

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۹۱  
شماره ۱۴- ص ص : ۱۰۷-۹۱  
تاریخ دریافت : ۸۹ / ۰۹ / ۰۹  
تاریخ تصویب : ۹۰ / ۰۷ / ۲۶

## ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در

### فدراسیون‌های منتخب

۱. امیر قنبرپور نصرتی<sup>۱</sup> - ۲. وحید ساعت‌چیان - ۳. حسین پورسلطانی زرنندی  
۱. دانشجوی دکتری دانشگاه تربیت معلم، ۲. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت معلم، ۳. استادیار پژوهشکده  
تربیت بدنی و علوم ورزشی

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی میزان ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب بود. به این منظور از پرسشنامه استاندارد دی‌ژن (۲۰۰۵) استفاده شد. پایایی پرسشنامه پس از مطالعه مقدماتی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ( $\alpha = ۰/۹۵$ ) به دست آمد. جامعه آماری مورد نظر تحقیق تمامی کارکنان فدراسیون‌های شنا، بسکتبال، هندبال، جودو، دو و میدانی و ژیمناستیک بودند و نمونه برابر با جامعه آماری است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (جدول توزیع فراوانی و نمودار، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) استفاده شد. یافته‌ها نشان داد، بین فرهنگ یادگیری سازمانی ( $P < ۰/۰۱$ ,  $r = ۰/۶۸۸$ )، انگیزه یادگیری ( $P < ۰/۰۱$ )، با کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون‌های منتخب ارتباط مثبت و معناداری ( $P < ۰/۰۵$ ) وجود دارد. شایان ذکر است که به کارگیری متغیرهای مورد بررسی در تحقیق به منظور بهبود کیفیت خدمات داخلی کارکنان، جز از طریق توجه و ارائه برنامه‌های راهبردی از سوی رهبران و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها میسر نخواهد شد.

### واژه‌های کلیدی

کیفیت خدمات داخلی، یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری، فدراسیون.

## مقدمه

امروزه افراد در محیطی زندگی می‌کنند که به طور روزافزون به سوی اقتصاد مبتنی بر خدمات پیش می‌رود. خدمات، دیگر بخش کوچکی از اقتصاد به شمار نمی‌رود، بلکه به عنوان قلب ارزش آفرینی در اقتصاد، مطرح است. مفاهیم کیفیت خدمات و رضایت از آن در نوشتارها و فعالیت‌های بازاریابی در دهه‌های گذشته بسیار مورد توجه قرار گرفته است. محققان مزایای رضایت و کیفیت را بسیار ستوده‌اند و آنها را به عنوان شاخص‌هایی از مزیت رقابت سازمان نام برده‌اند، هر چند ماهیت قضاوت‌های مشتری و ارتباط بین این دو، هنوز در هاله‌ای از ابهام است. در دنیای امروز، تمایل به ارائه خدمات با کیفیت، نقش مهمی در صنایع خدماتی ایفا می‌کند، چرا که کیفیت خدمات برای بقا و سودآوری سازمان، امری حیاتی به شمار می‌رود.

امروزه کیفیت خدمات از جمله مفاهیم متداول در جهان تجارت است و نقش مؤثری در رضایت، نگهداری، وفاداری مشتریان و همچنین کسب درآمد ایفا می‌کند. از طرفی زنجیره خدمات - سود - درآمد نیز با عوامل بین شده ارتباط دارد (۲۷). تحقیقات مزایای راهبردی کیفیت در مشارکت سهم بازار و بازگشت سرمایه و همچنین کاهش هزینه‌های تولید و توسعه بهره‌وری را اثبات کرده‌اند (۲۹، ۱۸، ۹). اما قبل از بحث درباره کیفیت خدمات، درک مفهوم کیفیت ضروری است. کیفیت، قانع شدن یا لذت بردن مشتری، راضی کردن یا سبقت گرفتن از انتظارات مشتری است (۳۱، ۱۹). مؤسسه استاندارد بریتانیا<sup>۱</sup> کیفیت را صورت یک محصول یا خدمت که نیازهای اظهار شده یا ضمنی را برآورده می‌کند، تعریف کرده است (۱۱). براساس مدل هستک<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۴) کیفیت خدمات داخلی<sup>۳</sup> موجب رضایت کارکنان (نگهداری کارمندان) و بهبود کیفیت خدمت داخلی و رضایت مشتریان که محصول نهایی آن سود و رشد و توسعه است، می‌شود (۲۲). کیفیت خدمات داخلی سطحی است که یک کارمند از خدمات دریافتی ارائه شده توسط تأمین‌کننده‌های خدمات داخلی، خرسند است. همچنین به احساس کارمندان در مورد کیفیت خدماتی که آنها به کارکنان در سازمان مشابهی ارائه یا از آنها دریافت می‌کنند، اشاره دارد (۲۰). خدمات داخلی، اساسی‌ترین عنصر دستیابی به کیفیت خدمات

1 - British Standards Institute

2 - Hesdett

3 - Internal Service Quality

خارجی با کیفیت بالاست و ضروری است که در بیشتر محیط های ورزشی بازبینی شود. عوامل متعددی به کیفیت خدمات داخلی با کیفیتی بالا در سازمان ورزشی منجر می شود.

در سال های اخیر توجه زیادی به یادگیری سازمانی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه شده است. بیشتر پژوهشگران معتقدند که یادگیری سازمانی زمانی به مزایای رقابتی مفید برای کارمندان منجر می شود تا دید روشنی از اهمیت کیفیت خدمات داشته باشند. به علاوه شناسایی انگیزه های کارکنان به منظور اجرای کیفیت خدمات بهتر می تواند، خدمات سازمان را جهت تشکیل سیستم یادگیری توانا سازد. این رویکرد قادر است، سیاست مدیریت منابع انسانی را با رفتاری مطلوب در خدمات کارمندان مرتبط کند (۲۴، ۲۱، ۱۵). از طرفی سازمان های یادگیرنده، سازمان هایی هستند که به طور مستمر خود را از نو می سازند، کشف کرده و نیروی مضاعفی در خود ایجاد می کنند (۱). یادگیری سازمانی را می توان فرایندی پویا از خلق، کسب و جمع آوری دانش به منظور توسعه منابع و ظرفیت که به عملکرد بهتر سازمان منجر می شود، تعریف کرد (۶).

بی شک اجرای فرهنگ یادگیری سازمانی در کیفیت خدمات داخلی نقش مؤثری دارد (۳۰). با این حال، داشتن انگیزه برای یادگیری بسیار مهم است، انگیزه عاملی درونی است که فرد را از درون به فعالیت وا می دارد و از نیازهای فرد نشأت می گیرد (۲۸). از این رو از آنجا که یادگیری نوعی تغییر در رفتار است، باید به استعدادها، انگیزه ها، علایق و توانایی های فراگیران پی برد (۵). از طرف دیگر، داشتن انگیزه برای انجام هر کاری ضروری است و هیچ یک از فعالیت های ارادی انسان بدون داشتن انگیزه رخ نمی دهد. از جمله این فعالیت ها یادگیری است، که شاهره اصلی آن داشتن انگیزه است (۳). تحقیقات نشان می دهد انگیزه قوی به یادگیری استوار و انگیزه کم به یادگیری کم می انجامد (۴). در واقع، انگیزه، موتور محرک تلاش و فعالیت برای یادگیری است و میزان یادگیری را به حداکثر می رساند. انگیزه را می توان به عنوان نیرویی که رفتار را به سمت رسیدن به هدف قوت یا جهت می بخشد، تعریف کرد (۲۶، ۱۳). در ادبیات آموزشی انگیزه یادگیری به عنوان جهت، شدت و اصرار رفتار به سوی یادگیری هدایت شده تعریف می شود (۱۶). زمانی که انگیزه برای یادگیری کم باشد، به طور کلی می توان نتیجه گرفت که دستاورد بالقوه یادگیری مانند کیفیت خدمات داخلی ممکن است، اندک باشد. کارمندی که برانگیخته شده و به اهمیت کیفیت خدمات برای سازمان واقف است، قادر خواهد بود خدمات بهتری را نسبت به فردی که کمتر برانگیخته شده است و درک روشنی از کیفیت خدمات در سازمان

ندارد، ارائه کند (۱۲). کارمندان با سطوح بالای انگیزش، خدماتی را ارائه می کنند که به سازمان کمک می کند تا مزایای رقابتی چشمگیری را کسب کند. این مسئله در بسیاری از تحقیقات انجام گرفته اثبات شده است (۲۴، ۱۵، ۷). نتایج تحقیق باوقار و ناظم زادگان (۱۳۸۸) نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در کارکنان ادارات تربیت بدنی کشور ارتباط معناداری وجود دارد (۲).

پژوهش دی ژی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزه برای یادگیری با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود دارد و فرهنگ یادگیری سازمانی ۵ درصد از واریانس کیفیت خدمات داخلی را تبیین می کند (۳۰). تحقیق ایگن و همکاران نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و متغیرهای غیرمالی همانند انگیزه برای انتقال رابطه وجود دارد (۱۷).

هیس و هیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) نیز نشان دادند که انگیزش کارمند و یادگیری سازمانی به طور مثبت با کیفیت خدمات درک شده مرتبط است. آنها نتیجه گرفتند که کارمندان برانگیخته و توانایی یادگیری سازمانی برای سازمان در رسیدن به کیفیت خدمات عالی ضروری است (۲۱). مککلوی و وایس<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) نشان دادند که برانگیختن کارمندان برای بهبود عملکرد از طریق یادگیری به منظور توسعه عملکرد افراد برای سازمان ضروری است (۲۵). در این زمینه تحقیق لی پین<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۴) نشان داد که انگیزه یادگیری به طور مثبت با عملکرد یادگیری مرتبط است (۲۳).

در بحث ویژگی های جمعیت شناختی، سن و سابقه خدمت دو عامل مؤثر در کیفیت خدمات داخلی اند. کارکنان مسن و باتجربه، ممکن است بسیار مؤثر باشند و امتیاز تعهد سازمانی را افزایش دهند و این مسئله به ترقی کیفیت خدمات داخلی می انجامد (۱۴). تحقیقات گذشته نشان می دهد که سازمان ها برای داشتن کیفیت خدمات خارجی برتر، به کارکنان (مشتریان درونی) متعهد به اهداف و چشم اندازه های شرکت و دارای رفتارهای مشتری مدارانه و همچنین کیفیت خدمات داخلی (رضایت واحدهای سازمانی از یکدیگر) مناسب نیاز دارند. امروزه با مطرح شدن دو ایده و مفهوم بازاریابی درونی و کیفیت خدمات داخلی، اهمیت و نقش تعیین

---

1 - Xie , Di

2 - Hays & Hill

3 - McCloy & Wise

4 - LePine

کننده مشتریان درونی سازمان ها (کارکنان) و رضایت واحدهای سازمانی از دیگر واحدهای دیگر در تحقق کیفیت خدمات خارجی بیش از پیش روشن شده است. تحقیقات گذشته نشان می دهد که باید بین کیفیت خدمات خارجی و کیفیت خدمات داخلی تعامل و ارتباط تنگاتنگی وجود داشته باشد. اخیراً توجه به کیفیت خدمات داخلی در ورزش و تفریحات سالم رشد پیدا کرده است (۳۰).

امروزه بررسی کیفیت خدمات به بخش های مختلف صنعت ورزش همچون ورزش های حرفه ای، برنامه های آمادگی جسمانی، تماشاگران ورزشی و اوقات فراغت، تفریحات سالم و گردشگر به طور چشمگیری رونق پیدا کرده است (۱۳). گستره انجام گرفته در صنعت ورزش به حمایت نقش کارکنان در ارزشیابی مشتریان از کیفیت خدمات داخلی و اجرای ملموس آن در سازمان های خدمت رسانی ورزشی پرداخته است (۸). سازمان ها به دنبال تشخیص ادراک مشتریان بیرونی اند، ولی مشکلی که بروز می کند، این است که آنها توجهی به ارتباطات درون سازمان و تعاملات بین کارکنان ندارند.

سازمان های ورزشی همانند دیگر سازمان ها از اصول واحدی در همه بخش های مربوط پیروی می کنند، با این تفاوت که عمده اهداف سازمان در بحث ورزش متوجه انسان و ارائه خدمات بهینه به اوست. در این میان عواملی مانند کیفیت خدمات داخلی کارکنان می تواند در میزان یادگیری سازمانی و انگیزش یادگیری کارکنان تأثیرگذار باشد و در نتیجه کیفیت خدمات خارجی را کاملاً تحت الشعاع قرار دهد. استفاده از دانش مدیریت و دستاوردهای علمی آن در سازمان های ورزشی کشور ما کمتر مورد نظر قرار گرفته است. به طور کلی می توان گفت پژوهش های پیشین تمام مؤلفه های فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزش برای یادگیری را به طور مجزا بررسی کرده اند (۱۷).

با وجود این، مطالعه اجمالی که دربرگیرنده تمامی این عوامل باشد و بتواند به شرح شفاف تر و بهتر کیفیت خدمات داخلی در سازمان بپردازد، ضروری به نظر می رسد. این مطالعه این امکان را برای کارکنان و نیروی انسانی فراهم می کند تا به این موضوع توجه ویژه داشته باشد و از نقش تأثیر آن آگاه شوند. بنابراین محققان در این پژوهش به ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب جمهوری اسلامی ایران پرداخته اند.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است که به شکل میدانی به اجرا درآمده است. در این پژوهش رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب جمهوری اسلامی ایران بررسی شده است.

### جامعه و نمونه آماری

با توجه به هدف پژوهش، جامعه آماری در این تحقیق تمامی کارکنان فدراسیون های شنا، بسکتبال، هندبال، جودو، دو و میدانی و ژیمناستیک بودند و نمونه برابر با جامعه آماری است.

### ابزار گردآوری و سنجش داده ها

برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد دی ژی (۲۰۰۵) استفاده شد. با استفاده از این پرسشنامه، فرهنگی یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در بین کارکنان فدراسیون های منتخب جمهوری اسلامی ایران بررسی و آزمون شد. شایان ذکر است که به منظور تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از ۱۰ تن از استادان مدیریت ورزشی در این زمینه کمک گرفته شد، سپس برای تعیین پایایی پرسشنامه، یک مطالعه مقدماتی (با تکمیل پرسشنامه توسط ۳۰ نفر) انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ در حد قابل قبولی ( $\alpha=0/95$ ) به دست آمد، که حاکی از ثبات ابزار اندازه گیری است. همچنین در بخش دیگری از پرسشنامه، اطلاعات جمعیت شناختی کارکنان مانند سن، جنسیت و سابقه خدمت جمع آوری شد.

### تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل آماری یافته ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شد. در بخش نخست تجزیه و تحلیل توصیفی یافته ها به صورت جداول توزیع فراوانی و نمودار انجام گرفته است. در بخش دوم از روش های آمار استنباطی، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. ضریب

همبستگی پیرسون در سطح معناداری ( $\alpha=0/05$ ) برای بررسی ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، رضایت شغلی، انگیزه یادگیری، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی، استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

#### الف) تحلیل توصیفی داده‌ها

در این قسمت، نخست مشخصات فردی جامعه مورد بررسی ارائه می شود.

همان گونه که در جدول ۱ مشاهده می شود، قسمت اعظم نمونه مورد بررسی در محدوده سنی ۲۶ تا ۳۰ و ۳۰ سال به بالا قرار دارد، و مردان نسبت به زنان، تعداد بیشتری از نمونه را به خود اختصاص داده اند. علاوه بر این، بیشترین سابقه خدمت مربوط به طبقه ۱۰-۶ است و مدرک تحصیلی ۳۶/۷ درصد کارکنان کاردانی است.

جدول ۱- ویژگی های جمعیت شناختی کارکنان

متغیر	سن		جنسیت		تحصیلات					سابقه خدمت						
	۲۱-۲۵	۲۶-۳۰	۳۰ به بالا	زن	مرد	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	۱-۵ سال	۶-۱۰ سال	۱۱-۱۵ سال	۱۶-۲۰ سال	۲۱-۲۵ سال	۲۶-۳۰ سال	
مورد	۲۱	۲۶	۳۰	۴۶/۷	۵۳/۳	۲۰	۳۶/۷	۳۳/۳	۱۰	۴۰	۴۶/۷	۱۰	۰	۰	۰	۳/۳
درصد	۲۰	۴۰	۴۰	۴۶/۷	۵۳/۳	۲۰	۳۶/۷	۳۳/۳	۱۰	۴۰	۴۶/۷	۱۰	۰	۰	۰	۳/۳

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود، میانگین متغیرهای مستقل (فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری) و وابسته (کیفیت خدمات داخلی) محاسبه شده از نقطه مرکزی (۲/۵) بالاتر است. بالاترین نمره میانگین مربوط به متغیر انگیزه یادگیری ( $M=4/08$ ) و کمترین میانگین مربوط به متغیر فرهنگ یادگیری

سازمانی ( $M=۳/۵۵$ ) است. این یافته نشان می دهد که وضعیت فرهنگ سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب در حد مطلوبی قرار دارند.

جدول ۲- آمار توصیفی متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
کیفیت خدمات داخلی	۲/۸۱	۰/۵۵۷
فرهنگ یادگیری سازمانی	۲/۵۵	۰/۶۶۸
انگیزه یادگیری	۴/۰۸	۰/۶۵۴

#### ب) نتایج حاصل از بررسی فرضیه های تحقیق

مطابق جدول ۳ نتایج بررسی همبستگی بین متغیرها نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون های منتخب ارتباط مثبت و معناداری ( $P<۰/۰۱$ ،  $r=۰/۶۸۸$ ) وجود دارد که نشان می دهد، افزایش فرهنگی یادگیری سازمانی کارکنان موجب افزایش کیفیت خدمات داخلی آنها خواهد شد. از طرفی بین انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون های منتخب ارتباط مثبت و معناداری ( $P<۰/۰۱$ ،  $r=۰/۵۳۰$ ) وجود دارد که نشان می دهد، انگیزه یادگیری کارکنان موجب افزایش کیفیت خدمات داخلی آنها خواهد شد.

از دیگر یافته های تحقیق این بود که بین متغیرهای جمعیت شناختی سن ( $P<۰/۰۵$ ،  $r=۰/۴۵۲$ ) و جنسیت ( $P<۰/۰۱$ ،  $r=۰/۵۱۶$ ) با کیفیت خدمات داخلی رابطه وجود دارد، هر چند بین متغیر جمعیت شناختی سابقه خدمت با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری یافت نشد.



جدول ۳ - همبستگی بین متغیرهای تحقیق

انگیزه یادگیری	فرهنگ یادگیری سازمانی	کیفیت خدمات داخلی	سن	جنسیت	سابقه خدمت
۱	۰/۳۸۰	۰/۵۲۰**	۰/۱۹۴	-۰/۳۰۲	۰/۳۰۳
۱	۰/۶۸۸**	۰/۴۹۸**	۰/۴۵۲*	-۰/۵۱۶**	۰/۱۵۱
۱	۰/۳۸۰	۰/۵۲۰**	۰/۱۹۴	-۰/۳۰۲	۰/۳۰۳
۱	۰/۳۸۰	۰/۵۲۰**	۰/۱۹۴	-۰/۳۰۲	۰/۳۰۳
۱	۰/۳۸۰	۰/۵۲۰**	۰/۱۹۴	-۰/۳۰۲	۰/۳۰۳
۱	۰/۳۸۰	۰/۵۲۰**	۰/۱۹۴	-۰/۳۰۲	۰/۳۰۳
۱	۰/۳۸۰	۰/۵۲۰**	۰/۱۹۴	-۰/۳۰۲	۰/۳۰۳
۱	۰/۳۸۰	۰/۵۲۰**	۰/۱۹۴	-۰/۳۰۲	۰/۳۰۳
۱	۰/۳۸۰	۰/۵۲۰**	۰/۱۹۴	-۰/۳۰۲	۰/۳۰۳
۱	۰/۳۸۰	۰/۵۲۰**	۰/۱۹۴	-۰/۳۰۲	۰/۳۰۳

\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است. \*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

جدول ۴ - مجذور آر تنظیم شده در مورد ۲ بلوک وارد در تحقیق

مدل	R	مجذور R	R مجذور	انحراف معیار	سطح	آزمون دوربین
بلوک A	۰/۶۱۵ <sup>a</sup>	۰/۳۷	۰/۳۰	۰/۴۶	۰/۰۰۶	۱/۹۷
بلوک B	۰/۸۰۱ <sup>b</sup>	۰/۶۴	۰/۵۶	۰/۳۶	۰/۰۰۱	۱/۹۷

بلوک A: پیش بینی کننده ها (سن، سابقه خدمت و جنسیت)  
 بلوک B: پیش بینی کننده ها (سن، سابقه خدمت، جنسیت، فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری)

با توجه به نتایج جدول ۴، پس از تأیید وجود رابطه خطی بین متغیرها و فرض استقلال خطاها از همدیگر، متغیرهای تحقیق در دو بلوک مجزا وارد مدل رگرسیون شد. بلوک A که دربرگیرنده متغیرهای پیش بینی کننده (سن، سابقه و جنسیت) است، ۳۰ درصد تغییر در میزان کیفیت خدمات داخلی را تبیین می کند. همچنین بلوک B که در برگیرنده متغیرهای پیش بینی کننده (سن، سابقه، جنسیت، یادگیری سازمانی و انگیزه یادگیری) است، در مجموع ۵۶ درصد از تغییرات کیفیت خدمات داخلی را تبیین کرده است.

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۵، می توان گفت که ارتباط معنی داری بین کیفیت خدمات با متغیرهای پیش بین شده در دو بلوک A و B وجود دارد ( $P < 0.05$ ). به عبارتی توان پیش بینی کیفیت خدمات

داخلی از طریق سن، سابقه، جنسیت، یادگیری سازمانی و انگیزه یادگیری وجود دارد. به عبارتی می توان گفت هر دو بلوک وارده در تحقیق در سنجش پیش بینی کیفیت خدمات داخلی مطلوب مؤثرند.

جدول ۵ - بیان تحلیل واریانس حاصل از بلوک های وارد در تحقیق بر متغیر وابسته

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	مجدور میانگین	مقدار F	سطح معنی داری
رگرسیون	۳/۴	۳	۱/۱۳	۵/۲۶	۰/۰۰۶
باقیمانده	۵/۶	۲۶	۰/۲۱		
رگرسیون	۵/۷	۵	۱/۱۳	۸/۶۰	۰/۰۰۱
باقیمانده	۳/۲۲	۲۴	۰/۲۱		

بلوک ۱، پیش بینی کننده ها (سن، سابقه و جنسیت)  
 بلوک ۲، پیش بینی کننده ها (سن، سابقه، جنسیت، یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری)  
 متغیر وابسته: کیفیت خدمات داخلی

با توجه به نتایج جدول ۶، از میان متغیرهای بلوک A، جنسیت و سن توان پیش بینی را با سطح معنی داری ( $P < 0/005$ ) دارند. به عبارتی این دو متغیر (جنسیت و سن) در بیان کیفیت خدمات تأثیرگذارند. اما در متغیرهای بلوک B، هیچ کدام از مؤلفه های اختلاف معنی داری را به دلیل پیش بینی کیفیت خدمات داخلی نشان ندادند ( $P > 0/005$ ). به عبارتی متغیرهای حاضر در بلوک B بر متغیر وابسته کیفیت خدمات داخلی تأثیری ندارند.

جدول ۶ - ضریب تأثیر هر کدام از متغیرهای دو بلوک وارد در تحقیق به روش همزمان

متغیر ملاک	متغیرهای پیش بینی کننده	مقدار B	ضریب Beta	مقدار t	سطح معنی داری	
کیفیت خدمات داخلی	(بلوک A)	سابقه	-۰/۰۱۶	-۰/۰۲	۷/۰۲	۰/۸۵
		جنسیت	-۰/۰۴۶	-۰/۴۳	-۰/۱۸	۰/۰۱
		سن	۰/۲۵	۰/۳۴	-۲/۶۸	۰/۰۴
		سابقه	-۰/۰۶	-۰/۱۲	-۰/۹	۰/۳۴
	(بلوک B)	جنسیت	-۰/۱۳	-۰/۱۲	-۰/۸	۰/۳۸
		سن	۰/۱۱	۰/۱۵	۱/۰۹	۰/۲۸
		یادگیری سازمانی	۰/۲۴	۰/۲۸	۱/۴	۰/۱۵
		انگیزه یادگیری	۰/۱۳	۰/۱۵	۰/۹۵	۰/۳۵

## بحث و نتیجه گیری

از آنجا که فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی از عناصر مهم در اثربخشی سازمان های پویا و در حال تغییر امروزی و از جمله سازمان های ورزشی محسوب می شوند، در این پژوهش میزان ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب در آزمون و بررسی شد.

نتایج تحقیق نشان داد که وضعیت انگیزه یادگیری، فرهنگ یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های مربوط در شرایط مطلوبی قرار دارد. از بین متغیرهای یادشده بالاترین میانگین مربوط به متغیر انگیزه یادگیری و کمترین میانگین مربوط به فرهنگ یادگیری سازمانی بود. این یافته با نتایج تحقیق دی ژی (۲۰۰۵) همخوانی دارد. از آنجا که فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزه یادگیری از عوامل مهم و تأثیرگذار بر رشد و توسعه هر سازمان در عصر حاضر است و رسیدن به رشد و توسعه مطلوب در گرو ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان درون و برون سازمانی است، وجود شرایط مطلوب در فدراسیون های منتخب از حیث متغیرهای یاد شده را می توان به نگرش مثبت مسئولان و دست اندرکاران این فدراسیون ها نسبت به یادگیری سازمانی و رضایت مشتریان نسبت داد.

براساس یافته ها، بین فرهنگ یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیق باوقار و همکاران (۱۳۸۸)، دی ژی (۲۰۰۵) و ایگن (۲۰۰۴) همخوانی دارد. فرهنگ یادگیری خوب تا حدودی می تواند به کارمند در ارائه خدمات داخلی با کیفیت کمک کند. محیط یادگیری خوب می تواند کارمندان را به یادگیری و ماندن در سازمان برای دوره زمانی طولانی ترغیب کند (۳۰). بنابراین ایجاد فرهنگ یادگیری خوب، نه تنها می تواند به کارمندان کمک کند تا در سطح بالایی از ارائه خدمات داخلی باقی بمانند، بلکه همچنین آنها را در سازمان به عنوان کارکنان خوب، حفظ می کند. فرهنگ یادگیری سازمانی با دیگر برون داده های مثبت درون سازمان هم ابعاد اقتصادی و هم از بُعد روانشناسی در ارتباط است و به دلیل اینکه برنامه یادگیری مداوم باید قادر باشد، نیازهای کارکنان را به خوبی برآورده کند، به نظر می رسد فرهنگ یادگیری سازمانی همچنین می تواند اثر مثبتی بر کیفیت خدمات داخلی داشته باشد. از طرفی با توجه به یافته قبلی تحقیق مبنی بر وضعیت خوب فرهنگ یادگیری سازمانی در جامعه آماری تحقیق، ضروری است که

مسئولان فدراسیون های مربوط با توجه به وجود ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی، بستر لازم برای فراهم ساختن فرهنگ سازمانی غنی تر به منظور ارائه خدماتی با کیفیت بهتر را به وجود آوردند.

از دیگر نتایج تحقیق این بود که بین انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیقات باوقار و همکاران (۱۳۸۸)، دی ژی (۲۰۰۵)، لی پین (۲۰۰۴) و مک لوی و وایس (۲۰۰۲) همخوانی دارد. انگیزه یادگیری نقش عمده ای در تغییر کیفیت خدمات داخلی دارد. مک کلوی و وایس (۲۰۰۲) بیان کردند که انگیزش برای توسعه کار از طریق یادگیری عامل مهمی برای منافع سازمان ها در توسعه عملکرد افراد است (۲۵). اندیشیدن یک امر منطقی است، افرادی که انگیزه زیادی برای یادگیری دارند، می توانند خدمات بهتری را نسبت به افراد کم انگیزه ارائه دهند. از آنجا که یادگیری سازمانی به مزایای رقابتی مفید برای کارمندان منجر می شود، شناسایی انگیزه های کارمندان، سیستم یادگیری را توانمند می سازد. این رویکرد قادر است سیاست مدیریت منابع انسانی را با رفتار مطلوب در خدمات کارمندان مرتبط سازد (۲۱). بنابراین انگیزه یادگیری کارمند به منظور ارائه خدمات با کیفیت مطلوب به مشتریان داخلی و خارجی سازمان، بسیار مهم است. به هر حال تحقیقات کمی نشان داده اند که انگیزه یادگیری ممکن است به طور بالقوه با کیفیت خدمات داخلی مرتبط باشد. به منظور بهبود انگیزش کارمندان یا خلق محیط خوب برای برانگیختن کارکنان را بشناسند و آنها را تشویق کنند تا یادگیری را به شغل واقعی خود انتقال دهند. از این یافته می توان چنین استنتاج کرد که آگاهی مدیران از انگیزه ها و چرایی رفتار کارکنان و ایجاد شرایط مطلوب در جهت پاسخگویی به این انگیزه ها می تواند کارکنان را در راستای اهداف سازمان برانگیزاند. بنابراین با آگاهی از این امر، ضروری است که رؤسای فدراسیون های مربوط ضمن شناخت انگیزه های کارکنان خود، بستر لازم به منظور پاسخگویی به این انگیزه ها را فراهم کنند. در صورت داشتن چنین دیدگاهی کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمان از انگیزه لازم برخوردار می شوند و اقدامات لازم در این راستا را انجام خواهند داد.

براساس نتایج، بین متغیرهای جمعیت شناختی (سن و جنسیت)، با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود دارد، به این معنی که با افزایش سن، کارکنان خود را متعهد به ارائه خدمات با کیفیت بالا می دانند. همچنین این متغیرها سهم زیادی از واریانس کیفیت خدمات داخلی تبیین کردند این یافته با نتایج تحقیق دی ژی (۲۰۰۵) همخوانی ندارد شاید بتوان گفت تفاوت بین جامعه های مورد بررسی از حیث شرایط فرهنگی حاکم

بر جامعه و فرهنگ یادگیری سازمانی و نگرش سازمان‌ها به بحث کیفیت خدمات دلیلی بر این عدم همخوانی باشد. از این یافته می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش سن کارکنان و تجربه کاری آنها، شناخت آنها از عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان درون و برون سازمان افزایش می‌یابد و با آگاهی از این عوامل و مدنظر قرار دادن آنها هنگام ارائه خدمات به مشتریان، کیفیت خدمات ارائه شده بهبود می‌یابد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که فدراسیون‌های منتخب به منظور برقراری ارتباط بهتر و ارائه خدمات با کیفیت‌تر به مشتریان از کارکنان با تجربه در مشاغل که به طور مداوم با مشتریان در ارتباط هستند، استفاده شود.

مدیران منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها، باید از موقعیت و برقراری قوانین و سیاست‌های مشابه به منظور حفظ افرادی که در ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی قوی نقش دارند، آگاهی لازم را داشته باشند. این مدیران باید دریابند که ارائه خدمات به مشتریان داخلی باید جزیی از فرهنگ سازمان باشد و از این مسئله آگاهی لازم را داشته باشند که یادگیری یک پروسه است و نه یک برنامه. گاهی، کارمندان ممکن است تمایل نداشته باشند که دانش خود را با دیگر کارمندان به دلیل اعتقاد به اینکه برای موفقیت آنها مضر است به اشتراک بگذارند. بنابراین مدیران منابع انسانی باید فرصت‌های یادگیری مداوم را در کارمندان ترویج دهند و محیط و فرهنگ یادگیری درون سازمان و تغییر مطابق با آن را کنترل کنند.

امروزه محققان توجه زیادی به کیفیت خدمات داخلی به علت اثر چشمگیر آن بر کیفیت خدمات خارجی، رشد و سودهای سازمان یا شرکت دارند. کیفیت خدمات داخلی و فرهنگ یادگیری سازمانی که دیگر متغیرهای اثرگذار بر کیفیت خدمات داخلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به حمایت رهبران و مدیران سازمان به ویژه مدیران منابع انسانی متکی است. با توجه به جایگاه ورزش در رشد و توسعه ابعاد جسمانی و روانی جامعه از یک طرف و نقشی که ورزش به عنوان یک صنعت در رشد اقتصادی سازمان‌های ورزشی و جوامع دارد، شایان ذکر است که عوامل قید شده در بالا محقق نخواهند شد، مگر اینکه کارکنان لایق و شایسته‌ای به منظور اجرای برنامه‌ها و ارائه خدمات مناسب به مشتریان داخلی و خارجی سازمان در دسترس باشند، و این امر جز از طریق توجه و ارائه برنامه‌های راهبردی منابع انسانی از سوی رهبران و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها به منظور بهبود کیفیت خدمات داخلی و شناخت اهمیت یادگیری و فرهنگ آن در سازمان‌های ورزشی می‌توان زمینه ارائه خدمات بهتر به مشتریان و افزایش رضایت‌مندی آنها را فراهم کرد تا سازمان از مزایای بی‌شمار این امر بهره

مند شود. شایان توضیح است که کیفیت خدمات داخلی با توجه به نوع سازمان و حتی نوع جنسیت کارکنان متفاوت است، از این رو این موضوع را می توان محدودیتی در تعمیم نتایج این پژوهش به دیگر سازمان ها دانست.

### منابع و مأخذ

۱. اسدی، حسن و همکاران. (۱۳۸۸). "رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". نشریه علمی - پژوهشی مدیریت ورزشی حرکت، شماره ۱، ص ۲۳۸.
۲. باوقار، سوسن. ناظم زادگان، کاظم. (۱۳۸۸). "بررسی ارتباط بین کیفیت خدمات داخلی با فرهنگ یادگیری سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش یادگیری و تعهد سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی". چکیده مقالات هفتمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران. اسفند ۱۳۸۸.
۳. روحی، قنبر و همکاران. (۱۳۸۶). "انگیزه تحصیلی و رابطه آن با برخی از عوامل در دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی گلستان". مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی. دوره چهارم، شماره دوم، ص ۸۳-۷۷.
۴. سیف، علی اکبر. (۱۳۸۶). "روانشناسی پرورشی". تهران، انتشارات آگاه، ص ۳۴۷.
۵. عبدالعلیان، معصومه. (۱۳۷۹). "روش های تدریس و یادگیری در آموزش پرستاری". بابل، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی بابل. ص ۲۷.
۶. علامه، سیدمحمدحسن. مقدمی، مهدی. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی". پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره (پیاپی ۳۸) نیمه اول ۸۹.
7. Albercht, K., & Zemke, R.E. (1985). "Service American". Homewood, IL: Irwin.
8. Alexandris, K & all. (2004). "An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context". *European Sport Management Quarterly*, 4; PP:36-52.

9. Asif Khan, M.Rahman, K., Rahman, J. (2011). "Modeling link between internal service quality in HRM and employees retention". *African Journal of Business Management* . Vol. 5. PP:949-959.
10. Baron,R., (1992). "Psychology (2<sup>nd</sup> ed.).Needham heights, MA: Allyn & Bacon.
11. British Standards Institute. (1991). "BS5750 part 8; Guide to quality management and system elements for services". Milton Keynes, UK: British Standards Institute.
12. Bowen, D.E., & Lawler III,E.E. (1992). "The empowerment of service works: What, why, how, and when". *Sloan Management Review*, 33(3); PP:31-39.
13. Chelladurai, P., & Change, K. (2000). "Targets and standards of quality in sport services". *Sport Management Review*, 3; PP:1-22.
14. Chen,Z. X., & Francesco, A.M. (2000). "Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do Cultural differences matter"? *Human Relation* 3(6); PP:869-887.
15. Collier, B., & Wilsono, M.,J. (1994). " Fortune 1,000 chief financial officers on business school education". *Financial Practice & Education*, 4(2); PP:47-58.
16. Colquitt, J.a. Lepine, J.A., & Noe, R.A. (2000). "Toward an integrative theory of training motivation : A meta-analytic path analysis of 20 years of research". *Journal of Applied Psychology*, 85(5), PP:678-707.
17. Egan, T.M., Yang , B., Bartlett , K, R. (2004). "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer of learning and turnover intention". *Human Resource Development Quarterly*, 15(3); PP:279-301.
18. Garvin, D. (1983). "Quality on the line". *Harvard Business Review*. 61(5); PP:65-73.

19. Goetsch, D.L. (1994). "Introduction to total quality : Quality , productivity, competitiveness". New York, NY :Macmillan College Publishing Company.
20. Hallowell, R.,Schlesinger , L.A. & Zornitsky, J. (1996). "Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management". *Human Resource Planning*, 19(2); PP:20-31.
21. Hays, J.M. & Hill, A.V. (2001). "A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality". *Journal of Operations management*, 19(3); PP:335-349.
22. Heskett, J.L. & all. (1994). "Putting the service-profit chain to work". *Harvard Business Review*. 72(2); PP:164-170.
23. LePine , J.a., LePine, M.A., & Jackson, C.L. (2004). "Challenge and hindrance stress : Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance". *Journal of Applied Psychology*, 89(5); PP:883-391.
24. Lia,J.Chou, Ch. (2008). "A strategic approach of internal service quality employees job satisfaction in e-business". *ACM digital library*. NY.
25. McCloy, R.A. & Wise, L.L. (2002). "Invited reaction : The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning". *Human Resource Development Quarterly*, 13(4); PP:377-382.
26. Pantoovakis, A. (2011). "Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* . Vol. 19; PP:11-22.
27. Schneider , B., & Bowen , D.E. (1993). "The service organization :Human resources management is crucial". *Organizational Dynamics*, 21(4); PP:39-52.
28. Trofino, A.J. (2000). "Transformation leadership : moving total quality management to word-class organizations". *Int.Nurs Rev* . 47(4); PP:242-322.



29. Tse, D. & Wilton, P. (1988). "Models of consumer satisfaction formation : An extension". *Journal of Marketing Research*, 25(2); PP: 204-212.

30. Xie, Di. (2005). "Exploring organization leaning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment, and internal service uality in a sport organization: Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement the degree doctor of philosophy, Ohio State Unversity.

31. Zeithaml, V.A, Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). "Delivering quality service :Balancing customer perceptions and expectations". New York , NY; Free Prss.

