه اجتماعی، شرکت فعالانه در برنامه‌های مناسبتی مانند جشن نیکوکاری و ... و ایفای نقش مناسب در هنگام بروز حوادث اجتماعی، بخشی از مسئولیت اجتماعی خود را به نحو مطلوب اجرا نماید. علاوه بر بعد اجتماعی، بعد داوطلبانه نیز به عنوان یکی دیگر از ابعاد مؤثر بر ارتقای مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور شناسایی شد و در درجه دوم اهمیت قرار گرفت. در تفسیر این نتیجه باید بیان کرد که امروزه اغلب سازمان‌های دارای مسئولیت اجتماعی، بخشی از فعالیت‌های خود را به وسیله داوطلبان به انجام می‌رسانند، چرا که با این کار، علاوه بر ارتقای مسئولیت اجتماعی افراد داوطلب، میزان کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان نیز ارتقا می‌یابد. حال باید توجه داشت که دانشجویان به‌عنوان رکن اصلی داوطلبان فعالیت‌های ورزشی دانشگاه پیام نور می‌توانند با ایجاد گروه‌های داوطلبی و برگزاری برنامه‌های داوطلبانه خارج از مسئولیت اداره تربیت بدنی، زمینه کمک به سایر ارکان دانشگاه در زمان‌های مناسب را فراهم نموده و با فعالیت براساس اهداف کلی و راهبردهای تعیین شده دانشگاه، ضمن توجه به منافع جامعه، در ایفای نقش مسئولیت اجتماعی دانشگاه نیز تأثیر بسزایی داشته باشند.

دیگر بعد مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه را که در درجه سوم اهمیت قرار گرفت، بعد توجه به محیط زیست تشکیل می‌دهد. در این زمینه باید بیان نمود که با آغاز انقلاب صنعتی و گسترش روز افزون صنایع مختلف، آلودگی-های گوناگون زیست محیطی رشد فزاینده یافت؛ به‌نحوی که امروزه یکی از اساسی‌ترین زمینه‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، حفظ محیط زیست است. افزایش گازهای سمی در نتیجه فعالیت واحدهای مختلف سازمان‌های تولیدی و ایجاد آلودگی در هوا و آب رودخانه و دریاچه‌ها بر اثر ریختن پساب-های صنعتی و مواد زائد، صدای شدید برخورد چرخ‌های ماشین‌های صنعتی و ... که همگی حاصل فعالیت مؤسسات تولیدی است، باعث شده‌اند که محیط زیست آلوده‌ای در اطراف خود داشته باشیم. کارخانجات و مؤسسات تولیدی با اشاعه آلودگی‌های مختلف (اعم از آلودگی هوا، آلودگی زمین، آلودگی آب، آلودگی صدا و بخش ضایعات) ادامه حیات را برای نسل انسان با مشکل همراه کرده‌اند، لذا علاوه بر این سازمان‌ها، سایر سازمان‌ها همچون دانشگاه‌ها نیز باید در راستای بهبود وضعیت محیط زیست گام‌های مهمی بردارند و دانشگاه پیام‌نور

وجود مشتریانش است و این می‌تواند ملاک خوبی برای تعهد خدمت مدیران به شمار رود. اگر سازمان به درستی به مسئولیت اجتماعی خود عمل نکند، اولاً، مشتریان خود را از دست داده، ثانیاً، باعث می‌شود که دولت از طریق قوانین و مقرارت و مجازات‌های مختلف، آن را مجبور به انجام این مهم کند. بر این اساس، جامعه از سازمان‌ها انتظار دارد که در زمینه‌های مختلف نسبت به مشتریان احساس مسئولیت کنند، از جمله اینکه به موقع و به درستی نیازهای مشتریان را بشناسد و محصول سالم و خدمات درست به آنها عرضه کنند، آنها را از جنبه‌های مختلف محصول و نظارت ایمنی نسبت به آنها مطلع کنند و نیز این حق را به مشتریان بدهند که آنچه را که دولت داشته و تمایل دارند، اکتفا نمایند. چنانچه مشتری از مصرف کالا یا دریافت خدمتی، زیانی متحمل شد، خسارت وی را تقبل و برای جلب رضایت او تلاش کنند. به علاوه، مردم از سازمان‌ها می‌خواهند در ازای ارائه محصول یا خدمت به مشتری، رعایت انصاف را به عمل آورده و نسبت به آن اجحاف نکنند. با توجه به این موضوع نیز باید توجه داشت که مشتریان اصلی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور را دانشجویان آن دانشگاه تشکیل می‌دهند که غالباً به واسطه استفاده از امکانات و برنامه‌های آن اداره و در واقع، دریافت خدمات ورزشی به آن مراجعه می‌نمایند. در این راستا، مدیران و مسئولان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور می‌توانند علاوه بر توجه به آموزش و رعایت عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان، با توجه به رضایت ذی‌نفعان و مشتریان در برگزاری برنامه‌ها، توجه به میزان آمادگی تمامی افراد برای شرکت در برنامه‌های ورزشی، توجه به علاقه و سلیقه کلیه دانشجویان برای شرکت در برنامه‌های ورزشی و توجه به تفاوت‌های جنسیتی دانشجویان و تلاش برای رعایت عدالت جنسیتی در برگزاری برنامه‌های ورزشی، بخشی دیگر از مسئولیت‌های اجتماعی خود در قبال ذی‌نفعان را به جای آورند.

در نهایت امر و در اولویت آخر ابعاد مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، بعد اقتصادی قرار دارد. همان‌طور که بیان شد، ماهیت دانشگاه پیام نور و به تبع آن اداره کل تربیت بدنی آن دانشگاه، ماهیتی خدماتی و آموزشی و در واقع غیراقتصادی است. با این وجود، لازم است که در صرف هزینه‌های خود مدیریت مالی مناسبی برقرار نموده و بتواند در صرف منابع در دسترس آن اداره جهت اجرای برنامه‌های مختلف خود، به نحو کارا و مؤثری عمل نماید. این موضوع به ویژه در زمان کنونی که کشور در معرض ظالمانه‌ترین تحریم‌ها قرار دارد از اهمیت بیشتری برخوردار است و لازم است که تمامی سازمان‌های دولتی از هزینه‌های خود تا

حد امکان بکاهند و شعار اقتصاد مقاومتی را به نحو مقتضی به منصفه ظهور برسانند و از بار مشکلات اقتصادی کشور تا حد امکان بکاهند. در این راستا، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام‌نور می‌تواند با استفاده از راهکارهایی همچون درآمدزایی مناسب در هنگام برگزاری مسابقات، به حداقل رساندن مصرف بی‌رویه منابع مالی، تلاش برای افزایش کارایی و اثربخشی در هنگام برگزاری برنامه‌ها و برگزاری برنامه‌ها با حداقل مصرف منابع سازمان، بخش دیگری از مسئولیت اجتماعی خود را به نحو شایسته به انجام رسانده و موجبات ارتقای مسئولیت اجتماعی این اداره و به‌طور کلی دانشگاه پیام نور را فراهم نماید. با توجه به نتیجه تحلیل معادلات ساختاری مربوط به سؤال سوم تحقیق، عوامل شناسایی شده پهنجگانه اجتماعی، اقتصادی، ذی‌نفعان، محیط زیستی و داوطلبانه از مقدار T و بار عاملی قابل قبول و مثبتی برخوردار بوده و عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور محسوب می‌شوند، لذا مدل عوامل مؤثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور طراحی شد و برازش آن نیز به تأیید رسید. نتیجه به‌دست آمده می‌تواند نقشه راهنمای مناسبی برای مدیران اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در راستای ارتقای مسئولیت اجتماعی این اداره محسوب شود چرا که به‌طور مختصر و مفید می‌تواند بسیاری از اطلاعات لازم جهت ارتقای مسئولیت اجتماعی را در اختیارشان قرار دهد. بر کسی پوشیده نیست که مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، عامل اساسی بقای هر سازمانی است که با توجه به ارتباطات کلیه سازمان‌ها با جامعه، به موضوع اجتناب‌ناپذیری تبدیل شده است. مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، برای تعریف، قاعده‌مند کردن و به تصویر کشاندن نقش و مسئولیتی جدید برای سازمان‌ها است تا سازمان‌ها تمرکز و توجه خود را با محوریت رسالت انتفاعی تعریف شده، بر حوزه‌ای به نام اجتماع خود معطوف دارند. از لحاظ تاریخی، سازمان‌ها (ی اقتصادی) با رویکرد ایجاد سود برای سهام داران خود پایدار مانده‌اند؛ اما امروزه این رویکرد برای تضمین بقا کافی نیست. در دنیای مدرن، سازمان‌ها با هر اندازه و در هر بازاری، باید برای بقا خود رضایت جامعه را کسب و حفظ کنند و این رضایت فقط در صورتی حاصل می‌شود که جوامع باور داشته باشند عملیات سازمان‌ها تأثیر سودمندی بر انسان‌ها و محیط زیست باقی می‌گذارد. این موضوع در رابطه با اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور نیز صادق بوده و لازم است که مدیران آن به نحو مطلوبی زمینه ارتقای مسئولیت اجتماعی آن اداره را فراهم نمایند، لذا مدل به‌دست آمده می‌تواند آنان را در این راستا به نحو مطلوبی راهنمایی نماید. در پایان می‌توان گفت که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه

توجه بیشتر به رشته‌هایی که آسیب کمتری به محیط زیست می‌زنند، صرف بخشی از درآمد برای کمک به سلامت محیط زیست و ارائه پروتکل‌های حمایت از محیط زیست در هنگام برگزاری مسابقات، مسئولیت اجتماعی خود را به نحو شایسته و بایسته‌ای به انجام رساند و پیشنهاد می‌شود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور علاوه بر توجه به آموزش و رعایت عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان، با توجه ویژه به رضایت ذی نفعان و مشتریان (دانشجویان) در برگزاری برنامه‌ها، توجه به میزان آمادگی تمامی افراد برای شرکت در برنامه‌های ورزشی، توجه به علاقه و سلیقه دانشجویان برای شرکت در برنامه‌های ورزشی و توجه به تفاوت‌های جنسیتی دانشجویان و تلاش برای رعایت عدالت جنسیتی در برگزاری برنامه‌های ورزشی، بخشی دیگر از مسئولیت‌های اجتماعی خود در قبال ذی نفعان را به‌جای آورند.

پیام نور با انجام برنامه‌ها و فعالیت‌هایی همچون ایجاد رابطه مناسب با جامعه هدف، تلاش برای شرکت در برنامه‌های خیرخواهانه اجتماعی، شرکت فعالانه در برنامه‌های مناسبی مانند جشن نیکوکاری و ... ایفای نقش مناسب در هنگام بروز حوادث اجتماعی، بخشی از مسئولیت اجتماعی خود را به نحو مطلوب اجرا نماید و با ایجاد گروه‌های داوطلبی و برگزاری برنامه‌های داوطلبانه خارج از مسئولیت اداره تربیت بدنی، زمینه کمک به سایر ارکان دانشگاه در زمان‌های مناسب را فراهم نموده و با فعالیت براساس اهداف کلی و راهبردهای تعیین شده دانشگاه، ضمن توجه به منافع جامعه، در ایفای نقش مسئولیت اجتماعی دانشگاه نیز تأثیر بسزایی داشته باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهشی می‌توان نتیجه گرفت با تلاش برای تولید زباله کمتر در برنامه‌های اجرایی، توجه به استفاده از اجناس قابل بازیافت و دارای استاندارد محیط زیست،

## REFERENCES

- Abassi, M. H. (2015). Foundation charity football players. *Spectators News Magazine*, 183
- Angur, M.G., Natarajan, R. and Jahera, J.S. Jr (1999), "Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17 No. 3, pp. 116-23.
- Barnett, M. & Salomon, R. A. (2012). "Does it pay to be really good? Addressing the relationship between social and financial performance". *Strategic Management Journal*, 33, 1304-1320.
- Berens, G., van Riel, C.B.M. and van Rekom, J. (2007), "The CSR-quality trade-off: when can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, pp. 233-52.
- Bhaduri, S.N. & Selarka, E. (2016). "Corporate governance and corporate social responsibility of Indian companies part of the series CSR, sustainability". *Ethics & Governance*, 11-32
- Bhattacharya, C.B., Korschun, D. and Sen, S. (2009), "Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, pp. 257-72.
- Blumrod, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). "Professional football clubs and corporate social responsibility". *Sport, Business and Management*, 3(3), 205-25
- Brown, T., & Dacin, P. (1997). "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84
- Buccholz, R.A., *Essential of Public Policy for Management*, 2d ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990.
- Carroll, A.B. (1999), "corporate social responsibility: evolution of a definitional construct", *Business and Society*, Vol.38 No. 3, pp. 268-95.
- Carroll, Archie, A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 1979.
- Certo, Samuel, *Modern Management*, 8th ed, New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Chandler, David, *Strategic Corporate Social Responsibility*, sage publications, California, 2006.
- Chiang, Chia-Chun Saprina, "How corporate social responsibility influences employee job satisfaction in the hotel industry" (2010). UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Paper 598
- Chiou, J.S. and Droge, C. (2006), "Service quality, trust, specific asset investment, and

- expertise: direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 No. 4, pp. 613-27.
- Colman, James&Kerbo, Harold, New York: vergo, 2009.
  - Cómez-Mármol, A., et al. (2017). "Personal and social responsibility development through sport participation in youth scholars." 17(2): 775.
  - Cornish, Edward, A Short List of Global Concerns, The Futurist, January- February, 1990.
  - Daft, Richard and Marcic, Dorothy, Management, New York:Harcourt College publishing, 2001.
  - Davis, Keith and William Frederick, Business and Society: Management, Public Policy, Ethics. 5th ed., New York: McGraw Hill, 1984.
  - Davis, Keith, Five Propositions for Social Responsibility, Business Horizons, June, 1975.
  - Del Mar Garcia de los Salmones, M., Crespo, A.H. and del Bosque, I.R. (2005), "Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, pp. 369-85.
  - Dick, A. and Basu, K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, pp. 99-113.
  - Fernandez ,Mercedes Rodriguez-(2015) Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance, BRQ Business Research Quarterly
  - Ferns, B. , Prakash S, S. , (2012). Emerging trends in corporate social responsibility (CSR) reporting by large corporations: a comparative analysis of corporate CSR reports by Western European and North American corporations, The Fifth ISBEE World Congress. Warsaw, Poland.
  - Frederick, William, Davis, Keith and Post, James, Business and Society, 7th ed., New York: McGraw- Hill, 1992.
  - Godarzi, m. (1390) Organizational Behaviour Management in Sport. Tehran: university of Tehran. (Persian)
  - Gronroos, Christian, (2001). "Service Management & Marketing”, Second Edition, Wiley.
  - Hager, Bruce, What's Behind Business, Sudden Fervor for Ethics? Business Week, sep. 23, 1991.
  - Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) , *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
  - Han, J.J., Kim, H. J., & Yu, J. (2016). "Empirical study on relationship between corporate social responsibility and financial performance in Korea”. *Asian Journal Of Sustainability And Social Responsibility*,1, 61-76.
  - Hart, Sl., Beyond Greening, Strategies for a Sustainable world, Harvard Business Review, January- February. Pp 66-76, 1997.
  - Honeybourne, J (2003). BTEC National Sport. Nelson Tornos Ltd, Cheltenham
  - <http://www.fcbarcelona.com>. Annual Report & Accounts 2012/2013 Season.
  - <http://www.the-afc.com/en/about-afc/afc-departments/social-responsibility/28652afc-dream-asia-award-corporate-category-esteel-azin.html>
  - <http://www.the-afc.com/en/about-afc/afc-departments/social-responsibility/29295malaysian-protect-the-goal-campaign-kicks-off.html>
  - Jacoby, J. and Chestnut, R.W. (1978), Brand Loyalty: Measurement and Management, John Wiley & Sons, New York, NY.
  - Jankalova, M. (2016). Approaches to the evaluation of corporate social responsibility. 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, Procedia Economics and Finance. 580-7
  - Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), Principles of Marketing, 12th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  - Kott, A. (2005). The philanthropic power of sport. Foundation News and Commentary, January / February. 20-25.
  - Leea, S., Singalb, M. & Kangc, K. H. (2013). The corporate social responsibility–financial performance link in the U.S. restaurant industry: Do economic conditions matter? *International Journal of Hospitality Management*, 32: 2–10.
  - Lewis, B.R. and Soureli, M. (2006), "The antecedents of consumer loyalty in retail

- banking”, *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 5, pp. 15-31.
- Luo, X. & Bhattacharya, C. (2009). The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73(6): 198-213.
  - Mah, Alice, Global Corporate Social and Environmental Responsibility: A hegemonic discursive strategy, 2004.
  - Maignan, I., Ferrell, O.C., Hult, G. and Tomas, M. (1999), “Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 No. 4, pp. 455-69.
  - Mandhachitara, R. & Poolthong, Y. (2011). A model of customer loyalty and corporate social responsibility. *Journal of Services Marketing*; Volume 25 · Number 2 · 122–133.
  - Marsden, C., The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability, *Business and Society Review*, Spring, 2000.
  - Matten, D. and Crane, A. (2005), “Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization”, *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 166-79.
  - Matten, D., & Moon, J. (2004). A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wanger & R. Schmidpeter (Eds.), *CSR across Europe* (pp. 339-360). Berlin: Springer
  - McFarland, Dalton, *Management and Society: An Institutional Framework*, NJ: Prentice Hall, 1982.
  - McFee, Jerry, *How Society Can Help Business*, Newsweek, July, 1975.
  - Mohr, L.A., Webb, D.J. and Harris, K.E. (2001), “Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior”, *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35 No. 1, pp. 45-72
  - Mophatlane, Benjamin, *CSR Theories & Models Designing Sustainable Strategies for CSR in ICTs*, Deputy CEO, Business Connexion, South Africa, 2007.
  - Mortazavi, s. (1389). The moderator role of social responsibility importance on the relationship between the social responsibility and commitment. *Jurnal social secinse Ferdosi University of mashhad*.7 (2), 193-217
  - Moses L. Pava; Joshua Krausz (2010) *Corporate Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost*.
  - Nelson, Jane & Prescott, Dave, *Business and The Millennium Development Goals*, United Nations Development Programmer, 2003.
  - Newstrom, John and Davis, Keith, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, New York: McGraw-Hill, 2002.
  - Oliver, R. (1999), “Whence consumer loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol.63, pp. 33-44
  - Paramio-Salcines, J.L (2013). Accessibility and disability CSR policies in Football: The case of Manchester United FC. A Seminar as Part of the Sport Business Centre Seminar Series, Lankaster Lecture Theatre (University College London – UCL). England.
  - Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., A., (1988). “Communication and control processes in the delivery of service quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 35-48
  - Pirch, J., Gupta, S. and Grau, S.L. (2007), “A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: an exploratory study”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 70, pp. 125-40.
  - Rai, K (2015). “Sport Media and Society”, *Sport Management Review*, 12(3): 235-242
  - Rai, S. (2015). “Organizational justice and employee mental health’s moderating roles in organizational identification”, *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 68-84
  - Robbins, Stephen and Coulter, Mary, *Management*, New Jersey: Prentice Hall, 2002.
  - Rosca, M. (2011). “Corporate social responsibility in English football: History and present”. *Management & Marketing*, 6(2), 327-46
  - Salewski, Marcus, Henning Zülch, (2014), *The Association between Corporate Social Responsibility (CSR) and Earnings Quality – Evidence from European Blue Chips*, HHL Leipzig Graduate School of Management, HHL Leipzig Graduate School of Management, January 7, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?

- abstract\_id=2141768,HHL Working Paper Series No. 112 .
- Sartore-Baldwin, M. L., & Walker, M. (2011). The Process of Organizational Identity: What Are the Roles of Social Responsiveness, Organizational Image, and Identification? *JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT*, 25(5), 489-505
  - Schwery R, Cade D, Zarco M. (2011). UEFA's Social Responsibility, Strategy Review. SCHWERY CONSULTING.
  - Seglin, J. L., It is not that Easy going Green, Inc, May, 1999.
  - Servaes, Henri, Tamayo, Ane. (2013). "The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness". *Management Science*, Vol 59, Issue 5, pp. 1045-1061
  - Slack, T., Parent, M. M. (2005). "Understanding sport organizations: The application of organization theory". *Journal of Sport Management*, 21(5), 455-457
  - Walker, K. (2010). "A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory". *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
  - Walker, M. B., & Kent, A (2009). Research and Reviews Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry.
  - Walker, M., Heere, B., Parent, M. M., & Drane, D. (2010). "Social responsibility and the Olympic Games: the mediating role of consumer attributions". *Journal of business ethics*, 95(4), 659-680.
  - Walker, M., Kent, A., & Vincent, J. (2010). "Communicating socially responsible initiatives: An analysis of U.S professional teams". *Sport Marketing Quarterly*, 19(3): 125-31
  - Wang, Z. & Sarkis, J. (2017). "Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial Performance", *Journal of Cleaner*
  - *White House, Lisa, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and The Global Compact, university of Hull, UK, 2002.*
  - World Bank Institute, Final summary Report on E-discussion on CS in Asia and the Pacific, April 2005.
  - Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo, (1996). "Service Marketing, McGraw Hill", Singapore Bartol, Kathryn and David Martin, Management, New York: McGraw-Hill, 1994.