

## ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه برای یادگیری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در کارشناسان دانشکده های علوم ورزشی

سیده فریده هادوی<sup>۱</sup>، شهرام نظری<sup>۲</sup>، وحید ساعت چیان<sup>۳</sup>، بهادر عزیزی<sup>۴\*</sup>

۱- دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر ۲- استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید چمران تهران

۳- استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه بین المللی امام رضا (ع) ۴- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۱۸

## The relationship between Organizational Learning Culture, Motivation to Learn, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality in Employees of Sport Science Faculties

Seyedeh Farideh Hadavi<sup>1</sup>, Shahram Nazari<sup>2</sup>, Vahid Saatchian<sup>3</sup>, Bahador Azizi<sup>4\*</sup>

1- Associate Professor in Sport Management, Islamic Azad University, Eslamshahr Branch

2- Assistant Professor of Sport Management, Farhangian University, Pardis Shahid Chamran, Iran

3- Assistant Professor in Sport Management, Imam Reza International University of Mashhad

4- Master In Sport Management, Imam Reza International University of Mashhad

Received: (2016/10/01)

Accepted: (2016/09/11)

### Abstract

The purpose of this study was to investigate The relationship between Organizational Learning Culture, Motivation to Learn, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality in Employees of Physical Education and Sport Science Faculties. For this purpose Xie, Di (2005) questionnaire have used. Reliability of the questionnaire after a pilot study (with 30 person) and using Cronbach's alpha test ( $\alpha = 0/87$ ) respectively. Statistical population desired to study all the Physical Education College staff of Azad University from district 8 that of have formed and sample population is equal ( $N=n=55$ ). Descriptive and inferential statistics (person and regression) methods for data analysis were used. Findings showed, between motivation to learn ( $p < 0/02$ ,  $r = 0/324$ ) and job satisfaction ( $p < 0/01$ ,  $r = 0/56$ ) and internal service quality was positive and significant correlation ( $p < 0/05$ ) exist. Also 31% of the variability is the internal service quality by independent variables explain. Note that the use of variables in research to improve the internal service quality of employees, and provide components through the strategic application of human resource managers and leaders of organizations will not be possible.

### Keywords

Organizational Behaviour, Internal Service Quality, Organizational Commitment Job Satisfaction.

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی میزان ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه برای یادگیری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در کارکنان دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی بود. بدین منظور از پرسشنامه استاندارد دای ژن (۲۰۰۵)، استفاده شد. پایایی پرسشنامه پس از یک مطالعه مقدماتی (با ۳۰ نفر) و با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/87$ ) بدست آمد. جامعه آماری مورد نظر تحقیق را تمامی کارکنان دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه های آزاد منطقه ۸ تهران تشکیل داده اند و نمونه برابر با جامعه آماری (۵۵ نفر) می باشد ( $N=n=55$ ). برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام) استفاده شد. یافته ها نشان داد، از بین متغیرهای مستقل تنها بین انگیزه برای یادگیری سازمانی با کیفیت خدمات داخلی و رضایت شغلی با کیفیت خدمات داخلی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری ( $p > 0/05$ ) وجود دارد. همچنین ۳۱ درصد از تغییرات متغیر کیفیت خدمات داخلی توسط مجموع متغیرهای مستقل تبیین شده است. شایان ذکر است که به کارگیری متغیرهای مورد مطالعه در تحقیق به منظور بهبود کیفیت خدمات داخلی کارکنان، جزء از طریق توجه و ارائه برنامه های استراتژیک از سوی رهبران و مدیران منابع انسانی سازمان ها میسر نخواهد شد.

### واژه های کلیدی

فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کیفیت خدمات داخلی

\* نویسنده مسئول: بهادر عزیزی

E-mail: bahador.azizi@yahoo.com

\*Corresponding Author: bahador azizi

## مقدمه

امروزه شاهد تجارب متفاوتی از ارائه خدمات در زندگی روزمره هستیم. گاهی اوقات با فردی خدمت رسان که هیچ نگرشی به ارائه خدمت ندارد و یا افرادی با مهارت‌های بین فردی پایین، مواجه می‌شویم و گاهی اوقات نیز با افرادی که از دانش و مهارت کافی برخوردار بوده، با احترام برخورد می‌کنند و ارائه خدمات را به بهترین نحو ممکن انجام می‌دهند، روبه‌رو می‌شویم. این تفاوت در تعاملات بر سطوح خدمات بیرونی شرکت تأثیرگذار است (۳). خدمات، دیگر بخش کوچکی از اقتصاد به شمار نمی‌روند، بلکه به‌عنوان قلب ارزش‌آفرینی در اقتصاد مطرح هستند. محققان مزایای رضایت و کیفیت را بسیار ستوده‌اند و آن‌ها را به‌عنوان شاخص‌هایی از مزیت رقابتی سازمان نام برده‌اند. امروزه کیفیت خدمات از جمله مفاهیم متداول در جهان تجارت گردیده است و نقش مؤثری در رضایت، نگهداری، وفاداری مشتریان و همچنین کسب درآمد ایفا می‌کند. از طرفی زنجیره خدمات- سود- درآمد نیز با عوامل بیان‌شده در ارتباط می‌باشد (۵). بر اساس مدل هسکت و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، کیفیت خدمات داخلی به رضایت کارکنان (نگهداری کارمندان) که در نهایت منجر به کیفیت خدمات داخلی و رضایت مشتریان که محصول نهایی آن سود و رشد و توسعه است، منجر می‌شود (۱۵). کیفیت خدمات داخلی<sup>۲</sup> سطحی است که یک کارمند از خدمات دریافتی ارائه‌شده توسط تأمین‌کننده‌های خدمات داخلی خرسند است. همچنین کیفیت خدمات داخلی به احساس کارمندان در مورد کیفیت خدماتی که آن‌ها به کارکنان در یک سازمان مشابه ارائه یا از آن‌ها دریافت می‌کنند، اشاره دارد (۱۸). خدمات داخلی اساسی‌ترین عنصر برای دستیابی به کیفیت خدمات خارجی باکیفیت بالا می‌باشد و ضروری است که در بیشتر محیط‌های ورزشی مورد بازبینی قرار گیرد.

با این حال عوامل متعددی منجر به کیفیت خدمات داخلی باکیفیت بالا در یک سازمان ورزشی می‌شود. در سال‌های اخیر توجه بالایی به یادگیری سازمانی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه شده است. اکثر پژوهشگران معتقدند که یادگیری سازمانی زمانی منجر به مزایای رقابتی مفید برای کارمندان می‌شود که آن‌ها دید روشنی از اهمیت کیفیت خدمات داشته باشند. بعلاوه شناسایی انگیزه‌های کارمندان جهت اجرای کیفیت خدمات بهتر می‌تواند خدمات سازمان را جهت تشکیل سیستم یادگیری توانا سازد (۱، ۳، ۵). یادگیری سازمانی را

می‌توان یک فرآیند پویا از خلق، کسب و جمع‌آوری دانش به‌منظور توسعه منابع و ظرفیت که به عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شود تعریف کرد (۱۳). مطمئناً اجرای فرهنگ یادگیری سازمانی<sup>۳</sup> در کیفیت خدمات داخلی نقش مؤثری ایفا خواهد نمود (۵). داشتن انگیزه برای یادگیری بسیار مهم است، انگیزه عاملی درونی است که فرد را از درون به فعالیت واداشته و از نیازهای فرد نشأت می‌گیرد. از آنجایی که یادگیری نوعی تغییر در رفتار است، لذا باید به استعدادها، انگیزه‌ها، علایق و توانایی‌های فراگیران پی برد (۱). تحقیقات نشان می‌دهد که انگیزه قوی به یادگیری استوار و انگیزه کم به یادگیری کم می‌انجامد. در واقع انگیزه، موتور محرک تلاش و فعالیت برای یادگیری است و میزان یادگیری را به حداکثر می‌رساند. انگیزه را می‌توان به‌عنوان نیرویی که رفتار را به سمت رسیدن به هدف قوت و یا جهت می‌بخشد، تعریف کرد (۱۳، ۱۸).

از طرفی با توجه به اینکه در ارائه خدمات به کارکنان و مشتریان داخل سازمان، نیروی انسانی یا کارکنان نقشی محوری را ایفا می‌کنند، بحث رضایت شغلی<sup>۴</sup> و تعهد سازمانی<sup>۵</sup> که از عوامل اصلی در ارائه خدمات باکیفیت بالا می‌باشند، اهمیت پیدا می‌کند. درباره رضایت شغلی نظریه‌های گوناگونی ارائه شده است. رضایت شغلی سطحی از یک احساس لذت‌بخش است و می‌تواند نتیجه‌ای از ارزیابی شغل در مقابل پیروزی یا موفقیت از ارزش واقعی آن شغل محسوب گردد (۹). پژوهشگران مدت‌ها است که به رابطه نزدیک میان رضایت شغلی و عملکرد رفتاری کارکنان بخش فروش و سازمان‌ها پی برده‌اند. کارکنان داخل سازمان بسیار علاقه‌مند هستند تا مشتریان خود را راضی نگه‌دارند و بالعکس (۳). یافته‌های تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که یک سازمان با مجموعه‌ای از کارکنان راضی می‌تواند مشتریان بیشتری را از ارائه محصولات و خدمات خود راضی نگه‌دارد (۱۳). رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ساخته‌های مرتبط اما متمایز استوار است؛ اما به‌منظور فراهم آوردن مبنایی برای تصمیمات مدیران نیروی انسانی در زمینه برنامه‌ریزی، جذب و نگهداری کارکنان و کاهش هزینه‌های ناشی از ترک خدمت کارکنان از سازمان، به‌صورت مشترک مورد سنجش قرار می‌گیرند که این امر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (۹). نتیجه پژوهش داوودی و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد که متغیرهای انگیزش شغلی، فرهنگ سازمانی و سن، پیش‌بینی کننده معنی‌داری برای رضایت شغلی هستند

4. Job Satisfaction  
5. Organizational Commitment

1. Heskett et al  
2. Internal Service Quality  
3. Organizational Learning Culture

سازمان ارائه نمود (۳). همچنین قنبرپور نصرتی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی دیگر که به تعیین ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه برای یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب بود، دریافتند که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزه برای یادگیری با کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون های منتخب ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. آن‌ها به کارگیری متغیرهای مورد مطالعه در تحقیق به منظور بهبود کیفیت خدمات داخلی کارکنان را جزء از طریق توجه و ارائه برنامه‌های استراتژیک از سوی رهبران و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها میسر دانستند (۵).

با عنایت به بیان هر یک از این متغیرها، مشخص است که سازمان‌ها با چنین ویژگی‌ها و مزیت‌هایی، سازمان‌هایی آرمانی هستند؛ اما چگونه می‌توان چنین سازمان‌هایی را طراحی و ایجاد کرد؟ چه برنامه‌ها و سیاست‌هایی باید اعمال شوند تا سازمان‌ها به این وضعیت مطلوب دست یابند؟ مدیران چگونه کیفیت خدمات داخلی و فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه برای یادگیری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان خود را سنجیده و نتایج آن را در جهت پیشبرد سازمان بکار می‌گیرند؟ از سوی دیگر وضعیت کنونی کیفیت خدمات داخلی و فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه برای یادگیری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد منطقه ۸ تهران روشن نیست و ارتباط بین آن‌ها در این جامعه نامشخص است. در مجموع این‌ها مسائلی هستند که محقق را برای انجام پژوهش تشویق کرده‌اند. با استفاده از نتایج تحقیق حاضر، برنامه‌ریزان و مسئولین دانشگاه‌های آزاد تهران، روسای دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های تربیت بدنی می‌توانند به رفع برخی از مشکلات و موانع احتمالی حاکم بر محیط کاری کارکنان اقدام نمایند و با این کار به افزایش کارایی و اثربخشی آنان کمک کنند.

### روش شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بوده که بصورت میدانی اجرا گردید. با توجه به هدف پژوهش، جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق را تمامی کارکنان و کارشناسان دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد منطقه ۸ تهران تشکیل دادند. نظر به تعداد زیاد دانشکده‌ها، ابتدا از بین دانشکده‌های منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی به صورت تصادفی سه دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی تهران مرکز، تهران جنوب و شهر ری با برآورد تعداد کارکنان دانشکده‌های مذکور

و همچنین مؤلفه‌های انگیزش شغلی در مقایسه با مؤلفه فرهنگ سازمانی، متغیر پیش‌بینی کننده معنی‌داری برای پیش‌بینی رضایت شغلی بودند (۲). مطالعه موسوی کیا (۱۳۹۳) نیز نشان داد که هراندازه به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی توجه بیشتری شود، کارکنان از رضایت شغلی بیشتری برخوردار خواهند شد (۷). همچنین مطالعه دای 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 می‌کند. همچنین بر اساس نتایج این پژوهش بین رضایت شغلی و هر سه بعد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، هنجاری و مداوم) با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود دارد، هرچند که اثر رضایت شغلی بر کیفیت خدمات داخلی از لحاظ آماری معنادار نشد و هیچ‌کدام از ابعاد تعهد سازمانی مقدار قابل‌ملاحظه‌ای از واریانس کیفیت خدمات داخلی را تبیین نکردند (۱۸). کشاورز و صدیقی فاروجی (۱۳۹۵) دریافتند که سطح رضایت شغلی کارکنان در زمان اوج ریتم حیاتی در سطح مطلوب و در زمان بحرانی و نزول در سطح متوسط، قرار دارد و تفاوت آن‌ها معنادار است. همچنین رابطه معناداری بین ریتم حیاتی و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد (۶). همچنین هیز و هیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) نشان دادند که انگیزش کارمند و یادگیری سازمانی بطور مثبت با کیفیت خدمات درک شده مرتبط می‌باشد. آن‌ها همچنین نتیجه گرفتند که کارمندان برانگیخته و توانایی یادگیری سازمانی برای سازمان در رسیدن به کیفیت خدمات عالی ضروری می‌باشد (۱۴). در همین راستا علوی لنگرودی و غفوری (۱۳۹۴) در پژوهش خود نتیجه گرفتند که تعهد سازمانی و رضایت شغلی در پیش‌بینی خستگی هیجانی و احساس کفایت نقش داشتند، اما در پیش‌بینی مسخ شخصیت، تنها تعهد سازمانی نقش داشت (۴). ساعت چیان و همکاران (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی که بر روی کارکنان فدراسیون های منتخب ورزشی انجام شده بود، دریافتند که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی هنجاری با کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون های منتخب ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد؛ اما بین تعهد سازمانی عاطفی و تعهد سازمانی مستمر با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود ندارد. آن‌ها پیشنهاد کردند که ارائه خدمات با کیفیت بالا که نقش مهمی در بقای سازمان‌های امروزی دارد و می‌توان از طریق برنامه ریزی برای افزایش رضایت کارکنان و کمک به القای حس تعلق آن‌ها به سازمان، خدمات مناسب تری را برای مشتریان داخلی و خارجی

استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شد. در بخش نخست تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها به صورت جداول توزیع فراوانی و نمودار انجام گرفته است. در بخش دوم از روش‌های آماری استنباطی، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

بر اساس نتایج، بیشترین و کمترین آزمودنی‌ها به ترتیب با ۸۹/۱ درصد و ۲/۲ درصد مربوط به گروه سنی "۳۰ سال و بالاتر" و "۲۶ تا ۳۰ سال" می‌باشند و مردان (۷۱/۷ درصد) نسبت به زنان (۲۸/۳ درصد)، تعداد بیشتری از نمونه را به خود اختصاص دادند. علاوه بر این، میزان تحصیلات آزمودنی‌ها نشان می‌دهد که ۳۹/۱ درصد از آزمودنی‌ها به صورت مشترک دارای مدارک لیسانس و فوق دیپلم و در مقابل ۱۰/۹ درصد از آن‌ها نیز به صورت مشترک دارای مدارک دیپلم و فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند.

که در مجموع ۵۵ نفر بودند، انتخاب شدند و در ادامه بر اساس فرمول مناسب تعیین حجم نمونه و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و از نوع خوشه‌ای تعداد ۴۶ کارمند و کارشناس از پست‌های مختلف در دانشکده‌های مذکور نمونه آماری پژوهش را تشکیل دادند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ترکیبی و استاندارد دای ژن (۲۰۰۵) استفاده گردید. لازم به ذکر است که جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی در این زمینه کمک گرفته شد و سپس جهت 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 ( $\alpha = 0.87$ ) بدست آمد که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. همچنین در بخش دیگری از پرسشنامه، اطلاعات جمعیت شناختی کارکنان از قبیل سن، جنسیت و سابقه خدمت جمع آوری شد. پرسشنامه دای ژن (۲۰۰۵) در سازمان‌های ورزشی توسط قنبرپور و همکاران (۱۳۹۰) و ساعت چیان و همکاران (۱۳۹۰) مورد استفاده قرار گرفته است. نحوه امتیازدهی پرسشنامه‌ها بر اساس مقیاس لیکرت بوده که گزینه خیلی موافقم نمره ۵ و گزینه خیلی مخالفم نمره ۱ را به خود اختصاص داده بودند. در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از روش‌های آمار توصیفی و

### جدول ۱. داده‌های توصیفی متغیرهای پژوهش و مؤلفه‌های آن

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
۱	کیفیت خدمات داخلی	۳/۴۹	۰/۳۱
۲	رضایت شغلی	۳/۱۳	۱/۱۱
۳	انگیزه برای یادگیری	۳/۸۳	۰/۴۲
۴	تعهد سازمانی	۳/۶۵	۰/۴۷
۱-۴	مؤلفه عاطفی	۳/۴۳	۰/۴۲
۲-۴	مؤلفه مستمر (مداوم)	۳/۷۸	۰/۶
۳-۴	مؤلفه هنجاری (تکلیفی)	۳/۷۴	۰/۷۶
۵	یادگیری سازمانی	۳/۲۶	۰/۵۲
۱-۵	مؤلفه تعهد مدیریت	۳/۵۴	۰/۵۵
۲-۵	مؤلفه دید سیستمی	۳/۳۸	۰/۶۲
۳-۵	مؤلفه فضای باز و آزمایشگری	۳/۲۸	۰/۹۲
۴-۵	مؤلفه انتقال و یکپارچه‌سازی دانش	۳/۵۷	۰/۵۵

به نرمال بودن توزیع نتایج مربوط به بررسی همبستگی بین متغیرها مطابق جدول ۲، نشان داده شد که بین یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی ارتباط معناداری ( $p < 0.08$ ) وجود ندارد اما بین انگیزه برای یادگیری سازمانی و

همانطور که در جدول ۱، مشاهده می‌شود میانگین متغیرهای کیفیت خدمات داخلی، رضایت شغلی، انگیزه برای یادگیری، تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن و یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن محاسبه شده از نقطه مرکزی (۲/۵) بالاتر می‌باشند. با توجه

در ادامه با توجه به ارتباط معنی دار مشاهده شده بین رضایت شغلی و انگیزه برای یادگیری کارکنان با کیفیت خدمات داخلی و رعایت پیش فرض اصلی استفاده از رگرسیون آماری، دو متغیر مذکور وارد مدل رگرسیون می‌شوند تا به تفکیک ضرایب تاثیر هر یک به همراه معادله رگرسیون آن، بیان شود. باتوجه به نتایج جدول شماره ۲، پس از تأیید وجود رابطه هم خطی بین متغیرها و فرض استقلال خطاها از همدیگر، نتایج بدین صورت می‌باشد.

کیفیت خدمات داخلی در کارکنان ارتباط مثبت و معناداری (در سطح ضعیف) ( $r=0.324, p<0.02$ ) مشاهده شد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد بین تعهد سازمانی کارکنان و کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری ( $r=0.043, p<0.077$ ) وجود ندارد. بر اساس نتایج بدست آمده، بین رضایت شغلی کارکنان و کیفیت خدمات داخلی ارتباط مثبت و معناداری ( $r=0.56, p<0.01$ ) مشاهده شد.

**جدول ۲. مشخص کننده‌های کلی تحلیل رگرسیونی متغیرهای مستقل بر کیفیت خدمات داخلی**

شاخص آماری	ضریب همبستگی (R)	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> تعدیل شده	F	سطح معناداری	آماره دوربین واتسون
مدل رگرسیون	۰/۵۶	۰/۳۱۴	۰/۲۸۲	۹/۸۳	۰/۰۰۱	۲/۲۱

معناداری به‌دست‌آمده ( $\text{sig}=0.001$ ) که در سطح  $0.05$  معنادار ( $\text{Sig}>0.05$ ) می‌باشد، از این رو می‌توان گفت که متغیرهای مستقل قادرند تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند.

منظور از R2 میزان برآورد واریانس کیفیت خدمات داخلی می‌باشد که توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود که در تحقیق حاضر مشخص شد ۳۱ درصد از واریانس (یا تغییرات) متغیر کیفیت خدمات داخلی توسط مجموع متغیرهای مستقل تبیین می‌گردد. همچنین با توجه به مقدار  $F=9.83$  و سطح

**جدول ۳. مشخص کننده‌های آماری، میزان و جهت تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر کیفیت خدمات داخلی**

شاخص آماری	ضرایب رگرسیون	خطای استاندارد	بتای استاندارد شده	آماره تی	سطح معنی داری
عدد ثابت	۳/۰۵	۰/۳۷۳	-	۸/۱۹	۰/۰۰۱
رضایت شغلی	۰/۱۵۵	۰/۰۴۳	۰/۵۶۹	۳/۶۱	۰/۰۰۱
انگیزه برای یادگیری	-۰/۰۱۱	۰/۱۱۳	-۰/۰۱۵	-۰/۰۹۶	۰/۹۲۴

داخلی دارد و ضریب بتای  $0.569$  رضایت شغلی بدان معناست که به ازای هر واحد تغییر در انحراف معیار رضایت مندی،  $0.569$  واحد تغییر در انحراف معیار کیفیت خدمات داخلی به وجود می‌آید و از آنجاکه جهت این رابطه مثبت است، تغییر بصورت مستقیم و از نوع افزایشی می‌باشد.

می‌شوند، در نتیجه در این پژوهش میزان ارتباط بین مؤلفه‌های مذکور در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد منطقه ۸ کشور مورد آزمون و بررسی قرار گرفت. منطبق کردن یافته‌های پژوهش با اصول علمی نیازمند هم‌خوانی با نتایج تحقیقات دیگر پژوهشگران است.

بر اساس جدول فوق می‌توان گفت علاوه بر ارتباط معنادار دو متغیر وارد در تحقیق، تنها متغیر رضایت شغلی از عوامل موثر بر کیفیت خدمات داخلی می‌باشد. تأثیر متغیر مذکور بر کیفیت خدمات داخلی افزایشی می‌باشد. از این رو رضایت شغلی بیشترین تأثیر را در بین متغیرهای پژوهش بر کیفیت خدمات

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجاکه فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه برای یادگیری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی از عناصر مهم در اثربخشی سازمان‌های پویا و در حال تغییر امروزی و از جمله سازمان‌ها و نهادهای ورزشی محسوب

یادگیری است و میزان یادگیری را به حداکثر می‌رساند. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که نتایج حاصل از پژوهش حاضر نیز با نظرات محققانی که در این زمینه پژوهش انجام دادند، هم سو می‌باشد؛ بنابراین برای داشتن کارشناسانی با قابلیت یادگیری بالا ضروری است که سازمان پشتوانه محکمی برای یادگیری سازمانی منابع انسانی خود فراهم سازد و از برنامه‌های یادگیری سازمانی حمایت و پشتیبانی نماید. همچنین چشم‌انداز مشترکی در بین کارشناسان به وجود آورد، دانش سازمانی آن‌ها را افزایش داده و همچنین برای اینکه یادگیری یک منبع برای ایجاد مزیت رقابتی در بین کارشناسان شود تا غیر از انطباق و سازگار شدن با محیط، به یادگیری خلاق دست پیدا کنند، نیازمند ذهنیت باز و رفتار آزمایش‌گری است؛ لذا شایسته است دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد با به‌کارگیری درست این مؤلفه‌ها بتوانند قابلیت یادگیری و دانش مدیریت کارشناسان خود را بهبود ببخشند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که در بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی، تعهد مستمر، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری به ترتیب بیشترین میزان را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین یافته‌ها نشان داد، بین تعهد سازمانی عاطفی و کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود ندارد. این یافته با نتایج تحقیقات آلن و می‌یر (۱۹۹۷) و چکاجوسکی (۲۰۰۳) و ساعت چیان و همکاران (۱۳۹۰) هم سو و با نتایج دای ژی (۲۰۰۵) همخوانی ندارد. از آنجا که تعهد سازمانی یک عامل چند بعدی است، لذا می‌توان گفت که هر یک از ابعاد آن دارای اثر متفاوتی بر رفتار کارمندان یا نگرش نسبت به کیفیت خدمات داخلی دارد؛ لذا از آنجا که تعهد عاطفی وابستگی عاطفی کارمند به سازمان، شناسایی سازمان از طریق آن و مشغول شدن در سازمان می‌باشد، کارمندان با تعهد عاطفی بالا به کارکردن در سازمان، بخاطر اینکه قصد انجام آن را دارند، ادامه می‌دهند. نظر به اهمیت مقوله تعهد سازمانی در سازمان‌های ورزشی ساعت چیان و همکاران (۱۳۹۰) عنوان داشتند که توجه به تعهد سازمانی کارکنان در فدراسیون‌های ورزشی، زمینه ساز ارائه خدمات با کیفیت بالا از جانب کارکنان به مشتریان درونی و بیرونی می‌گردد (۳). با عنایت به مطالب فوق تعهد سازمانی بالا می‌تواند اخلاق کارمندان را بهبود بخشد و وفاداری آن‌ها را به سازمان افزایش دهد (باروچ، ۱۹۸۵)؛ لذا سازمان‌ها به منظور جلوگیری از مشکلات رفتاری پیش روی نیروی انسانی، لازم است به تعهد سازمانی به خصوص ابعاد هنجاری و مستمر که ناشی از عوامل بیرونی محیط کار است، عنایت ویژه‌ای مبذول فرمایند. در این راستا، به منظور ارتقاء کیفیت کلی خدمات به ویژه قابلیت اطمینان و تضمین کیفیت، باید اقدام به

متغیرهای مستقل تبیین می‌گردد. همچنین با توجه به مقدار  $F=9/83$  و سطح معناداری به دست آمده ( $\text{sig}=0.001$ ) که در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد، از این رو می‌توان گفت که متغیرهای مستقل قادرند تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که از دیدگاه کارشناسان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد قابلیت یادگیری سازمانی نمره بالاتر از میانگین را به خود اختصاص داده است و همچنین در بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی انتقال و یکپارچه‌سازی دانش، تعهد مدیریت برای یادگیری، دید سیستمی و فضای باز و آزمایشگری بیشترین میزان را کسب کرده است. این موضوع نشان می‌دهد که بایستی در برنامه‌ریزی و تعیین اهداف و استراتژی‌های این دانشکده‌ها و همچنین در افزایش مدیریت دانش کارکنان در آینده توجه دقیق‌تری صورت پذیرد. این مطلب با نتایج تحقیقات انجام شده توسط ایگان و همکاران (۲۰۰۴) و اتک و آرتورگات (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در این رابطه ایگان و همکاران (۲۰۰۴) سه فرایند اصلی یادگیری سازمانی را کسب یا خلق دانش، انتقال دانش و یکپارچه‌سازی دانش تعریف کرده‌اند و به عبارت دیگر یادگیری سازمانی را به عنوان قابلیت یک سازمان برای پردازش دانش، در نظر گرفته‌اند (۱۳). از این رو سرمایه انسانی و ارتباطی، عملکرد پیشرفت محصول جدید را از طریق قابلیت‌های یادگیری سازمانی بهبود می‌بخشد. اگرچه سرمایه ساختاری بر قابلیت‌های یادگیری سازمانی تأثیرات مثبتی دارد ولی مدیران باید به این نکته توجه کنند که احتمالاً سرمایه ساختاری تأثیرات منفی بر عملکرد رشد محصول جدید داشته باشد. با عنایت به اهمیت یادگیری به کارگیری متغیرهای یادگیری سازمانی و انگیزه برای یادگیری به منظور بهبود کیفیت خدمات داخلی کارکنان، جزء از طریق توجه و ارائه برنامه‌های استراتژیک از سوی رهبران و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها میسر نخواهد شد.

همچنین داده‌های توصیفی متغیر نشان داد، میانگین مربوط به متغیر انگیزه برای یادگیری ( $\mu=3/83$ ) می‌باشد. از این یافته تحقیق می‌توان چنین نتیجه گرفت که تمام آزمودنی‌های حاضر در تحقیق دارای انگیزه بالا برای یادگیری می‌باشند که این امر منجر به ارائه خدمات داخلی با کیفیت بالا به همکاران خود در دانشکده مربوطه خواهد شد. بر این اساس از آنجایی که یادگیری نوعی تغییر در رفتار است، لذا باید به استعدادها، انگیزه‌ها، علایق و توانایی‌های فراگیران پی برد. از این رو داشتن انگیزه برای انجام هر کاری توسط انسان لازم است و هیچ یک از فعالیت‌های ارادی انسان‌ها بدون داشتن انگیزه رخ نمی‌دهد. در واقع انگیزه، موتور محرک تلاش و فعالیت برای

عمده ای را در تغییر کیفیت خدمات داخلی بازی می کند. 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 (۱۷). اندیشیدن این امر منطقی است، افرادی که انگیزه بالایی برای یادگیری دارند می توانند خدمات بهتری را نسبت به افراد کم انگیزه ارائه دهند. از آنجا که یادگیری سازمانی منجر به مزایای رقابتی مفید برای کارمندان می شود، شناسایی انگیزه‌های کارمندان، سیستم یادگیری را توانمند می سازد. این رویکرد قادر است سیاست مدیریت منابع انسانی را با رفتار مطلوب در خدمات کارمندان مرتبط سازد (۱۰). به هر حال تحقیقات کمی نشان داده‌اند که انگیزه برای یادگیری ممکن است بطور بالقوه با کیفیت خدمات داخلی مرتبط باشد. چیزی که از این یافته می‌توان استنتاج کرد این است که اگر یک کارمند دارای انگیزه برای یادگیری در خصوص کیفیت خدمات باشد، این امر بیشتر محتمل است که عملکرد کیفیت خدمات داخلی او بهبود یابد. با این حال بنا به یافته‌های پژوهش حاضر شاید بتوان گفت انگیزه یادگیری بالا تا حدودی می‌تواند به کارمند در ارائه سطح بالای خدمات داخلی کمک کند. یک محیط یادگیری خوب می‌تواند کارمندان را به یادگیری و ماندن در سازمان برای دوره زمانی طولانی ترغیب کند. بنابراین ایجاد انگیزه یادگیری نه تنها می‌تواند 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 می‌کند. در این راستا یادگیری سازمانی با سایر برون‌دهای مثبت درون سازمان هم از بعد اقتصادی و هم از بعد روانشناسی در ارتباط است و بدلیل اینکه یک برنامه یادگیری مداوم باید قادر باشد نیازهای کارکنان را بخوبی برآورده کند، بنظر می‌رسد انگیزه برای یادگیری همچنین می‌تواند نقش مثبتی بر کیفیت خدمات داخلی داشته باشد.

مدیران منابع انسانی در سازمان های ورزشی از جمله مراکز آموزشی تربیت بدنی، باید از موقعیت و برقراری قوانین و سیاست های مشابه به منظور حفظ افرادی که در ایجاد یادگیری سازمانی قوی نقش دارند، آگاهی داشته باشند. مدیران منابع انسانی باید دریابند که ارائه خدمات به مشتریان داخلی بایستی جزئی از فرهنگ سازمان باشد و اینکه یادگیری یک فرآیند است نه یک برنامه. گاهی اوقات، کارمندان ممکن است تمایل نداشته باشند که دانش خود را با سایر کارمندان به دلیل اعتقاد به اینکه که برای موفقیت آن‌ها مضر است به اشتراک بگذارند. بنابراین مدیران منابع انسانی باید همچنین فرصت های یادگیری مداوم را در کارمندان ترویج دهند و محیط و انگیزه یادگیری درون سازمان و تغییر مطابق با آن را

افزایش تعهد هنجاری از طریق تاکید به ارزش ها و مأموریت های سازمان و گزینش و استخدام افراد بر این اساس نمایند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که میانگین مربوط به متغیر رضایت شغلی کارکنان دانشکده‌ها ( $\mu=3/13$ ) می‌باشد و بیانگر بالاتر بودن از شاخص میانگین آن است. این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که رضایت شغلی سطحی از یک احساس لذت بخش است و می‌تواند نتیجه ای از ارزیابی شغل در مقابل پیروزی یا موفقیت از ارزش واقعی آن شغل محسوب گردد. از اینرو یافته‌های تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که یک سازمان با مجموعه ای از کارکنان راضی، می‌تواند مشتریان بیشتری را از ارائه محصولات و خدمات خود راضی نگه دارد. در این رابطه ساعت چیان و همکاران (۱۳۹۰) نظر به بالا بودن امتیاز رضایت شغلی عنوان داشتند که در فدراسیون های منتخب شرایط به گونه ای فراهم گردیده است که کارکنان رضایت شغلی بالایی را از خود نشان داده‌اند و این امر نکته مثبتی است که در این سازمان ها به چشم می‌خورد. این پدیده می‌تواند به ارائه خدمات داخلی با کیفیت بالا کارکنان به همکاران خود منجر شود. با این توسعه تئوری های مختلفی از رضایت شغلی بوسیله روانشناسان و دانشمندان مدیریت بدنبال آن است تا منشا رضایتمندی را بر حسب میزان اهمیت شان تعیین کنند (۷).

همچنین در رابطه با امتیاز بالای متغیر کیفیت خدمات داخلی کارکنان دانشکده‌ها باید اشاره داشت که امروزه کیفیت خدمات می‌تواند به یک سازمان جهت متمایز کردن خود از دیگر سازمان ها و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک کند. شرکت ها با ارائه خدمات با کیفیت می‌توانند، مزایای رقابتی از نظر جایگاه کسب کنند. شرکت هایی که عمیقاً کیفیت گرا می‌شوند، در هر دو جنبه فرهنگ درونی و شهرت بیرونی، توسعه می‌یابند به گونه ای که تقلید آن توسط رقبا مشکل می‌باشد. بر این اساس قنبرپور و همکاران (۱۳۹۱) اشاره کردند که بهبود کیفیت خدمات داخلی کارکنان، جزء از طریق توجه و ارائه برنامه‌های استراتژیک از سوی رهبران و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها میسر نخواهد شد.

نتایج یافته‌ها در خصوص ارتباط بین متغیرهای پژوهش بیانگر آن بود که تنها رضایت شغلی و انگیزه برای یادگیری ارتباط معناداری با کیفیت خدمات داخلی داشتند. همچنین به منظور تبیین سهم پیش بینی این دو متغیر در بیان کیفیت خدمات داخلی تنها متغیر رضایت شغلی توانایی تبیین را داشت. این یافته با نتایج پژوهش های ساعت چیان و همکاران (۱۳۹۰)، دای ژی (۲۰۰۵)، لی پین (۲۰۰۴) و مک کلوی و وایس (۲۰۰۲) همخوانی دارد. انگیزه برای یادگیری نقش

خدمات داخلی را نشان داد. این یافته با نتایج تحقیق دای ژی (۲۰۰۵) و چکاجوسکی (۲۰۰۳) همخوانی دارد. از طرفی رضایت شغلی منحصراً، مقدار قابل ملاحظه ای از واریانس کیفیت خدمات داخلی را توضیح نمی دهد. در تحقیق دای ژی هر چند که اثر رضایت شغلی بر کیفیت خدمات داخلی از لحاظ آماری معنادار نشد، اما نشان دهنده این بود که رضایت شغلی ممکن است با یک یا بیشتر متغیرهای مستقل وارد شده در مدل رگرسیون ارتباط داشته باشد. به هر حال اگرچه ارتباط بین رضایت شغلی و رفتارهای منتج از آن مثل کیفیت خدمات داخلی در تحقیقات پیشین بطور کامل معنادار نبوده است، اما شاید بتوان گفت کارکنان راضی و خوشحال خدمات داخلی با کیفیت بالایی را در مقایسه با دیگر افراد ارائه خواهند کرد. لازم به توضیح است که کیفیت خدمات داخلی با توجه به نوع سازمان و حتی نوع جنسیت کارکنان متفاوت می باشد، لذا این موضوع را می توان محدودیتی در تعمیم نتایج این پژوهش به دیگر سازمان ها دانست. منظور افزایش قابلیت تعمیم پذیری نتایج پژوهش، تعداد دانشکده های بیشتری خصوصاً بر حسب نوع آزاد و دولتی با توجه به اندازه و مدت فعالیت آن ها در تحقیقات آتی مورد مطالعه قرار گیرد.

کنترل کنند. در این راستا به منظور بهبود انگیزش کارمندان یا خلق یک محیط خوب برای برانگیختن کارکنان جهت یادگیری دانش و توسعه کیفیت خدمات داخلی، مدیران منابع انسانی لازم است بدانند که کدام عوامل می توانند بر انگیزش کارکنان اثر گذار باشد و آن ها را تشویق کنند تا یادگیری را به شغل واقعی خود انتقال دهند.

در رابطه با پیش بینی رضایت شغلی باید افزود که بر اساس مدل هسکت و همکاران (۱۹۹۴) کیفیت خدمات داخلی به رضایت کارکنان (نگهداری کارمندان) که در نهایت منجر به کیفیت خدمات داخلی و رضایت مشتریان که محصول نهایی آن سود و رشد و توسعه است، می انجامد. همچنین کیفیت خدمات داخلی به احساس کارمندان در مورد کیفیت خدماتی که آن ها به کارکنان در یک سازمان مشابه ارائه یا از آن ها دریافت می کنند، اشاره دارد. از این رو نیاز است که خدمات داخلی در بیشتر محیط های ورزشی مورد بازبینی قرار گیرد. با این حال عوامل متعددی وجود دارد که منجر به کیفیت خدمات داخلی با کیفیت بالا در یک سازمان ورزشی می شود. در این مطالعه، رضایت شغلی مهمترین عاملی است که کیفیت خدمات داخلی یک سازمان ورزشی را پیش بینی می کند. نتایج تحقیق رابطه معناداری بین رضایت شغلی و کیفیت

#### منابع

1. Alavi Langroudi, K., Ghafouri, H. "The relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment with Teachers Burnout". *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 1394, 6 (3), 85-109.
2. Allen, N. & Meyer, J. "Commitment in the workplace: Theory, Research and Application". Sage, 1997, Newbery Park, CA.
3. Asif Khan, M., Rahman, K., Rahman, J. "Modeling link between internal service quality in HRM and employees retention". *African journal of Business Management*. 2011, Vol 5, 949-959.
4. Atak, M., & Erturgut, R. "An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2010, 2, 3472-3476.
5. Baruch, Y. "The rise and fall of organizational commitment". *Human Systems Management*, 1998, 17, 135-143.
6. Bavaghar, S., Nazem Zadegan, K. "Investigating the relationship between Internal Service Quality with Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn and Organizational Commitment in Physical Education's General Office". *Abstracts of the Seventh International Conference on Physical Education and Sport Sciences*, Tehran, 1388.
7. Czekajewski, A. M. "Does affective commitment really matter? Linking employee commitment with service quality". Unpublished doctoral dissertation. Alliant International University, 2003.
8. Davoodi, H., Bahari, F., Mirzajani, M. "The relationship of Organizational Culture and Job Motivation with Teachers Job Satisfaction". *Journal of Occupational and Organizational Consulting*, 1391, 4 (13), 127- 139.



9. Egan, T. M., Yang, B., Bartlett, K. R. "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer of learning and turnover intention". *Human Resource Development Quarterly*, 2004, 15 (3), 279-301.
10. Ghanbarpour Nosrati, A., Saatchian, V., Poursoltani Zarandi, H. "The relationship between Organizational Learning Culture, Motivation to Learn and Internal Service Quality in selected federations". *Journal of Sport Management*, 1391, 14, 91-107.
11. Hays, J. M. & Hill, A. V. "A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality". *Journal of Operations Management*, 2001, 19 (3), 335-349.
12. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr, & Schlesinger, L. A. "Putting the service-profit chain to work". *Harvard Business Review*, 1994, 72 (2), 164-170.
13. Keshavarz, L., Sedighi Farooji, F. "The relationship of job satisfaction and biorhythm of Directorate General of Youth and Sports Medicine staff in Semnan province". *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 1395, 3 (9), 31-40.
14. LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. "Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance". *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89 (5), 883-391
15. McCloy, R. A., & Wise, L. L. "Invited reaction: The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning". *Human Resource Development Quarterly*, 2002, 13 (4), 377-382.
16. Mousavi Kia, M. "Investigating the effect of organizational culture's demensions on job satisfaction of Tehran's 4 zone firefighters". *Journal of rescue*, 1393, 6 (1), 1-10.
17. Saatchian, V., Ghanbarpour Nosrati, A., Rasooli, M., Poursoltani Zarandi, H. "The relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality in selected federations". *Journal of Research in Sport Management and motor behavior*, 1390, 1 (2), 137-147.
18. Xie, Di. "Exploring organization learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment, and internal service quality in a sport organization; Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement of the degree doctor of philosophy, Ohio State University, 2005.