

## 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 Directorate of Payame Noor University

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

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

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

Received: (2020. Oct. 05)

Accepted: (2020. Dec. 13)

### Abstract

The purpose of this study was to design a model for the development of social responsibility of Physical Education General Directorate of Payame Noor University that for this purpose, 115 members of the faculty of physical education, director general, expert of the Physical Education General Directorate of Payame Noor University in two quantitative and qualitative sections were selected by total 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 used with the help of SPSS software version 23 and PLS Smart. The results showed that the factors affecting the promotion of social responsibility of Physical Education General Directorate of Payame Noor University Light consists of 5 dimensions of stakeholders, social, attention to the environment, economic and voluntary, which according to the result of Friedman test ( $2 \times 26.18$ ,  $P < 0.01$ ), 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 Directorate. 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 هیئت علمی تربیت بدنی، مدیرکل، کارشناس اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور کشور در دو بخش کمی و کیفی به صورت کل شمار انتخاب شدند و به پرسش نامه محقق ساخته ۲۲ سؤالی پاسخ دادند. روایی صوری و محتوایی پرسش نامه بر اساس 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 داده ها از تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون رتبه بندی فریدمن و تحلیل معادلات ساختاری با کمک نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و اسمارت پی ال اس استفاده شد. یافته ها نشان داد که عوامل موثر 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 ( $2 \times 26.18$ ،  $P < 0.01$ )، به ترتیب ابعاد اجتماعی، داوطلبانه، محیط زیستی، ذی نفعان و اقتصادی از اولویت برخوردارند. و شاخص های 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

## مقدمه

رقابت شدید، افزایش جمعیت، کمیابی منابع و آلودگی‌های زیست محیطی باعث به وجود آمدن رویکردهای نوین در سازمان و مدیریت شده است که تعهد و مسئولیت اجتماعی نیز از نتایج این تحولات و تغییر رویکردها می باشد. تلقی سازمان به عنوان نظام اجتماعی، این پیامد را دارد که مدیران اجرایی برای خود، وظائفی فراتر از بیشینه کردن سود سهامداران را عهده دار 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 پی برده‌اند که اقدامات سازمان‌ها سود و زیان‌هایی برای جامعه در بردارد و لذا توجه وافر 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، تامین کنندگان و مشتریانی است که با آنها در ارتباط است و در بردارنده میزان تلاشی است که هر سازمان درحفاظت از محیط پیرامونی خود انجام می‌دهد (شاهینی، ۱۳۹۰).

افروزه و همکاران (۱۳۹۳) مسئولیت اجتماعی را شامل معقوله‌هایی مانند حیطة آموزشی، خیریه اجتماعی، ورزشی، سلامتی و محیط زیستی می‌دانند که سازمان‌ها برای رسیدن به معقوله‌های 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 زبانی 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 کرده‌اند.

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 فوتبالیست‌های معروف مثالی از این قبیل می‌باشد. بنیاد خیریه مسی در سال ۲۰۰۷ برای کمک به تحصیل و سلامتی کودکان سراسر جهان تاسیس 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). مندز 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 توافق نامه 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 فوتبال (NFL) برمسایل اجتماعی درجوامع محلی تمرکز دارد.

این مسئله برای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور که بخش عظیمی از دانشجویان کشور را تحت پوشش خود قرار داده است می تواند 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 موثر 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 سازمان ها ورزشی و غیر ورزشی این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال اساسی بود که عوامل موثر بر توسعه مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور کدامند و الویت بندی عوامل موثر و الگوی توسعه مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور چگونه است؟

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر به لحاظ جمع آوری اطلاعات از نوع پژوهش های 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 مولفه ها و گویه های مد نظر خبرگان، عوامل موثر بر توسعه مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور شناسایی شد و بر اساس آن ها، پرسشنامه تحقیق تدوین شد سپس تغییرات و ویرایش های 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 داده های تحقیق مطالعات کتابخانه ای، میدانی بود و از مصاحبه و پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شد که به منظور بررسی روایی ابزار تحقیق در اختیار استاد راهنما و ۱۰ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی قرار گرفت و پس از اعمال نظرات آنها مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به منظور 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 موثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور استفاده شد. از آنجا که واریانس مشترک همه گویه ها بیشتر از ۵/۰ گزارش شده است. بنابراین تمامی

سی و دو نفر از اعضای تیم ها در وبسایت خود در مسابلی مانند الودگی و آموزش فعالیت می کنند. برنامه محیط زیست سازمان ملل (UNEP) نیز با تدوین یک استراتژی ورزشی و محیطی که مردم و سازمان ها را درگیر در ورزش می کند که به تسهیل تغییرات 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 مهم ترین عناصر فلسفه وجودی سازمان ها شناخته شده است. به نحوی که اهمیت دادن به رعایت آن توسط سازمان ها در چارچوب نظریه هدایت اجتماعی نه تنها احتمال ارتقای تعهد سازمانی را به همراه دارد بلکه رضایت ذی نفعان خارج از سازمان را برای مشروعیت بخشیدن به سازمان را تقویت می کند (مرتضوی، ۱۳۸۹).

مسئولیت اجتماعی سازمان ها و گزارش اجتماعی، به دلیل افزایش آگاهی اجتماعی درباره تأثیرات شرکت ها بر جامعه و محیط زیست، برای شرکت ها به امری حیاتی تبدیل شده است. به دست آوردن مقبولیت اجتماعی، تعداد روزافزونی از شرکت ها را در اقدام به گزارش اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت تحریک کرده است (آمران و همکاران، ۱، ۲۰۱۷). مسئولیت اجتماعی شرکت ها تأثیر بسزایی در کارکنان، سهامداران، جامعه، مشتریان، کیفیت محصولات و ... می گذارد و با توجه به هریک از این عوامل، پیامدهای گوناگونی برای شرکت و جامعه به همراه خواهد داشت (کاسپرژیک، ۲، ۲۰۰۹) این میان، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت ها از منظر مشتریان، یکی از مهمترین و جدیدترین موضوعات مورد بحث است.

اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور متولی اصلی ورزش در مراکز مجری پیام نور در سراسر کشور محسوب می شود و از آنجا که به طور مستقیم و غیرمستقیم باید به طیف وسیعی از دانشجویان این دانشگاه خدمات دهی نماید، وظایف زیادی نسبت به جامعه دانشجویی از جمله گسترش تحرک و فعالیت بدنی، کاهش اضطراب، تنهایی، بی حوصلگی و کاهش اختلالات فکری دانشجویان پیام نور و به طور کلی بهبود وضعیت سلامتی روحی و جسمی دانشجویان را بر عهده دارد که در واقع، این وظایف بیشتر ایفای نقش در مسئولیت اجتماعی دانشگاه پیام نور را موجب می شود. از طرف دیگر، مسئولیت اجتماعی نیازمند توجه به نسل آینده است و با توجه به اینکه دانشگاه ها یکی از مهم ترین سازمان های پرورش دهنده نسل های آینده هستند،

جدول ۱. نتایج آزمون بارتلت و KMO

مقدار		
۰/۷۰۹	مقدار کایرز - می یو اوکلین (کفایت حجم نمونه)	
۹۸۴/۱۱	مقدار کای اسکوآر ( $\chi^2$ )	آزمون کروییت بارتلت
۲۰۹۶	درجه آزادی	
۰/۰۱	سطح معناداری	

با توجه به یافته‌های جدول ۱ مقدار KMO به دست آمده ۰/۷۰۹ می‌باشد. این مقدار بیانگر این موضوع است 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 ( $\chi^2=984/11$ ,  $Sig=0/01$ ) 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 بارعاملی 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 یک 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 تعیین 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. بر اساس معیار کیزر، تنها عامل‌هایی انتخاب 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

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، سوالات 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 پیام نور که سابقه مدیریت در سازمان‌های ورزشی و بخش‌ها پیام نور را داشته‌اند بودند. همچنین در بخش کمی نیز کلیه اعضای هیئت علمی تربیت بدنی دانشگاه پیام نور و کارشناسان و مدیران اداره کل تربیت بدنی دانشگاه‌های پیام نور 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 اسمیرنف، تی 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 بر اساس جنسیت نشان می‌دهد، ۴۴٫۳ درصد از نمونه زن و ۵۵٫۷ درصد مرد بودند، بر اساس سن (سال) نشان می‌دهد، ۴۳ درصد از نمونه ۴۱ تا ۵۰ سال بودند در حالی که ۴۷ درصد زیر ۳۰ سال بودند، بر اساس 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 بر اساس 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 موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور استفاده شد. به همین دلیل پیش از انجام تحلیل عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه از معیار کایرز - می یو اوکلین ۳ (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها (گویه‌ها) از آزمون بارتلت ۴ استفاده شد.

این ۲۲ گویه، ساختار جدیدی بر اساس عامل‌ها با ترکیب جدید طراحی و بر اساس 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 برنامه های اجرایی	۱	۰.۸۷۶
	توجه به استفاده از اجناس قابل بازیافت و دارای استاندارد محیط زیست	۱	۰.۸۵۹
	توجه بیشتر به رشته هایی که آسیب کمتری به محیط زیست می زنند	۱	۰.۷۵۵
	صرف بخشی از درآمد برای کمک به سلامت محیط زیست	۱	۰.۸۱۹
	ارایه پروتکل های حمایت از محیط زیست در هنگام برگزاری مسابقات	۱	۰.۸۴۸
	ایجاد رابطه مناسب با جامعه هدف	۱	۰.۷۷۱
	تلاش برای شرکت در برنامه های خیرخواهانه اجتماعی	۱	۰.۷۱۸
	شرکت فعالانه در برنامه های 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 بی رویه منابع مالی	۱	۰.۸۲۵
	تلاش برای افزایش کارایی و اثربخشی در هنگام برگزاری برنامه ها	۱	۰.۷۹۷
	برگزاری برنامه ها با حداقل مصرف منابع سازمان	۱	۰.۸۸۴
	توجه به رضایت ذی نفعان و مشتریان در برگزاری برنامه ها	۱	۰.۸۲۴
	توجه به میزان آمادگی تمامی افراد برای شرکت در برنامه های ورزشی	۱	۰.۸۷۰
	توجه به علاقه و سلیقه کلیه دانشجویان برای شرکت در برنامه های ورزشی	۱	۰.۸۴۳
	توجه به تفاوت های جنسیتی دانشجویان و تلاش برای رعایت عدالت جنسیتی در برگزاری برنامه های ورزشی	۱	۰.۷۱۸
	ایجاد گروه های داوطلبی	۱	۰.۸۷۳
	برگزاری برنامه های داوطلبانه خارج از مسوولیت اداره	۱	۰.۸۹۱
	کمک به سایر ارکان دانشگاه در زمان های مناسب	۱	۰.۸۶۲
	فعالیت بر اساس 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 مسوولیت قانونی	۱	۰.۸۹۲

جدول ۳. مقادیر ویژه و واریانس عامل های 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

بزرگترین بار عاملی تک تک 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 بار عاملی معناداری روی هیچکدام از عامل نداشته باشند که این گویه‌ها

اکنون برای دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل، بر اساس 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 بر اساس

از مدل و در نتیجه تحلیل حذف می‌شوند.

بر مبنای یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و استخراج ۵ عامل در پرسشنامه تحت بررسی، سوالات متناظر با عامل‌های مستخرج بدین شرح می‌باشد.

بعد ذی نفعان

بعد اجتماعی

توجه به محیط‌زیست

بعد اقتصادی

بعد داوطلبانه

به منظور اولویت‌بندی عوامل موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور از نظر نمونه‌های تحقیق از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. با توجه به نتایج بین عوامل موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور اولویت معنی داری 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 موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

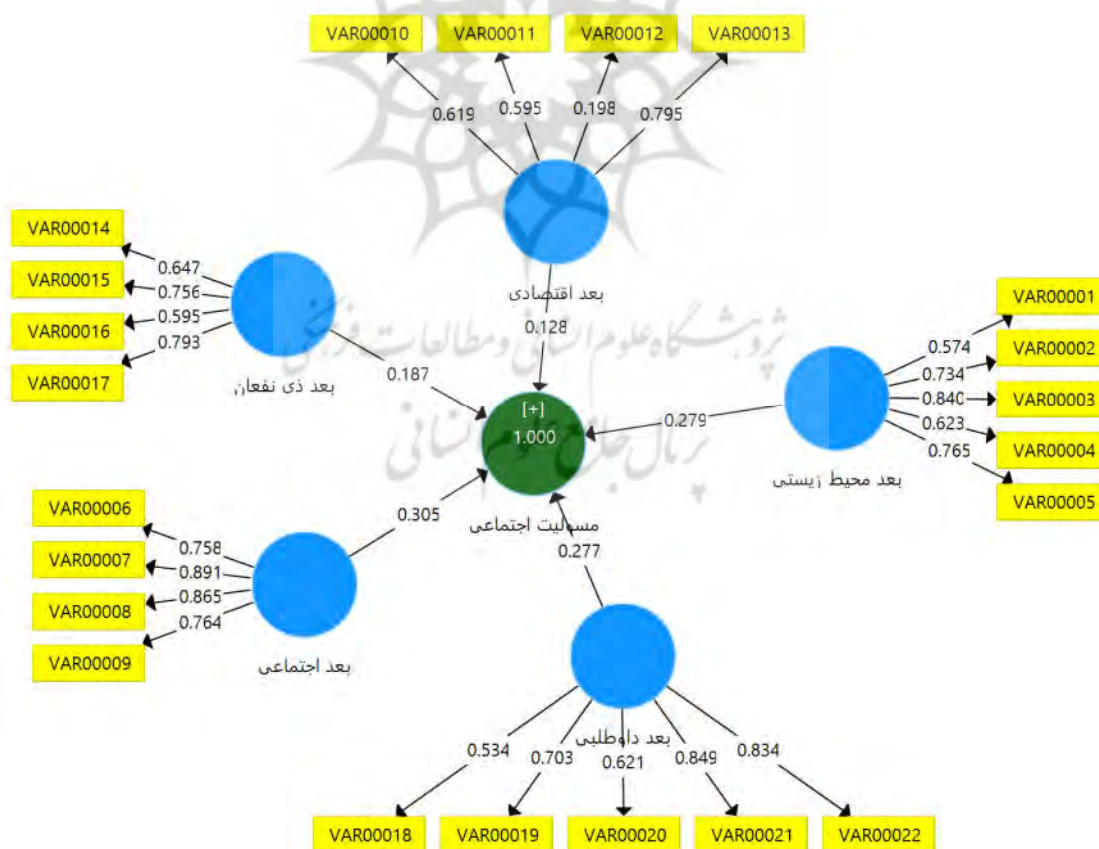
رتبه	گویه	میانگین رتبه	خی دو	سطح معنی‌داری
۱	بعد اجتماعی	۴,۱۳	۲۶,۱۸	۰/۰۱
۲	بعد داوطلبانه	۳,۷۵		
۳	بعد محیط‌زیستی	۳,۶۲		
۴	بعد ذی نفعان	۲,۹۰		
۵	بعد اقتصادی	۲,۷۱		

فرضیه صفر: الگوی ساختاری عوامل موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور از برازش مناسبی

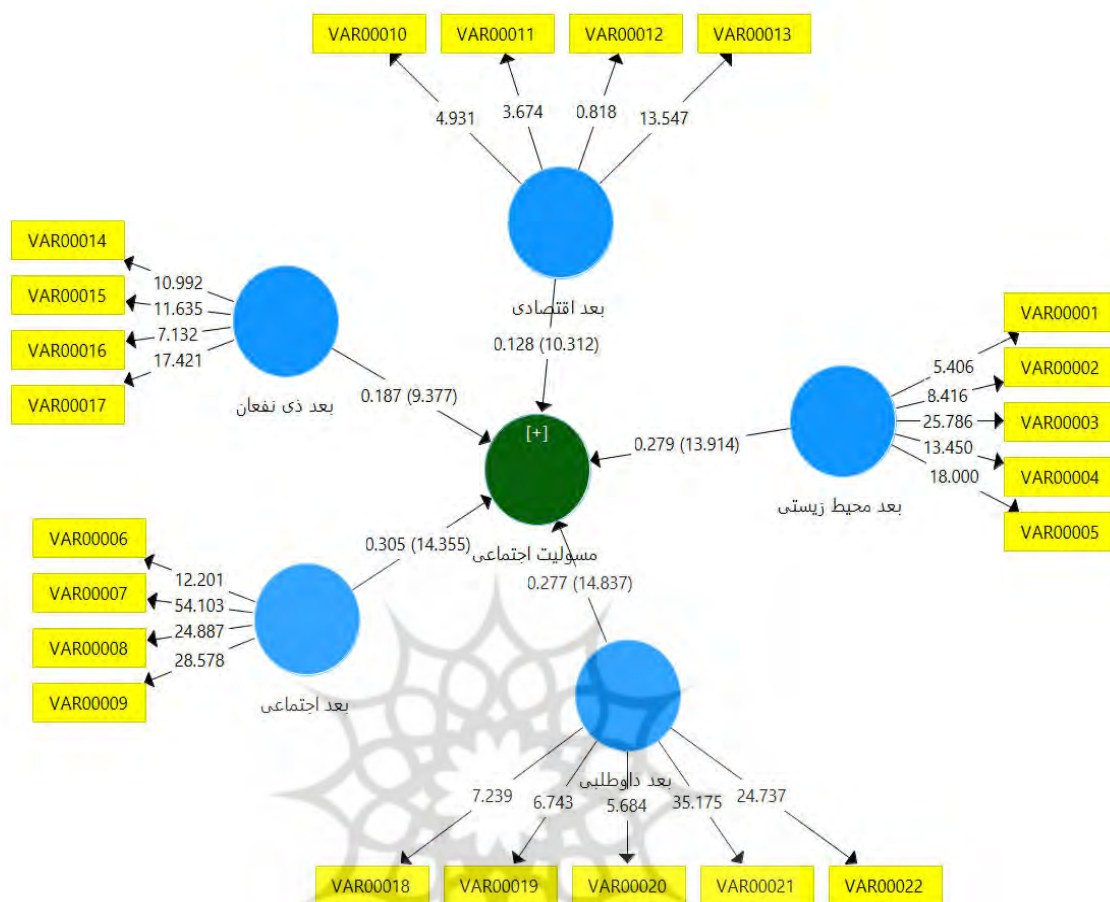
برخوردار نیست. بر اساس عوامل ده گانه شناسایی شده موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با توجه به این عوامل طراحی خواهد شد.

جدول ۶. مسیرهای مدل عوامل موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

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



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



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

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 موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور شناسایی شده از مقدار T و بار عاملی قابل قبولی و مثبتی برخوردارند و عوامل موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور محسوب می‌شوند. در ادامه

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

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



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

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

ورزش و سازمان‌های ورزشی به عنوان یک استراتژی شرکتی محکم به شمار 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 تصمیمات شان 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 به گونه‌ای باشد که مسئولیت اجتماعی آنان را مد نظر قرار دهد. این درحالی است که شاید بسیاری از مدیران ارشد این اداره نسبت به عوامل موثر 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 موثر بر مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، تحقیق پیش رو انجام گرفت و نتایج نشان داد که مدیران این اداره بایستی به منظور ارتقای وضعیت عملکرد خود در راستای مسئولیت اجتماعی اداره، پنج بعد ذینفعان، بعد اجتماعی، بعد توجه به محیط زیست، بعد اقتصادی و بعد 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 به گونه‌ای باشند که مصلحت اجتماعی و رفاه عمومی را نیز در پی داشته باشند، به گونه‌ای که بتواند ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی موجود را

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 نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، شناسایی عوامل موثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور و در نهایت طراحی و تدوین الگوی ساختاری عوامل موثر بر ارتقا مسئولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بود. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مربوط به فرضیه اول تحقیق نشان داد که ۲۲ مولفه به دست آمده قابل تقلیل به ۵ بعد (عامل) شامل بعد ذینفعان، بعد اجتماعی، بعد توجه به محیط زیست، بعد اقتصادی و بعد داوطلبانه است. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات نیازی تبار و همکاران (۱۳۹۸)، شعبانی (۱۳۹۷)، قربانی و همکاران (۱۳۹۷)، افروزه و همکاران (۱۳۹۳)، هان و همکاران (۲۰۱۶)، اسجوری 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 بهتر و کارکنان ممتازتر باشد. در واقع، مسئولیت اجتماعی در

می‌دهد که ابعاد پنجگانه موثر بر ارتقای مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور از اولویت‌های متفاوتی برخوردارند، به طوری که به ترتیب بعد اجتماعی، بعد داوطلبانه، بعد محیط زیستی، بعد ذی‌نفعان و بعد 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 تک‌تک افراد جامعه حک می‌کنند. از این رو، مشکلات و مسائل اخلاقی زمانی برای یک سازمان به وجود آید که در عمل، از نظرات جامعه در خصوص 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 ارزش‌های 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 تقوی اجتماعی خود پاسداری کنند. بر این اساس، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور می‌تواند با انجام برنامه‌ها و فعالیت‌هایی همچون ایجاد

تحت پوشش قرار داده و زمینه ارتقای رفاه اجتماعی در جوامع محلی را نیز فراهم نماید. 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 تاسیس مراکز ورزشی سبز و یا درختکاری در اطراف اماکن ورزشی دانشگاه و ... اشاره نمود. بعلاوه، 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 اثربخش‌تر و کاراتری عمل نمایند.

با توجه به نتیجه آزمون فریدمن مربوط به سوال دوم تحقیق، بین عوامل موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور اولویت معنی داری وجود دارد؛ بطوری که بالاترین اولویت مربوط به «بعد 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) دریافته‌اند که در روند پذیرش مسئولیت اجتماعی در میان کارکنان سازمان‌های ورزشی کشور، مؤلفه رعایت اخلاق کسب و کار در اولویت اول و مؤلفه نیازهای اقتصادی در اولویت آخر جای دارند. در رابطه با نتیجه به دست آمده می‌توان بیان داشت که در اغلب مواردی که بیش از دو متغیر یا عامل بر موضوعی تاثیر می‌گذارد، طبیعی است که از وزن و اهمیت یکسانی برخوردار نباشند، بلکه از اولویت‌های مختلفی برخوردار باشند. در نتیجه به دست آمده نیز همین موضوع تائید شده است و نشان

دانشگاه پیام نور می تواند با تلاش برای تولید زباله کمتر در برنامه های اجرایی، توجه به استفاده از اجناس قابل بازیافت و دارای استاندارد محیط زیست، توجه بیشتر به رشته هایی که آسیب کمتری به محیط زیست می زنند، صرف بخشی از درآمد برای کمک به سلامت محیط زیست و ارایه پروتکل های حمایت از محیط زیست در هنگام برگزاری مسابقات، مسئولیت اجتماعی خود را به نحو شایسته و بایسته ای به انجام رساند.

در اولویت چهارم ابعاد موثر بر ارتقای مسئولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، بعد ذی نفعان قرار دارد. در این رابطه باید بیان داشت که بخش عمده ای از نیروی انسانی هر جامعه ای در سازمان ها و مؤسسات مختلف مشغول به کار هستند و از آنجا که اکثر مردم، بیشترین وقت خود را در درون سازمان ها می گذرانند، این انتظار از مدیران وجود دارد که به کارکنان تحت امر خود توجه بیشتری داشته باشند. به عبارت دیگر، مردم از مدیران می خواهند 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 به عنوان یک هممنوع 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 می دارند. با وجود این، چون نیروی انسانی جزء مهم ترین منابع هر جامعه ای است، این توقع را هم از مدیران و سازمان ها دارد که از کارکنان خود به بهترین شکل استفاده کرده و بهره وری نیروی انسانی خود را بالا ببرند. بعلاوه، از مدیران انتظار می رود که با اختصاص حداکثر زمان ممکن برای هدایت و آموزش پرسنل زیردست خود، آنها را در انجام صحیح وظایفشان راهنمایی کنند و در صورت ارائه روش های جدید و طرح های نو از سوی آنها، از طرح های 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 می رود و بخشی از مسئولیت اجتماعی مدیران این اداره را شامل می شود. همچنین، در مجموعه زمینه های مسئولیت اجتماعی سازمان ها نسبت به جامعه، مسئولیت نسبت به مشتریان از اهمیت خاص برخوردار است؛ چراکه اساساً سازمان براساس یک خواسته اجتماعی به وجود می آید. به عبارت دیگر، شکل گیری سازمان به خاطر وجود مشتریان است و این می تواند ملاک خوبی برای تعهد خدمت مدیران به شمار رود. اگر سازمان به درستی به مسئولیت اجتماعی خود عمل نکند، اولاً مشتریان خود را از

رابطه مناسب با جامعه هدف، تلاش برای شرکت در برنامه های خیرخواهانه اجتماعی، شرکت فعالانه در برنامه های مناسبی 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 موثر 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 سازمان های دارای مسئولیت اجتماعی، بخشی از فعالیت های خود را به وسیله داوطلبان به انجام می رسانند، چرا که با این کار، علاوه بر ارتقای مسئولیت اجتماعی افراد داوطلب، میزان کارایی و اثربخشی فعالیت های آنان نیز ارتقا می یابد. حال باید توجه داشت که دانشجویان به عنوان رکن اصلی داوطلبان فعالیت های ورزشی دانشگاه پیام نور می توانند با ایجاد گروه های داوطلبی و برگزاری برنامه های داوطلبانه خارج از مسئولیت اداره تربیت بدنی، زمینه کمک به سایر ارکان دانشگاه در زمان های مناسب را فراهم نموده و با فعالیت بر اساس اهداف کلی و راهبردهای تعیین شده دانشگاه، ضمن توجه به منافع جامعه، در ایفای نقش مسئولیت اجتماعی دانشگاه نیز تاثیر بسزایی داشته باشند.

دیگر بعد مسولیت اجتماعی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه را که در درجه سوم اهمیت قرار گرفت، بعد توجه به محیط زیست تشکیل می دهد. 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؛ به نحوی که امروزه یکی از اساسی ترین زمینه های مسئولیت اجتماعی سازمان ها، حفظ محیط زیست است. افزایش گازهای سمی در نتیجه فعالیت واحدهای مختلف سازمان های تولیدی و ایجاد آلودگی در هوا و آب رودخانه و دریاچه ها بر اثر ریختن پساب های صنعتی و مواد زائد، صدای شدید برخورد چرخ های ماشین های صنعتی و ... که همگی حاصل فعالیت مؤسسات تولیدی است، باعث شده اند که محیط زیست آلوده ای در اطراف خود داشته باشیم. کارخانجات و مؤسسات تولیدی با اشاعه آلودگی های مختلف (اعم از آلودگی هوا، آلودگی زمین، آلودگی آب، آلودگی صدا و بخش ضایعات) ادامه حیات را برای نسل انسان با مشکل همراه کرده اند لذا علاوه بر این سازمان ها، سایر سازمان ها همچون دانشگاه ها نیز باید در راستای بهبود وضعیت محیط زیست گام های مهمی بردارند و دانشگاه پیام نور 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

از راهکارهایی همچون درآمذزایی 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 به طور کلی دانشگاه پیام نور را فراهم نماید.

با توجه به نتیجه تحلیل معادلات ساختاری مربوط به سوال سوم تحقیق، عوامل شناسایی شده پنجگانه اجتماعی، اقتصادی، ذی‌نفعان، محیط زیستی و داوطلبانه از مقدار T و بار عاملی قابل قبولی و مثبتی برخوردار بوده و عوامل موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور محسوب می‌شوند، لذا مدل عوامل موثر بر ارتقا مسوولیت اجتماعی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور طراحی شد و برازش آن نیز به تأیید رسید. نتیجه به دست 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 به طور 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 اجتناب ناپذیری تبدیل شده است. مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، برای تعریف، قاعده مند 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 مانده اند؛ 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 به دست آمده می‌تواند آنان را در این راستا به نحو مطلوبی راهنمایی نماید.

در پایان می‌توان گفت که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه 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

دست داده، ثانیاً، باعث می‌شود که دولت از طریق قوانین و مقررات 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، اکتیاع نمایند. چنانچه مشتری از مصرف کالا یا دریافت خدمتی، زبانی متحمل شد، خسارت وی را تقبل و تلاش کنند که رضایت او را جلب سازند. 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 این موضوع نیز باید توجه داشت که مشتریان اصلی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور را دانشجویان آن دانشگاه تشکیل می‌دهد 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 موثری 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 پیام نور می‌تواند با استفاده

بخشی از درآمد برای کمک به سلامت محیط زیست و ارایه پروتکل های حمایت از محیط زیست در هنگام برگزاری مسابقات، مسئولیت اجتماعی خود را به نحو شایسته و بایسته ای به انجام رساند و پیشنهاد می شود 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 برنامه ها، توجه به میزان آمادگی تمامی افراد برای شرکت در برنامه های ورزشی، توجه به علاقه و سلیقه کلیه دانشجویان برای شرکت در برنامه های ورزشی و توجه به تفاوت های جنسیتی دانشجویان و تلاش برای رعایت عدالت جنسیتی در برگزاری برنامه های ورزشی، بخشی دیگر از مسئولیت های اجتماعی خود در قبال ذی نفعان را به جای آورند.

نیکوکاری و ... و ایفای نقش مناسب در هنگام بروز حوادث اجتماعی، بخشی از مسئولیت اجتماعی خود را به نحو مطلوب اجرا نماید و با ایجاد گروه های داوطلبی و برگزاری برنامه های داوطلبانه خارج از مسئولیت اداره تربیت بدنی، زمینه کمک به سایر ارکان دانشگاه در زمان های مناسب را فراهم نموده و با فعالیت بر اساس اهداف کلی و راهبردهای تعیین شده دانشگاه، ضمن توجه به منافع جامعه، در ایفای نقش مسئولیت اجتماعی دانشگاه نیز تاثیر بسزایی داشته باشد.

با توجه به یافته های پژوهشی می توان نتیجه گرفت با تلاش برای تولید زباله کمتر در برنامه های اجرایی، توجه به استفاده از اجناس قابل بازیافت و دارای استاندارد محیط زیست، توجه بیشتر به رشته هایی که آسیب کمتری به محیط زیست می زنند، صرف

## REFERENCES

- Abassi, M. H. (2015). Foundation charity football players. Spectators News Magazine, 183
- Angur, M.G., Nataraajan, 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 Tornes 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.
- Newstram, 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 polices 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
- Pirsch, 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](http://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.

