

طراحی مدل ارتباطی مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی  
بر توسعه مشتریان (اعضاء و مخاطبان) فدراسیون ورزش سه گانه  
مهدی گودرزی<sup>۱\*</sup>، مرتضی گودرزی<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ص. پ. ۱۹۳۹۵-۴۶۹۷، تهران، ایران.

۲. کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، ص. پ. ۱۹۳۹۵-۴۶۹۷، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۸

Designing a communication model of social responsibility and  
organizational learning on customer development (members and audiences)  
of the Iran Triathlon Federation

Mahdi Goudarzi<sup>\*1</sup>, Morteza Goudarzi<sup>2</sup>

1- Assistant Professor, Department of Sport Management, Payame Noor University (PNU), P.O. Box 19395-4687, Tehran, Iran. 2- M. A , Payame Noor University (PNU), P.O. Box 19395-4687, Tehran, Iran.

Received: (2020/09/01) Accepted: (2020/11/19)

Abstract

The purpose of this study was to design a communication model of social responsibility and organizational learning on customer development (members and audiences) of the Triathlon Federation. The method of the present study was descriptive-survey and correlational. The statistical population of the study included all employees of the Triathlon Federation and the provincial delegations of this federation (N = 200) that sampling was done by whole number method. Data collection tools were standard questionnaires of social responsibility, organizational learning and customer development that to confirm the face and content validity of the questionnaire from the perspective of 8 professors of sports management and to confirm the reliability by conducting a preliminary study on 30 people in the community and the calculation of Cronbach's alpha coefficient was used and approved by 0.81 for social responsibility, 0.88 for organizational learning and 0.85 for customer development, respectively. For data analysis, skewness and elongation tests, Pearson correlation and structural equations were used using SPSS software version 24 and Smart PLS version 3. The results showed that Social responsibility and organizational learning have a positive and significant effect on the development of customers of the Triathlon federation also organizational learning, in addition to a positive and direct effect on customer development, through social responsibility has an indirect and significant impact on customer development too. Finally, the model of social responsibility and organizational learning on customer development (members and audiences) of the Triathlon Federation was designed and approved.

Keywords

Social responsibility, Organizational learning, Customer development

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل ارتباطی مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی بر توسعه مشتریان (اعضاء و مخاطبان) فدراسیون ورزش سه گانه بود. روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان فدراسیون ورزش های سه گانه و هیات های استانی این فدراسیون بود (N=۲۰۰) که نمونه گیری به روش تمام شمار انجام گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه های استاندارد مسئولیت اجتماعی، یادگیری سازمانی و توسعه مشتریان بود که برای تایید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظر ۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و برای تایید پایایی نیز با انجام مطالعه ای مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از جامعه و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب مسئولیت اجتماعی ۰/۸۱، یادگیری سازمانی ۰/۸۸ و توسعه مشتری ۰/۸۵ استفاده و تایید شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های چولگی و کشیدگی، همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری با استفاده از بسته آماری SPSS نسخه ۲۴ و اسمارت پی ال اس نسخه ۳ استفاده شد. یافته ها نشان داد که مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنی داری بر توسعه مشتریان فدراسیون سه گانه دارند و یادگیری سازمانی علاوه بر اثر مثبت و مستقیم بر توسعه مشتریان، از طریق مسئولیت اجتماعی نیز تاثیر غیرمستقیم و معناداری بر توسعه مشتریان دارد. در نهایت الگوی مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی بر توسعه مشتریان (اعضاء و مخاطبان) فدراسیون ورزش سه گانه طراحی و برازش آن نیز مورد تایید قرار گرفت.

واژه های کلیدی

مسئولیت اجتماعی، یادگیری سازمانی، توسعه مشتریان

\* نویسنده مسئول: مهدی گودرزی

## مقدمه

با تقسیم‌بندی ورزش به سه بخش کالاها، خدمات و تبلیغات ورزشی می‌توان گفت: مشتریان ورزشی کسانی هستند که مجاز به انتخاب و استفاده از سازمان‌های ورزشی و یا خرید کالاها و خدمات ورزشی می‌باشند. مشتریان ورزشی مجموعه‌ای از افراد را شامل می‌شوند که به نحوی خریدار کالاها و خدمات مرتبط با حوزه ورزش می‌باشند ولی مخاطبان ورزشی افرادی هستند که منحصرأ به عنوان بخشی از یک تشکیلات ورزش به شرکت در فعالیت‌های ورزشی و تماشای رویدادهای ورزشی می‌پردازند (۱۵).

به‌طور کلی هر رشته ورزشی، سازمان ورزشی یا هر مربی، در حال حاضر با مخاطبینی مواجه هستند که خریدار محصول آن‌ها می‌باشند، مخاطبانی نیز در گذشته داشته‌اند که در حال حاضر بنا به علل مختلفی خریدار نیستند، این علل می‌تواند عدم پاسخگویی به نیازهای آنان، نارضایتی و علل ایجاد آن باشد. مخاطبانی که به میزانی از سن و رشد دست می‌یابند که آماده ورود به بازار هدف مورد نظر می‌باشند، مخاطبان بالقوه محسوب می‌گردند و بالاخره مخاطبانی که رقباء به نیاز آن‌ها پاسخ می‌دهند، مخاطبانی هستند که می‌توانند به عنوان بازار هدف مورد توجه قرار گیرند. البته مشتری تنها به خریداران محصولات نهایی یا خدمت عرضه شده اطلاق نمی‌شود بلکه بر اساس اندیشه‌های جدید، کارکنان هر سازمان در واقع مشتریان داخلی آن محسوب می‌شوند و باور بر این است که هیچ سازمانی قادر نیست تا رضایت مشتریان خارجی خود را فراهم کند، مگر آن که ابتدا اسباب رضایت مشتریان داخلی را فراهم نماید. جک ولش، مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک به کارکنان خود چنین توصیه می‌کند: «شرکت‌ها نمی‌توانند به شما تضمین شغل بدهند. این کار تنها از مشتریان ساخته است» وی تأثیر کارکرد همه کارکنان را در نگهداری و خوشنودی مشتری یادآوری کرده و هشدار می‌دهد: کسی که به مشتری نمی‌اندیشد، گویی اندیشه‌ای ندارد (۲).

مفهوم توسعه مشتری برای اولین بار در سال ۱۹۹۸ توسط پاین و گیل مور مطرح شد. آن‌ها معتقد بودند که تجارت موفق، افراد را از طریق درگیر کردن در تجارب واقعی که منجر به ارزش شخصی می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین کاملاً واضح است که «شخصی‌سازی» یک تجربه، به‌طور معناداری می‌تواند درک و تصور مشتریان از کیفیت را متأثر ساخته و تجربه کلی آن‌ها از داد و ستد با سازمان را بهتر نماید. درک مشتری از یک سازمان در طول تعاملش با تمام کانال‌های ارتباطی مربوط به

آن سازمان (شامل وب، تلفن، ایمیل، موبایل و ...) شکل می‌گیرد و در نهایت تجربه مثبت مشتری منجر به تکرار داد و ستد می‌گردد (۴).

آلپرین<sup>۱</sup> معتقد است توسعه و جذب مشتریان، فرآیند مدیریت رویدادها و تعاملات شخصی است که رضایت مشتری را به وجود می‌آورد و مهمترین ابزار آن مدیریت تجربه مشتری می‌باشد.

مدیریت تجربه مشتری فرآیندی است که به‌طور موفقیت آمیزی، وفاداری به مارک و تکرار داد و ستد را ایجاد می‌کند. مدیریت تجربه مشتری به‌طور مختصر شامل تأثیر گذاشتن بر مشتری و مدیریت کردن ادراک، احساسات و دانش او در تمام تجربیاتش است. این فرآیند، فرهنگ سازمانی را جهت ایجاد یک محیط مناسب تغییر می‌دهد و تجربه مثبت منحصر به فردی را از سازمان به وجود می‌آورد لذا به همین دلیل است که برای توسعه و جذب مشتریان بر مدیریت تجربه مشتری تمرکز می‌شود (۲).

با این حال مدیریت هر پدیده ابتدا نیازمند سنجش آن پدیده می‌باشد، اما کمی کردن تجارب مشتریان و ادراکاتشان و ارزیابی تجارب و ادراکات آن‌ها کار دشواری است، چرا که بیشتر مشتریان نمی‌توانند به‌طور آگاهانه مشخص کنند که چرا یک تجربه از نظرشان خوب یا بد جلوه کرده است، ولی به خوبی می‌توانند تعیین کنند که تجربه خوبی بوده یا خیر، لذا از این منظر که به سختی می‌توان نتایج را با عدد و رقم نشان داد، مدیریت تجربه مشتری را می‌باید با سایر استراتژی‌های کسب و کار در توسعه و جذب مشتریان تلفیق نمود تا از طریق آن‌ها به احساسات مشتریان و ادراکاتشان از خود محصول یا سازمان به عنوان یک تجربه مثبت تأثیر گذاشت (۱۴).

از سوی دیگر 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. به دست آوردن مقبولیت اجتماعی، تعداد روزافزونی از شرکت‌ها را در اقدام به گزارش اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت تحریک کرده است (۶). 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 (۱۱). قربانی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با استفاده از روش شبکه عصبی مصنوعی، میزان تأثیر گذاری عوامل

همچنین می توان گفت که رکن اصلی جامعه کنونی را یادگیری تشکیل می دهد و دو عامل بسیار مهم و حیاتی آن عبارتند از مدیریت که مهم ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می شود و دیگری انسان ها که گردانندگان اصلی هر سازمان می باشند. هیچ تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان تا حد زیادی به شایستگی رهبر سازمان بستگی دارد. از طرفی بقا و رشد سازمان ها در دنیای پر تغییر کنونی نیازمند داشتن توانایی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییرهای پی در پی محیطی است که در این میان تنها سازمان هایی می توانند ضرورت ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش بینی نمایند و به بقای خود ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید نمایند (۱۳). با توجه به مطالب ذکر شده یادگیری سازمانی می تواند موجب ارتقاء عملکرد فردی، رضایت شغلی و کار تیمی در سازمان شود. یادگیری سازمانی جنبه مهمی از سازمان است که عملکرد سازمان را تحت شعاع خود قرار می دهد؛ زیرا یادگیری سازمانی چیزی بیشتر از نیاز به انتخاب در حال حاضر بوده و بهترین عامل برای افزایش سرعت سازمان ها در دنیای غیرقابل پیش بینی امروزی می باشد. لذت پیشرفت چشمگیر دانش و فناوری و گسترش حیطه های کسب و کار سبب شده است علاوه بر رهبری، یادگیری سازمانی نیز بر عملکرد سازمان تاثیر گذار باشد (۱۰). تغییرات و دگرگونی های محیطی علاوه بر نفوذ سریع به سازمان ها و تأثیر گذاشتن بر عملکرد آن ها، چالش ها و فرصت هایی را نیز برای سازمان ها فراهم آورده اند. از این روی، سازمان ها نیازمند راهبردهای نوینی هستند تا بتوانند در کنار چالش ها، با استفاده مطلوب از فرصت ها، عملکرد مناسبی داشته باشند، چرا که اهمیت عملکرد سازمانی تا حدی است که می تواند عامل تشخیص صعود یا نزول سازمان ها در عصر رقابتی کنونی باشد. در واقع عملکرد سازمان ها نه تنها بهبود مسائل مالی، بلکه بقا و جاودانگی غیر مالی سازمان ها را نیز تضمین می کند (۱۶).

اهمیت توسعه مشتری در ایجاد حس خوب در مشتری و رونق کسب و کار انکار ناپذیر است به نحوی که بسیاری از سازمان ها رضایت مشتری را محرک اصلی رشد کسب و کار خود می دانند و تلاش می کنند تا مشتریان خود را راضی نگه دارند؛ اما بهتر است به این نکته واقف باشید که امروزه مفهوم رضایت مشتری چیزی فراتر از ناراضی نبودن مشتریان است. عرصه بازار کسب و کار دیجیتال، هیچ گاه تا به این حد رقابتی نبوده است. به همین دلیل است که مواردی همچون تجربه مشتری و وفاداری مشتری بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته و به عنوان شاخصی برای سنجش موفقیت کسب و کار

مؤثر پذیرش مسئولیت اجتماعی در میان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کردستان بررسی نمودند و نتیجه گرفتند که، در روند پذیرش مسئولیت اجتماعی در میان کارکنان، مؤلفه رعایت اخلاق کسب و کار در اولویت اول و مؤلفه نیازهای اقتصادی در اولویت آخر جای گرفتند (۹). نظری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی نقش مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه ای در ارتقاء سرمایه اجتماعی معلمان تربیت بدنی شهر تهران پرداختند و نشان دادند که بین مسئولیت پذیری با اخلاق حرفه ای ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و مسئولیت اجتماعی از طریق متغیر میانجی اخلاق حرفه ای بر سرمایه اجتماعی معلمان تربیت بدنی شهر تهران اثر مثبت و معناداری دارد (۲۱).

این میان، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکت ها از منظر مشتریان، یکی از مهمترین و جدیدترین موضوعات مورد بحث است. مسئولیت اجتماعی به مجموعه ای فعالیت هایی گفته می شود که صاحبان سرمایه به صورت داوطلبانه، به عنوان یک عضو مؤثر و مفید در جامعه، انجام می دهند. مسئولیت اجتماعی، تعهداتی است که سازمان باید در جهت حفظ و کمک به جامعه ای که در آن فعالیت می کند، انجام دهد. به این معناست که نهادها تأثیر سوئی بر زندگی اجتماعی محل فعالیت شان، نمی گذارند؛ مانند آلوده نکردن محیط زیست، عدم تبعیض و نپرداختن به فعالیت های غیراخلاقی (۲۷).

در تنوع واژگان به کار رفته در مسئولیت اجتماعی شرکت ها مفاهیم پایداری، اخلاق تجاری، همکاری شهروندان و پاسخگویی وجود دارد. شورای تجاری جهانی توسعه پایدار (WBCSD) مسئولیت اجتماعی سازمان را اینگونه تعریف می کند: تعهد تجاری برای مشارکت و همکاری توسعه اقتصادی پایدار، کار با کارگران، خانواده هایشان، جوامع محلی و جامعه در سطح وسیع تر، برای بهبود کیفیت زندگی. تردیدی نیست که با توجه به خصلت پیچیده جوامع نوین و تقسیم کار فزاینده موجود در آن، مفهوم مسئولیت افراد، صورتی مشخص تر و مقوله مسئولیت پذیری اهمیت بیشتری یافته است؛ به گونه ای که جامعه جدید در پیچیدگی خود بیش از هر چیز بر رفتار قابل پیش بینی متکی است و پیش بینی پذیری تنها می تواند بر مسئولیت تعریف شده و مسئولیت پذیری افراد متکی باشد. شرایط امروز جهان و فضاهای جدید کسب و کار ایجاب می کند تا رهبران و مدیران سازمان ها و شرکت های بزرگ که در بازارهای جهانی یا بازارهای درحال جهانی شدن فعال و مؤثر هستند، نوعی تعادل میان مسئولیت اجتماعی سازمان ها در بخش های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی کسب و کار خود ایجاد کنند و مسئولیت اجتماعی خود را جدی بگیرند (۱۲).

جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد "سازمان یادگیرنده" و نهادینه کردن فرآیند یادگیری در سازمان است. امروزه یادگیری به عنوان منشأ کسب امتیاز در رقابت های تجاری تلقی می شود. "پیتر دراکر" اندیشمند برجسته مدیریت معتقد است که کلید موفقیت های سازمانی دانش است زیرا ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می شود و هر دو درگرو به کارگیری دانش است. به بیان دیگر انسان مجهز به دانش، کلید تعیین کننده اثربخش در سازمان ها به حساب می آید، البته نباید فراموش نمود بهره گیری از امتیاز در رقابت های تجاری در شرایطی مطرح است که فعالیت های اقتصادی رقابتی باشد؛ در یک محیط پر رقابت، مزیت رقابتی درگرو داشتن تفکر تکنولوژی محوری است و در این حوزه تکنولوژی به دنبال این است که سکون را به تغییر و تغییر را به سوی ایجاد سازمانی پویا و به ناگزیر یادگیرنده هدایت کند (۷).

سازمان های ورزشی در ایران بیشتر انرژی و وقت خود را صرف توسعه یک جانبه و ورزش قهرمانی کرده اند. این اقدام شاید توانسته است در بحث ورزش قهرمانی و نتیجه گیری فوایدی را عاید فدراسیون های ورزشی کشور بکند اما باعث غفلت فدراسیون های ورزشی از امور مهم تری شده است. توسعه مشتریان در عصر جدید یکی از مهمترین وظایف فدراسیون های ورزشی می باشد که به نظر فدراسیون های ورزشی کشور از آن غافل می باشند. بدین منظور لازم است عوامل موثر بر توسعه مشتریان فدراسیون های ورزشی شناسایی و مورد توجه قرار گیرد. در این راستا، مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی می توانند عواملی باشند که بر توسعه مشتری اثرگذار باشند.

اتحادیه بین المللی برای اتلون یکی از فدراسیون های بین المللی موفق در دهه های اخیر که از سال ۱۹۸۹ تا کنون در ۱۷۴ کشور جهان با بالاترین میزان جذب مخاطب در دنیا به صورت بسیار خارق العاده ای گسترش یافته است و از پیشروان حفاظت از محیط زیست و رفع تبعیض جنسیتی به عنوان مسئولیتی اجتماعی در سطح جهان می باشد و این در حالی است که فدراسیون ملی ورزش سه گانه در ایران با حدود ۱۴ سال سابقه شکل گیری نتوانسته از ظرفیت های مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی که از سازمان مرجع خود در اختیار داشته است در راستای جذب و توسعه مشتریان و مخاطبها خود در سطح کشور استفاده نماید، بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سوال اساسی است که مدل ارتباطی مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی بر توسعه مشتریان (اعضاء و مخاطبان) فدراسیون ورزش سه گانه چگونه است؟

محسوب می گردند. توجه و دنبال کردن رضایت مشتری و تلاش در جهت بهبود آن برای ایجاد مشتریانی وفادار که به عنوان مروج و یک ابزار بازاریابی رایگان مسئولیت ترویج کسب و کار سازمان را برعهده داشته و سفیران نام تجاری شما قلمداد گردند، امری ضروری به شمار می رود. سازمانی که به توسعه مشتریان خود اهمیتی ندهید، نباید انتظار داشته باشید که آن ها به خدمات و محصولات شما توجه و علاقه نشان دهند (۲۳). کارکردهای گوناگون سازمان های ورزشی مانند اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی آموزشی اخلاقی و غیره باعث شده است تا توجه به اهمیت و نقش آن در جامعه توجه بیشتری شود. با توجه به تحقیقات پیشین به خصوص تحقیقات جامعه شناسی نشان داده شده است تاثیر ورزش بر جامعه و اهمیت پرداختن به مسئولیت اجتماعی سازمان های ورزشی اثبات شده است. اثرات مفیدی که توجه به مسئولیت اجتماعی یک فدراسیون ورزشی می تواند داشته باشد جلوگیری از بروز رفتارهای ناپهناجر و خطرناک ذکر شده است. همچنین با آموزش روابط اجتماعی بهتر، کنترل احساسات و مسئولیت پذیری همراه است؛ بنابراین، نقش اجتماعی ورزش غیرقابل انکار است. فراهم کردن شرایط ورزش کمک بسیاری به جامعه می کند. در کشور امریکا باز بودن زمین های بسکتبال تا دو صبح نشان داده است ۵۵ درصد از جرم جنایات در جوانان کاسته شده است. جامعه ای که به ورزش اهمیت بدهد انحرافات و آسیب های اجتماعی در آن کمتر است، انحرافات، جامعه را به سوی انحلال می کشاند در جامعه ای که ورزش نباشد فساد هم بیشتر است فساد عامل انحلال بسیاری از دولت ها بوده است جامعه ای که به سوی ورزش پیش برود حتما می تواند از انحلال و فساد جلوگیری کند. امروزه ورزش علاوه بر آنکه فعالیتی سودمند تلقی می شود، به مثابه پدیده ای چند بعدی با کارکردهای مختلف به شمار می آید. یکی از ابعاد ورزش، همانا جنبه های اجتماعی آن است. جنبه ای که به تعبیر (هابرماس) در حکم جنبش اجتماعی نوین می تواند در انسجام اجتماعی نقش داشته باشد (۲۰).

امروزه با بررسی تاریخی روند بوجود آمدن برخی از سازمان های ورزشی در دهه های گذشته در می یابیم این سازمان ها به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی، همانند دایناسورهایی که تطبیق پذیری با محیط را از دست داده و محکوم به فنا شدند، دیگر کارایی لازم را در عرصه رقابت های اقتصادی ندارند؛ زیرا سازمان های ورزشی قدیمی و سنتی با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی های ناشی از آن را ندارند و برای بقاء خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات

درصد دارای مدرک فوق لیسانس یا دکتری بودند که رشته تحصیلی ۶۳/۴ درصد از نمونه علوم ورزشی و ۳۶/۶ درصد سایر رشته‌ها بودند. نتایج توصیف آماری متغیر مسئولیت اجتماعی و مولفه های آن نشان داد که میانگین متغیر مسئولیت اجتماعی  $3/43 \pm 0/52$  بود و از بین مولفه های آن بالاترین میانگین مربوط به بعد داوطلبانه با میانگین  $3/84 \pm 0/58$  و پایین ترین میانگین مربوط به بعد ذی نفعان با میانگین  $3/15 \pm 0/70$  بود. نتایج توصیف آماری متغیر توسعه مشتریان و مولفه های آن نشان داد که میانگین متغیر توسعه مشتریان  $3/60 \pm 0/67$  بود و از بین مولفه های آن بالاترین میانگین مربوط به شناخت مشتریان با میانگین  $3/65 \pm 0/71$  و پایین ترین میانگین مربوط به ساخت مشتریان با میانگین  $3/55 \pm 0/77$  بود. نتایج توصیف آماری متغیر یادگیری سازمانی و مولفه های آن نشان داد که میانگین متغیر یادگیری سازمانی  $3/45 \pm 0/70$  بود و از بین مولفه های آن بالاترین میانگین مربوط به فرهنگ سازمانی با میانگین  $3/67 \pm 0/87$  و پایین ترین میانگین مربوط به تفکر سیستمی با میانگین  $3/08 \pm 0/95$  بود.

بر اساس یافته های جدول ۱، ۲ و ۳ مشخص می شود که طبق نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف، با توجه به مقادیر سطح معناداری در مورد متغیرهای تحقیق مشاهده می شود که در این متغیرها مقادیر سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. این بدان معناست که توزیع مشاهده شده این متغیرها با توزیع مورد انتظار محقق یکسان است، یعنی توزیع متغیرهای فوق یک توزیع طبیعی بوده و در نتیجه برای آزمون فرضیه های مربوط به این متغیرها از آزمون های پارامتریک استفاده شود.

### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر پیمایشی از نوع توصیفی - همبستگی بود که به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان فدراسیون ورزش های سه گانه و هیات های استانی این فدراسیون بود ( $N=200$ ). با توجه به محدود بودن جامعه آماری، حجم نمونه برابر با حجم جامعه بوده و لذا نمونه گیری به روش تمام شمار انجام گرفت. ابزار جمع آوری اطلاعات "پرسشنامه های بسته پاسخی" شامل ۴ پرسشنامه اطلاعات جمعیت شناختی، پرسشنامه مسئولیت اجتماعی، پرسشنامه یادگیری سازمانی و پرسشنامه توسعه مشتریان بود که برای ارزیابی و تأیید روایی پرسشنامه ها از نظرات ۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد. همچنین، پایایی آن ها نیز با انجام یک تحقیق مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از جامعه تحقیق و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب مسئولیت اجتماعی ۰/۸۱، یادگیری سازمانی ۰/۸۸ و توسعه مشتری ۰/۸۵ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها در سطح آمار توصیفی از جدول فراوانی و درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و در سطح آمار استنباطی از آزمون های کشیدگی و چولگی برای تعیین نرمال بودن توزیع متغیرها، از آزمون های همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط بین متغیرها و در نهایت از تحلیل معادلات ساختاری به منظور طراحی مدل ارتباطی بین متغیرها با کمک نرم افزار های SPSS نسخه ۲۳ و Smart PLS3 استفاده شد.

### یافته های تحقیق

یافته های توصیفی تحقیق نشان داد که ۳۷/۴ درصد از نمونه زن و ۶۲/۶ درصد مرد و ۳۰/۵ درصد از نمونه مجرد و ۶۹/۵ درصد متاهل و ۴۰/۵ درصد از نمونه ۴۶ تا ۵۵ سال بودند در حالی که ۶/۹ درصد بالای ۶۰ سال بودند همچنین نتایج تحلیل توصیفی داده ها بر اساس سابقه کاری یا ورزشی نشان داد که ۵۵/۰ درصد از نمونه ۱۱ تا ۲۰ سال بود در حالی که ۲۷/۵ درصد سابقه کاری یا ورزشی بالای ۲۰ سال داشتند که ۳۵/۹ درصد دارای مدرک لیسانس بودند در حالی که ۵۵/۰

جدول ۱. آماره های طبیعی بودن توزیع داده ها (توسعه مشتریان)

متغیرهای پژوهش		آماره ها	
Test Statistic	P	چولگی	کشیدگی
			نوع توزیع

شناخت مشتریان	۰.۳۵۲	۰.۶۸۶	۰.۲۸۵	۰.۱۳۹	طبیعی
ساخت مشتریان	۰.۱۸۳	۰.۹۲۳	۰.۱۳۲	۰.۸۰۲	طبیعی
توسعه مشتریان	۰.۷۲۷	۰.۲۵۸	۰.۴۹۵	۰.۵۰۸	طبیعی

جدول ۲. آماره‌های طبیعی بودن توزیع داده‌ها (مسئولیت اجتماعی)

متغیرهای پژوهش		آماره‌ها			
		Test Statistic	P	چولگی	کشیدگی
بعد اجتماعی	۰.۱۳۸	۱.۰۳۹	۰.۶۱۲	-۰.۰۴۲	طبیعی
بعد داوطلبانه	۰.۱۵۱	۰.۹۸۲	-۰.۳۳۵	-۰.۵۰۰	طبیعی
بعد محیط زیستی	۰.۷۰۷	۰.۲۹۰	-۰.۶۸۴	-۰.۶۴۷	طبیعی
بعد ذی نفعان	۰.۱۵۹	۰.۹۵۸	۰.۱۱۶	-۰.۸۲۹	طبیعی
بعد اقتصادی	۰.۵۸۲	۰.۵۲۴	۰.۰۰۶	-۰.۰۲۹	طبیعی
مسئولیت اجتماعی	۰.۱۲۴	۱.۰۶۳	-۰.۷۵۷	-۰.۳۲۲	طبیعی

جدول ۳. آماره‌های طبیعی بودن توزیع داده‌ها (یادگیری سازمانی)

متغیرهای پژوهش		آماره‌ها			
		Test Statistic	P	چولگی	کشیدگی
چشم‌انداز مشترک	۰.۱۹۱	۰.۸۸۷	-۰.۳۹۸	-۰.۷۱۹	طبیعی
فرهنگ سازمانی	۰.۴۲۰	۰.۶۲۷	-۰.۰۵۸	-۰.۷۱۴	طبیعی
کار و یادگیری تیمی	۰.۶۹۰	۰.۳۲۷	۰.۳۰۰	۰.۷۷۷	طبیعی
اشتراک دانش	۰.۲۹۹	۰.۷۲۵	۰.۰۰۴	۰.۱۹۵	طبیعی
تفکر سیستمی	۰.۶۸۷	۰.۳۲۸	-۰.۶۲۳	۰.۱۵۸	طبیعی
رهبری مشارکتی	۰.۲۵۵	۰.۸۵۲	۰.۷۵۳	-۰.۵۲۵	طبیعی
توسعه‌ی شایستگی‌های کارکنان	۰.۶۴۹	۰.۴۳۸	-۰.۱۴۶	-۰.۷۷۹	طبیعی
یادگیری سازمانی	۰.۴۹۶	۰.۶۱۷	۰.۵۲۰	-۰.۳۱۲	طبیعی

یادگیری سازمانی ( $r131=0.487, p=0.001$ )، بعد اقتصادی و یادگیری سازمانی ( $r131=0.319, p=0.001$ ) و مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی ( $r131=0.731, p=0.001$ ) رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد.

یافته‌های جدول (۴) نشان می‌دهد نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون که بین بعد اجتماعی و یادگیری سازمانی ( $r131=0.662, p=0.001$ )، بعد داوطلبانه و یادگیری سازمانی ( $r131=0.713, p=0.001$ )، بعد محیط زیستی و یادگیری سازمانی ( $r131=0.588, p=0.001$ )، بعد ذی نفعان و

جدول ۴. ماتریس همبستگی پیرسون بین مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی در فدراسیون ورزش سه گانه

یادگیری سازمانی			
سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد	
۰.۰۱	۰.۶۶۲	۱۳۱	بعد اجتماعی
۰.۰۱	۰.۷۱۳	۱۳۱	بعد داوطلبانه
۰.۰۱	۰.۵۸۸	۱۳۱	بعد محیط زیستی
۰.۰۱	۰.۴۸۷	۱۳۱	بعد ذی نفعان
۰.۰۱	۰.۳۱۹	۱۳۱	بعد اقتصادی
۰.۰۱	۰.۷۳۱	۱۳۱	مسئولیت اجتماعی

یافته‌های حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون جدول ۵ نشان داد که بعد اجتماعی و توسعه مشتریان ( $r131=0.731, p=0.01$ )، بعد داوطلبانه و توسعه مشتریان ( $r131=0.830, p=0.01$ )، بعد محیط زیستی و توسعه مشتریان ( $r131=0.643, p=0.01$ )، بعد ذی نفعان و توسعه مشتریان ( $r131=0.474, p=0.01$ )، بعد اقتصادی و توسعه مشتریان ( $r131=0.463, p=0.01$ ) و مسئولیت اجتماعی و توسعه مشتریان ( $r131=0.825, p=0.01$ ) رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد.

جدول ۵. ماتریس همبستگی پیرسون بین مسئولیت اجتماعی و توسعه مشتریان در فدراسیون ورزش سه گانه

توسعه مشتریان			
سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد	
۰.۰۱	۰.۷۳۱	۱۳۱	بعد اجتماعی
۰.۰۱	۰.۸۳۰	۱۳۱	بعد داوطلبانه
۰.۰۱	۰.۶۴۳	۱۳۱	بعد محیط زیستی
۰.۰۱	۰.۴۷۴	۱۳۱	بعد ذی نفعان
۰.۰۱	۰.۴۶۳	۱۳۱	بعد اقتصادی
۰.۰۱	۰.۸۲۵	۱۳۱	مسئولیت اجتماعی

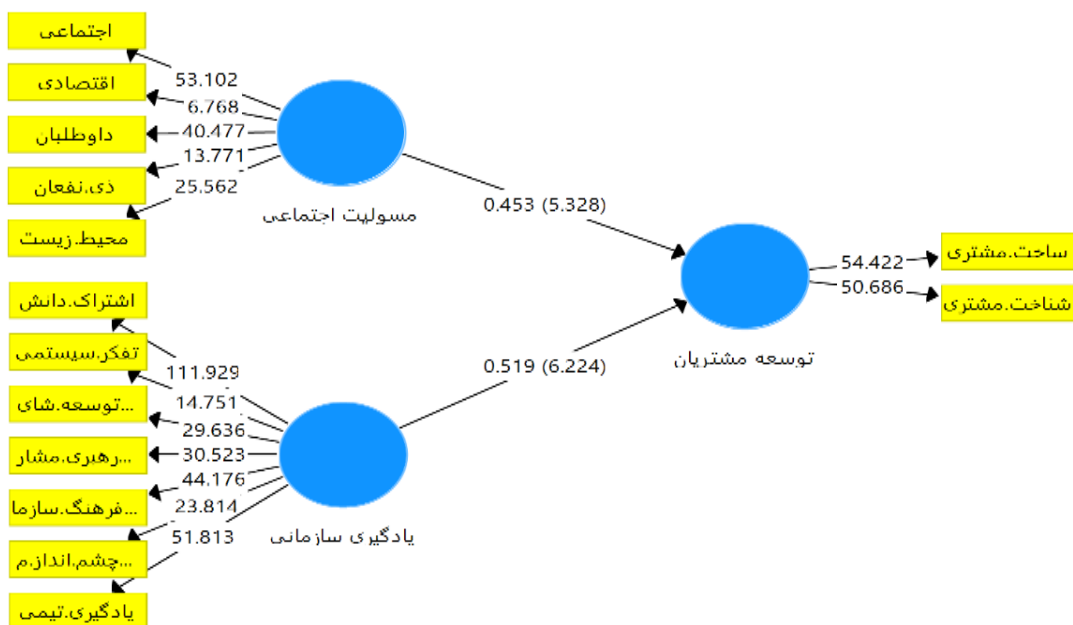
یافته‌های حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۶) نشان داد که بین چشم‌انداز مشترک و توسعه مشتریان ( $p=0.01$ )، فرهنگ سازمانی و توسعه مشتریان ( $r131=0.751, p=0.01$ )، کار و یادگیری تیمی و توسعه مشتریان ( $r131=0.808, p=0.01$ )، اشتراک دانش و توسعه مشتریان ( $r131=0.779, p=0.01$ )، تفکر سیستمی و توسعه مشتریان ( $r131=0.826, p=0.01$ )، رهبری مشارکتی و توسعه مشتریان ( $r131=0.612, p=0.01$ )، توسعه‌ی شایستگی‌های کارکنان و توسعه مشتریان ( $r131=0.705, p=0.01$ ) و یادگیری سازمانی و توسعه مشتریان ( $r131=0.851, p=0.01$ ) رابطه مثبت و معنی داری مشاهده شد.

**جدول ۶.** ماتریس همبستگی پیرسون بین یادگیری سازمانی و توسعه مشتریان در فدراسیون ورزش سه گانه

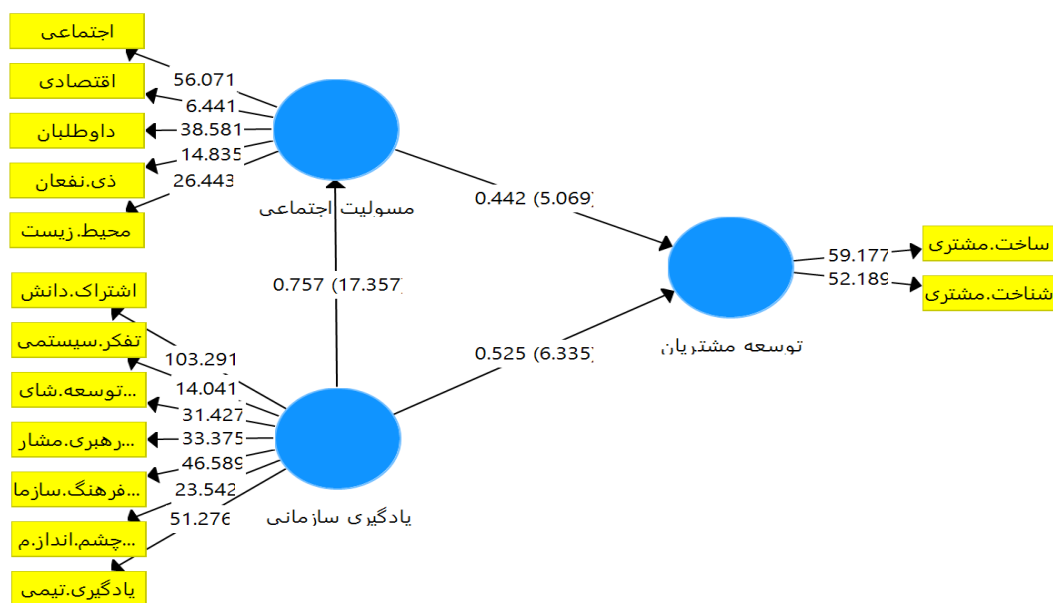
توسعه مشتریان		
سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد
۰.۰۱	۰.۷۵۱	۱۳۱
۰.۰۱	۰.۸۰۸	۱۳۱
۰.۰۱	۰.۷۷۹	۱۳۱
۰.۰۱	۰.۸۲۶	۱۳۱
۰.۰۱	۰.۶۱۲	۱۳۱
۰.۰۱	۰.۶۵۰	۱۳۱
۰.۰۱	۰.۷۰۵	۱۳۱
۰.۰۱	۰.۸۵۱	۱۳۱

شکل ۱، ۲ و ۳ الگوی مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی بر توسعه مشتریان (اعضاء و مخاطبان) در فدراسیون ورزش سه گانه را در سه حالت اثر مستقیم، نقش میانجی مسئولیت اجتماعی و تحلیل مسیر نشان می‌دهد. با توجه به بارهای عاملی و تی‌های به دست آمده می‌توان گفت که مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنی داری بر توسعه مشتریان فدراسیون سه گانه دارند.

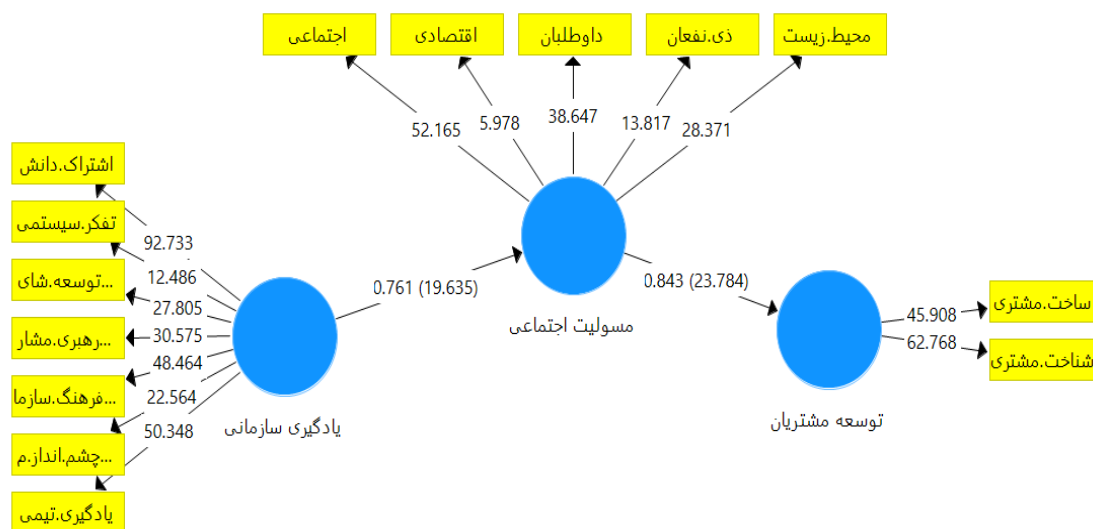




شکل ۱. الگوی اثر مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی بر توسعه مشتریان (اعضاء و مخاطبان) در فدراسیون ورزش سه گانه در حالت مستقیم



شکل ۲. الگوی اثر مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی بر توسعه مشتریان (اعضاء و مخاطبان) در فدراسیون ورزش سه گانه در حالت میانجی گری مسئولیت اجتماعی



شکل ۳. الگوی اثر مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی بر توسعه مشتریان (اعضاء و مخاطبان) در فدراسیون ورزش سه گانه در حالت تحلیل مسیر

SRMR نیز کمتر از ۰/۱ می باشد که نشان دهنده کیفیت مناسب مدل آزمون شده است.

با توجه به اطلاعات جدول ۷، مقادیر به دست آمده برای شاخص Q2 بیشتر از ۰/۳۵ (قوی) می باشد. همچنین مقادیر R2 در محدوده قوی قرار دارد و مقدار

جدول ۷. مقادیر شاخص های برازش برای متغیرهای مدل تحقیق

متغیر	Q2	R2	SRMR
توسعه مشتریان	۰/۷۱۸	۰/۵۵۳	۰/۰۸۸

### بحث و نتیجه گیری

قوت گرفتن نقش مشتریان و افزایش قابل ملاحظه توقعات آن ها از فرآورده ها و خدمات، نیاز به دگرگونی چشمگیر را در سازمان در راستای فلسفه مشتری مداری به وجود آورده است (۲۸)؛ چرا که سازمان ها بدون توجه به خواسته مشتری نمی توانند به حیات خود ادامه دهند. پس آنچه در فلسفه مشتری مداری قابل تأمل است نگاه به مسائل از دیدگاه مشتری است. در فلسفه مشتری گرایی بر خواسته مشتری تأکید می شود یعنی ابتدا مشخص می شود مشتری چه می خواهد، سپس در تکاپوی وسیله یا روش تحقق آن بر می آیند. هدف استراتژی مشتری گرایی این است که خدمات ارائه شده توسط سازمان وجه تمایزی برای مشتری ایجاد نماید که قابل درک و اندازه گیری باشد و تأثیر گسترده و فراتر از آنچه که در سازمان انجام می شود داشته باشد. این فلسفه بدین دلیل مشتری گرایی نامیده می شود زیرا که بیانگر یک فرهنگ درون سازمانی است و مستلزم تحول فکری مدیران در باور داشتن و تعهد یافتن به چنین فلسفه ای می باشد. لازمه استقرار چنین فلسفه ای، تناسب سازی فناوری و ساختار سازمان با چنین هدفی است؛ بنابراین لازم است که

وظایف و فعالیت های درون سازمانی مورد بازنگری قرار گیرد تا برای ارائه خدمات با کیفیت استانداردهایی تدوین شود، برنامه های تضمین کیفیت طراحی شود و کارکنان فروش در زمینه روابط با مشتری آموزش داده شوند (۲۴). در این راستا، متغیرهایی همچون یادگیری سازمانی و مسئولیت اجتماعی می تواند مفید واقع شود چرا که اجرای مسئولیت های اجتماعی توسط سازمان می تواند دیدگاه مشتریان را نسبت به سازمان بهبود ببخشد و یادگیری سازمانی نیز می تواند فرهنگ سازمان را در راستای مشتری مداری تقویت نماید. لذا ضرورت داشت که فدراسیون ورزش سه گانه در راستای توسعه مشتریانشان استراتژی های مثبتی در نظر بگیرد و نیز با شناسایی عوامل مرتبط با توسعه مشتری، در تلاش برای بهبود و ارتقای آن ها اهتمام ورزد.

یافته های حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه اول تحقیق نشان داد که بین ابعاد اجتماعی ( $r_{131}=0.662$ )، داوطلبانه ( $r_{131}=0.713$ )، محیط زیستی ( $r_{131}=0.588$ )،

پی‌درپی محیطی است که در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و تغییرات محیطی را به‌موقع پیش‌بینی نمایند و به بقای خود ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید نمایند (۱۳). یادگیری سازمانی توسعه دانش و بینش جدید از دانش و تجربه‌های مشترک کارکنان است و ظرفیت تاثیرگذاری بر رفتارها و بهبود عملکرد سازمانی را دارد که یکی از این رفتارها می‌تواند تعهد به مسئولیت اجتماعی آن‌ها باشد. در واقع هدف یادگیری سازمانی افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار است و سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییرات محیطی سازگار شود. مراحل یادگیری سازمانی کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه است. تسهیم دانش، فعالیتی نظام مند، به منظور مبادله دانش، اطلاعات و تجربه در میان اعضای یک گروه یا سازمان، با فرایند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود به منظور حل مسائل سازمان نسبت به گذشته است. بنابراین، هدف تسهیم دانش خلق دانش جدید از طریق ترکیب‌های مختلف دانش موجود با بهره‌برداری بهتر از آن است. تسهیم دانش یک ابزار بنیادی برای دریافت و توزیع دانش (آشکار و نهان)، از درون یا بیرون سازمان به منظور نوآوری و بهبود عملکرد است. با توجه به مطالب ذکر شده، یادگیری سازمانی می‌تواند موجب ارتقاء عملکرد فردی، رضایت شغلی و کار تیمی در سازمان شود. درواقع، یادگیری سازمانی جنبه مهمی از سازمان است که عملکرد سازمان را تحت شعاع خود قرار می‌دهد؛ زیرا یادگیری سازمانی چیزی بیشتر از نیاز به انتخاب در حال حاضر بوده و بهترین عامل برای افزایش سرعت سازمان‌ها در دنیای غیرقابل پیش‌بینی امروزی می‌باشد (۱۰). از سوی دیگر، شرایط امروز جهان و فضاهای جدید کسب و کار ایجاب می‌کند تا رهبران و مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ که در بازارهای جهانی یا بازارهای درحال جهانی شدن فعال و مؤثر هستند، نوعی تعادل میان مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در بخش‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی کسب و کار خود ایجاد کنند و مسئولیت اجتماعی خود را جدی بگیرند (۱۲). 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. به دست آوردن مقبولیت اجتماعی، تعداد روزافزونی از شرکت‌ها را در اقدام به گزارش اجرای مسئولیت اجتماعی شرکت تحریک کرده است (۶). بنابراین، یادگیری اجتماعی می‌تواند به عنوان عاملی مهم در توسعه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها مد نظر قرار بگیرد چرا که در سایه یادگیری اجتماعی است که بسیاری از فرهنگ‌های مثبت و سازنده از جمله توجه

ذی نفعان ( $r131=0.487$ )، اقتصادی ( $r131=0.319$ ) با یادگیری سازمانی و در نهایت بین متغیر مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی ( $r131=0.731$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $p=0.01$ ). نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات افروزه و همکاران (۱۳۹۵)، کشکولی و شمس‌الدینی (۱۳۹۷)، محمدظاهری (۱۳۹۵) و بروکما و همکاران (۲۰۱۹) همسو بود (۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰). افروزه و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقشان بیان کردند که مسئولیت اجتماعی شامل معقوله‌هایی مانند حیطة آموزشی، خیریه، اجتماعی، ورزشی، سلامتی و محیط زیستی است و سازمانها برای رسیدن به معقوله‌های مسئولیت اجتماعی خود باید کارکردهای ویژه ای انجام دهند تا به نتایج مثبت برسند. با توجه به این موارد می‌توان یکی از کارکردهای ویژه سازمان‌ها را ارتقای یادگیری سازمانی دانست (۱). همچنین، این محققان در تحقیق دیگری نشان دادند که توسعه فنی، فرهنگ‌سازی و مشروعیت‌بخشی در قالب مؤلفه توسعه فرهنگی اخلاقی، سالم‌سازی، همسان‌سازی و مفرح‌سازی در قالب توسعه اجتماعی و اشتغال و عدالت اجتماعی و نیز ارتقای برند نیز در قالب توسعه اقتصادی می‌تواند از پیامدهای مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های فوتبال کشور باشد و از آنجا که برخی از این مولفه‌ها با مولفه‌های یادگیری سازمانی همپوشانی دارند، لذا این تحقیق نیز همسو با نتایج تحقیق پیش رو محسوب می‌گردد. کشکولی و شمس‌الدینی (۱۳۹۷) نیز دریافتند که بین مسئولیت اجتماعی شرکت با کسب مزیت رقابتی و عملکرد مالی رابطه مثبتی وجود دارد و بایستی توجه داشت که کسب مزیت رقابتی نیز در پرتو یادگیری اجتماعی و مولفه‌های آن صورت می‌پذیرد (۱۸). محمدظاهری (۱۳۹۵) نیز به این نتیجه رسید که مسئولیت اجتماعی با بهره‌وری سازمان ارتباط مستقیم و معناداری دارد (۱۹). علاوه بر این تحقیقات، در تحقیق بروکما و همکاران (۲۰۱۹) این نتیجه حاصل شد که جهت‌گیری یادگیری سازمانی به دنبال یک بحران می‌تواند در راستای ارتقای مسئولیت اجتماعی و نیز کسب رضایت مشتریان باشد (۸). در تفسیر نتیجه به دست آمده می‌توان بیان داشت که امروزه یادگیری رکن اصلی جوامع را تشکیل داده و دو عامل بسیار مهم و حیاتی آن عبارتند از مدیریت که مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می‌شود و دیگری انسان‌ها که گرداندگان اصلی هر سازمان می‌باشند. هیچ تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان تا حد زیادی به شایستگی رهبر سازمان بستگی دارد. از طرفی بقا و رشد سازمان‌ها در دنیای پر تغییر کنونی نیازمند داشتن توانایی برای واکنش به‌موقع و مناسب در برابر تغییرهای

به محیط زیست، ذی نفعان، جامعه و ... می‌تواند در سازمان حکمفرما شود. بر این اساس، منطقی به نظر می‌رسد که مسئولیت اجتماعی با یادگیری اجتماعی در فدراسیون ورزش سه گانه ارتباط مثبت و معناداری داشته باشد. حال با توجه به نتیجه به دست آمده به مدیران فدراسیون ورزش سه گانه پیشنهاد می‌شود که با ایجاد زمینه ارتقای یادگیری سازمانی در بدنه این فدراسیون، شرایط و بستر لازم برای ارتقای مسئولیت اجتماعی این فدراسیون را تسهیل نمایند.

یافته های حاصل از آزمون همستگی پیرسون مربوط به فرضیه دوم تحقیق نشان داد که بین ابعاد اجتماعی (131=0.731)، داوطلبانه (131=0.830)، محیط زیستی (131=0.643)، ذی نفعان (131=0.474)، اقتصادی (131=0.463) با توسعه مشتریان و در نهایت بین متغیر مسئولیت اجتماعی و توسعه مشتریان (131=0.825) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (P=0.01). نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات نیازی تبار و همکاران (1398)، شعبانی (1397)، عسگریان و اکبرزاده (1395)، تاج آبادی و امرجی (1397) و بخشنده و همکاران (1395) همسو بود (3، 5، 22، 25، 26). نیازی تبار و همکاران (1398) به این نتیجه رسیدند که مسئولیت اجتماعی سازمان های فوتبالی می‌تواند بر فرهنگ سازمان و نیز پیشرفت جوامع در حال توسعه یاری رساند و از آنجا که توسعه فرهنگ سازمانی می‌تواند در راستای ارتقای رضایت مشتریان باشد، لذا این تحقیقات را می‌توان همسو دانست (22). شعبانی (1397) نیز بیان می‌دارد که مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان های ورزشی کشور می‌تواند موجب ارتقای اخلاق حرفه ای در این سازمان ها شود و با ارتقای اخلاق حرفه ای می‌توان انتظار ارتقای رضایت مشتری و به تبع آن، توسعه مشتریان را برای سازمان داشت (25). همچنین، عسگریان و اکبرزاده (1395) بیان می‌دارند که بین ارزش ادراک شده و قصد خرید مجدد و نیز بین رضایت قبلی مشتری با قصد خرید مجدد رابطه معنی داری برقرار است؛ بدین معنی که لحاظ کردن ابعاد ذی نفعان و اقتصادی در سازمان، احتمالاً توسعه مشتریان در سازمان اتفاق خواهد افتاد (3). در همین راستا، تاج آبادی و امرجی (1397) نشان دادند که مسئولیت اجتماعی با رویکرد اخلاق در سازمان می‌تواند زمینه ساز ارتقای ارزش های اخلاقی در سازمان و به تبع آن توسعه مشتریان گردد (26). بخشنده و همکاران (1395) نیز دریافتند که مسئولیت اجتماعی باشگاه بر خوشنمایی تیم های منتخب لیگ برتر فوتبال ایران تاثیرگذارند که به تبع خوشنمایی نیز می‌توان توسعه مشتریان (هواداران) باشگاه را انتظار داشت (5). در

توضیح نتیجه به دست آمده توجه به این نکته ضرورت دارد که مسئولیت اجتماعی سازمان ها 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 (11). در این میان، عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتها از منظر مشتریان، یکی از مهمترین و جدیدترین موضوعات مورد بحث است چرا که می‌تواند بر توسعه مشتریان سازمان تاثیرات بسزایی داشته باشد. همانطور که پیشتر نیز بیان شد، مسئولیت اجتماعی به مجموعه‌ی فعالیت‌هایی گفته می‌شود که صاحبان سرمایه به صورت داوطلبانه، به عنوان یک عضو مؤثر و مفید در جامعه، انجام می‌دهند. در واقع مسئولیت اجتماعی تعهداتی است که سازمان باید در جهت حفظ و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد. این به این معناست که نهادها تأثیر سوئی بر زندگی اجتماعی محل فعالیت‌شان، نمی‌گذارند؛ مانند آلوده نکردن محیط زیست، عدم تبعیض و نپرداختن به فعالیت‌های غیراخلاقی. لذا یکی از مسایل و مشکلات اجتماعی که طی سال های اخیر توجه بسیاری از صاحب نظران و دست اندرکاران جوامع مختلف را به خود جلب کرده است، عدم توجه و پایبندی سازمان‌ها و مدیران به وظیفه و مسئولیت اجتماعی آنهاست. این موضوع به ویژه در کشور ما به خاطر شرایط خاص و نیاز به توسعه اقتصادی و صنعتی، از اهمیت بیشتری برخوردار است، بنابراین اگر بپذیریم که هدف غایی انسان‌ها از تلاش و کار اقتصادی حفظ و ارتقای کرامت انسانی است، در می‌یابیم که چرا مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتها در دهه اخیر به پارادایم غالب و مسلط حوزه اداره شرکت ها و سازمان‌ها تبدیل شده است و شرکت‌های بزرگ و معتبر جهانی مسئولیت در برابر محیط اجتماعی را جزئی از استراتژی خود می‌بینند (27). حال آنکه، مشتریان سازمان ها رکن اصلی تاسیس و ماندگاری سازمان را تشکیل می‌دهند و بدون داشتن مشتری، هیچ سازمانی نمی‌تواند پابرجا بماند. این موضوع در رابطه با فدراسیون های ورزشی از جمله فدراسیون ورزش سه گانه نیز صادق است و لذا این فدراسیون ها بایستی با عملکرد های مثبتی از جمله تعهد به مسئولیت اجتماعی و خدمت به جامعه و محیط زیست، زمینه رضایت مشتریان‌شان و نیز ترغیب و جذب بیشتر مشتریان را فراهم نمایند تا بدین وسیله بتوانند بر اقتدار خود افزوده و زمینه توسعه ورزش سه گانه در کشور را نیز فراهم آورند. با این تفاسیر، نتیجه به دست آمده مبنی بر ارتباط مثبت و معنادار میان مسئولیت اجتماعی و توسعه مشتریان در فدراسیون ورزش سه گانه منطقی بوده و بر این اساس به مدیران این فدراسیون پیشنهاد می‌شود با ارتقای مسئولیت

ورزش آن‌ها می‌باشند، مخاطبانی نیز در گذشته داشته‌اند که در حال حاضر بنا به علل مختلفی خریدار نیستند، این علل می‌تواند عدم پاسخگویی به نیازهای آنان، نارضایتی و علل ایجاد آن باشد. مخاطبانی که به میزانی از سن و رشد دست می‌یابند که آماده ورود به بازار هدف مورد نظر می‌باشند، مخاطبان بالقوه محسوب می‌گردند و بالاخره مخاطبانی که رقباء به نیاز آن‌ها پاسخ می‌دهند، مخاطبانی هستند که می‌توانند به عنوان بازار هدف مورد توجه قرار گیرند. البته مشتری تنها به خریداران محصولات نهایی یا خدمت عرضه شده اطلاق نمی‌شود بلکه بر اساس اندیشه‌های جدید، کارکنان هر سازمان در واقع مشتریان داخلی آن محسوب می‌شوند و باور بر این است که هیچ سازمانی قادر نیست تا رضایت مشتریان خارجی خود را فراهم کند، مگر آن که ابتدا اسباب رضایت مشتریان داخلی را فراهم نماید. جک ولش، مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک به کارکنان خود چنین توصیه می‌کند: «شرکت‌ها نمی‌توانند به شما تضمین شغل بدهند. این کار تنها از مشتریان ساخته است». وی تأثیر کارکرد همه کارکنان را در نگهداری و خوشنودی مشتری یادآوری کرده و هشدار می‌دهد کسی که به مشتری نمی‌اندیشد، گویی اندیشه‌ای ندارد (۴). با توجه به اینگونه توصیه‌ها مشخص می‌شود که مشتریان بایستی چه جایگاهی در فکر و اندیشه کارکنان سازمان‌ها داشته باشند. فدراسیون‌های ورزش سه گانه نیز باید توجه داشته باشد که مخاطبان آن‌ها چه کسانی هستند و چه نیازهایی دارند تا بتوانند بر اساس خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها، بهترین خدمات را به آنان ارائه نمایند. این مهم نمی‌تواند به نحو ایده آل انجام گیرد مگر آنکه فرهنگ یادگیری سازمانی در بدنه فدراسیون حاکم باشد. با حکمفرمایی فرهنگ یادگیری سازمانی در فدراسیون، چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه‌ی شایستگی‌های کارکنان اتفاق می‌افتد که همه آن‌ها می‌توانند در راستای توسعه مشتریان فدراسیون نقش ویژه ای ایفا نموده و سهم بسزایی داشته باشند. با این تفاسیر، منطقی است که بین توسعه مشتریان و یادگیری سازمانی در فدراسیون ورزش سه گانه کشور ارتباط مثبت و معناداری وجود داشته باشد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران این فدراسیون با ارتقای چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه‌ی شایستگی‌های کارکنان در بدنه فدراسیون، زمینه بهبود عملکرد و ارائه خدمات بهتر به مخاطبان و در نهایت توسعه مشتریان را ایجاد نمایند.

اجتماعی خود و انجام اموری همچون تلاش برای تولید زباله کمتر در برنامه‌های اجرایی، توجه به استفاده از اجناس قابل بازیافت و دارای استاندارد محیط زیست، برگزاری رویدادها در فضاهایی که آسیب کمتری به محیط زیست وارد شود و ...، زمینه توسعه مشتریان و مخاطبان‌شان را ارتقا بخشند.

یافته‌های حاصل از آزمون همبستگی پیرسون مربوط به فرضیه سوم تحقیق نشان داد که بین مولفه‌های چشم‌انداز مشترک ( $r131=0.751$ )، فرهنگ سازمانی ( $r131=0.808$ )، کار و یادگیری تیمی ( $r131=0.779$ )، اشتراک دانش ( $r131=0.826$ )، تفکر سیستمی ( $r131=0.612$ )، رهبری مشارکتی ( $r131=0.650$ )، توسعه‌ی شایستگی‌های کارکنان ( $r131=0.705$ ) و توسعه مشتریان و در نهایت بین متغیر یادگیری سازمانی و توسعه مشتریان ( $r131=0.851$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $p=0.01$ ). نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات چراغ بیرجندی و میرمردزهی (۱۳۹۸)، بروکما و همکاران (۲۰۱۹) و کولیپراس و اسپارک (۲۰۱۲) همسو بود (۷، ۸، ۱۷). چراغ بیرجندی و میرمردزهی (۱۳۹۸) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی با تسهیم دانش ارتباط مثبت و معناداری دارد (۷). در تحقیق بروکما و همکاران (۲۰۱۹) نیز این نتیجه حاصل شد که جهت‌گیری یادگیری سازمانی به دنبال یک بحران می‌تواند در راستای کسب رضایت مشتریان باشد (۸). در همین راستا، کولیپراس و اسپارک (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که حیطه‌های آموزش، رسیدگی به ناتوانان، خیریه، مشارکت اجتماعی و فرهنگ و هنر حیطه‌های مسئولیت اجتماعی ۳۸ باشگاه حرفه‌ای فوتبال لیگ‌های معتبر اروپا را تشکیل می‌دهند و با انجام این امور توسط باشگاه می‌توان افزایش هواداران باشگاه انتظار داشت (۱۷). لازم به توضیح است که با تقسیم‌بندی ورزش به سه بخش محصولات و خدمات و تبلیغات ورزشی می‌توان گفت مشتریان ورزشی کسانی هستند که مجاز به انتخاب شرکت، نظارت، تماشا و یا خرید محصولات و خدمات ورزشی می‌باشند. در واقع مشتریان ورزشی مجموعه‌ای از افراد را شامل می‌شوند که به نحوی خریدار محصولات و خدمات ورزشی می‌باشند. مخاطبان ورزشی افرادی هستند که منحصراً به خدمات ورزشی و شرکت در فعالیت‌ها و تماشای رقابت‌های ورزشی می‌پردازند (۱۵). به‌طور کلی سازمان‌های ورزشی با چهار نوع مخاطب یعنی مخاطبان و مشتریان موجود، مخاطبان و مشتریان گذشته مخاطبان و مشتریان بالقوه و مخاطبان و مشتریان گذشته مواجهند. بر این اساس هر رشته ورزشی، سازمان ورزشی یا هر مربی، در حال حاضر با مخاطبانی مواجه هستند که خریدار

استفاده درست از این عوامل، زمینه افزایش هرچه بیشتر مشتریان این فدراسیون فراهم آید. بدون شک با افزایش تعداد کمی مشتریان و مخاطبان فدراسیون ورزش های سه گانه، اندک اندک سطح کیفی آنان نیز ارتقا یافته و در نهایت و در آینده ای نزدیک می توان شاهد موفقیت های ورزشی متعدد ورزشکاران تحت پوشش این فدراسیون در داخل کشور و سطوح بین المللی بود. در این راستا باید توجه داشت که نقش یادگیری سازمانی بسیار مهم است چرا که علاوه بر ارتباط مستقیم با توسعه سازمانی، از طریق مسئولیت اجتماعی نیز به صورت غیر مستقیم بر توسعه مشتریان تاثیر گذار است. بنابراین لازم است که مدیران فدراسیون ورزش سه گانه بیش از متغیر مسئولیت اجتماعی، بر یادگیری اجتماعی و نهادینه کردن مولفه های آن یعنی ارتقای چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه ای شایستگی های کارکنان در بدنه فدراسیون اهتمام ورزند.

با استفاده از معادلات ساختاری، الگوی مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی بر توسعه مشتریان (اعضاء و مخاطبان) فدراسیون ورزش سه گانه طراحی شد که با توجه به بارهای عاملی و تی های به دست آمده می توان گفت که مسئولیت اجتماعی و یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنی داری بر توسعه مشتریان فدراسیون سه گانه دارند. همچنین، یادگیری سازمانی علاوه بر اثر مثبت و مستقیم بر توسعه مشتریان، از طریق مسئولیت اجتماعی نیز تاثیر غیرمستقیم و معناداری بر توسعه مشتریان دارد. در نهایت مقادیر به دست آمده برای شاخص های Q2 (بیشتر از ۰/۳۵ (قوی)) و مقادیر R2 (در محدوده قوی قرار دارد) و SRMR (نیز کمتر از ۰/۱ می باشد) نشان دهنده کیفیت مناسب مدل آزمون شده بود. بنابر نتیجه به دست آمده و نیز نتیجه فرضیات اول تا سوم تحقیق، می توان از این مدل بهره جسته و در جهت بهبود و توسعه مشتریان فدراسیون ورزش سه گانه، این عوامل را مد نظر قرار داده و با

## References

1. Afrozeh, Mohammad Sadegh, Mozaffari, Amirahmad, Aghaei, Najaf, Saffari, Marjan. Development of social responsibility strategies of Iranian Premier League clubs, sports management studies. August and September 2017. 43. [Persian]
2. Alperin B. Customer experience management: Competing successfully in higher education, prepared by ARAMARK Education. 2019.
3. Askarian F, Akbarzadeh F. Investigating the relationship between perceived value of sports brands and customers' intention to repurchase. Bi-Quarterly Journal of Sports Management and Development. 2016. 1 (8).P: 217-232. [Persian]
4. Azizishafiq A, Mir R. The impact of empowerment and organizational communication on manpower efficiency, International Conference on Strategies and Challenges of Industrial Management and Engineering,. Tehran. Arvin Alborz Conference Company. 2019. [Persian]
5. Bakhshandeh H, Jalalifarhani M. Sajjadi SN. Investigating the effect of club social responsibility on the reputation of selected teams in the Iranian Football Premier League. Journal of Applied Research in Sports Management. 2016. 4 (16). P: 33-25. [Persian]
6. Bhaduri SN, Selarka E. Corporate governance and corporate social responsibility of Indian companies part of the series CSR, sustainability. Ethics & Governance. 2018. P: 11-32. [Persian]
7. Birjandi Ch, Mirmoradzehi K, Mirmoradzehi A. The effect of organizational learning on knowledge sharing in Zahedan sports and youth organization, international conference on New horizons in sports science and health. Tehran. New horizon science and technology association. 2009. [Persian]
8. Broekema W, Porth J, Steen T, Torenvlied R. Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. Safety Science. 2019. 113. P: 200-209.

9. Ghorbani A, Mohammad Karimi Y, Kouhzadi F. Designing a Model for Prioritizing Factors Affecting Social Responsibility Acceptance Using Artificial Neural Network Method, *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, Volume 5, Number 2 - Serial Issue 18 Summer 2018 Page 45 -56 . [Persian]
10. Gorelick C. Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner. *The learning organization*. 2005. 12(4). P: 383-388.
11. Han JJ, Kim HJ, Yu J. Empirical study on relationship between corporate social responsibility and financial performance in Korea. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*. 2019. 1. P: 61-76.
12. Hazrati M, Rostami W, Ghorbani B. Social Responsibility and Company Reputation, *Quarterly Journal of Management and Accounting Studies*, 2018. 4(2). [Persian]
13. He-Chuan S. Conceptual clarifications for organizational learning, learning organization and a learning organization. *Human Resource Development International*. 2010. 6(2). P: 153-166.
14. Huber M. Customer experience management, Are you delivering a customer experience true to your brand promise?. *TNS Stakeholder Management*. 2010.
15. Hunsaker L. Employee engagement in customer experience management. *Clear Action LLC*. 2017.
16. Khunsoonthornkit A, Panjakajornsak V. Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. 2018. 39(3). P: 457-462.
17. Kolyperas D, Sparks L. Corporate Social Responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 2012. 10(1).P: 83-103.
18. Kashkolidastani K, Shamsal-Dini I. Investigating the relationship between corporate social responsibility with competitive advantage and financial performance of small and medium businesses in Gachsaran. *Third National Conference on the Third Millennium and Humanities, Hormozgan, Payame Noor University of Hormozgan*. 2018. [Persian]
19. Mohammadzaheri Z. Social responsibility and its role in Improving corporate productivity and competitiveness, corporate social responsibility conference - oil industry social responsibility. Tehran. *Research Institute for Energy Management and Planning, University of Tehran*. 2016. [Persian]
20. Nawabakhsh M, Javanrood K. Sociological study of the function of sport on social cohesion in Iran in the eighties (case study of Kerman). *Journal of Social Sciences, Islamic Azad University*. 3(22). 2019. P: 36-1. [Persian]
21. Nazari Sh, Mahmoudi A, Kowsaripour M, Hassani F. A Study of the Role of Social Responsibility and Professional Ethics in Promoting the Social Capital of Physical Education Teachers in Tehran, *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, Volume 7, Number 3 - Number Consecutive 27 Fall 2020 pp. 51-60. [Persian]
22. Niazitabar , Andam R, Bahrololoum H, Memari Zh, Rezaipandari A. The Role of Social Responsibility of Football Organizations in Increment of Developing Societies. *Sports management studies*. 2019 (on print). [Persian]
23. Ranjbaran B, Gholamikerin, M. A Study of factors affecting customers' preference in choosing a state-owned bank (case study: Isfahan). *Daneshvar*. 2012. 20. P: 47-69. [Persian]
24. Ranjbaran B, Soltani M. How to establish a system for handling client suggestions and complaints in line with the customer service strategy. *The first and the need for administrative transformation, Bushehr Medical University*. 2001. [Persian]

25. Shabani A. Social responsibility and professional ethics in the country's sports organizations. *Social Research Quarterly*. 2018. 10 (38). P: 66-46. [Persian]
26. Tajabadi H, Mohammadasad, A. Investigating the social responsibility of managers with an Ethics Approach, The Third International Conference on Accounting, Management and Business Innovation, Karaj, Comprehensive University of Applied Sciences of the Municipal Cooperation Organization. 2018. [Persian]
27. Taleghani M. Malekakhlaq I. The role of reengineering in the organizational development process. *Journal of Management*. 2011. 119. P: 21-27. [Persian]
28. Tayyabi B. Survey of satisfaction of adult wrestlers in Golestan province from wrestling clubs in Golestan province. Master Thesis, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran. 2007. [Persian]