ارتــباط بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب

وحید ساعت‌چیان*، امیر قنبرپور نصرتی** ، سید مهدی رسولی***، حسین پورسلطانی زرندی****

* دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی
** دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی
*** دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی
**** استادیار پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۱۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۰۷

چکیده

هدف تحقیق حاضر، تعیین ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی با کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب بود. بدین منظور از پرسش‌نامه استاندارد دی ژی[1](۲۰۰۵)، که ترکیبی از ۳ پرسش‌نامه استاندارد است استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه پس از مطالعه‌ای مقدماتی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ α =۰/۸۶ به دست آمد. جامعه آماری مورد نظر تحقیق را تمامی کارکنان فدراسیون‌های شنا، بسکتبال، هندبال، جودو، دو و میدانی و ژیمناستیک تشکیل داده‌اند و نمونه برابر با جامعه آماری است(n= ۷۳). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (میانگین، انحراف معیار و جداول توزیع فراوانی، کالموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین رضایت شغلی (p<۰/۰۱ ،r=۰/۶۵۱) و تعهد سازمانی هنجاری (r=۰/۵۵۸، p<۰/۰۱) با کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون‌های منتخب ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. اما بین تعهد سازمانی عاطفی و تعهد سازمانی مستمر با کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب رابطه معناداری وجود ندارد. لذا می‌توان گفت از طریق برنامه‌ریزی

[1]. Xie, Di

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

برای افزایش رضایت کارکنان و کمک به القای حس تعلق آن‌ها به سازمان، خدمات مناسب‌تری را برای مشتریان داخلی و خارجی سازمان ارائه کرد.

واژه‌های کلیدی: رفتار سازمانی، کیفیت خدمات داخلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سازمان‌های ورزشی.

مقدمه

امروزه شاهد تجارب متفاوتی از ارائهٔ خدمات در زندگی روزمره هستیم. گاهی اوقات با فردی خدمت‌رسان، که هیچ نگرشی به ارائه خدمت ندارد یا افرادی با مهارت‌های بین‌فردی پایین، مواجه می‌شویم. گاهی اوقات نیز با افرادی روبه‌رو می‌شویم که دانش و مهارت کافی داشته، با احترام برخورد می‌کنند و ارائه خدمات را به بهترین نحو ممکن انجام می‌دهند. این تفاوت در تعاملات بر سطوح خدمات بیرونی شرکت تأثیرگذار است (۱). از شاخص‌های سنجش میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم، کارکنان شاغل در آن سازمان‌ها است که میزان وفاداری و تعهد آن‌ها باعث می‌شود وظایف محوله را با کیفیت بالاتری به انجام رسانند. این امر موجب افزایش عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌شود. برعکس، افراد بی‌تفاوت یا بی‌مسئولیت در برابر اعمال محوله سازمان این رفتار را به همکاران منتقل می‌کنند و باعث کاهش عملکرد افراد و تنزل سازمان از نظر کمی و کیفی می‌شوند (۲). امروزه کیفیت خدمات می‌تواند به سازمان جهت متمایز کردن خود از دیگر سازمان‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک کند (۳). شرکت‌ها با ارائه خدمات با کیفیت می‌توانند از نظر جایگاه مزایای رقابتی کسب کنند. شرکت‌هایی که عمیقاً کیفیت‌گرا می‌شوند، در هر دو جنبه فرهنگ درونی و شهرت بیرونی توسعه می‌یابند؛ به گونه‌ای که تقلید آن توسط رقبا مشکل است. گرچه تعاریف زیادی در خصوص کیفیت خدمات ارائه شده است، اغلب تعاریف کیفیت خدمات در مقوله مشتری‌محوری قرارمی‌گیرد. شاید لویس و بومز جزء اولین کسانی باشند که کیفیت خدمات را ملاک اندازه‌گیری اینکه، تا چه اندازه سطح خدمت ارائه شده با انتظارات مشتریان تطابق دارد تعریف کرده‌اند (۵). همچنین مور و کریدون کیفیت را «به طور پیوسته مطابق یا فراتر از انتظارات مشتریان عمل‌کردن» تعریف می‌کنند. در حقیقت، به دلیل ویژگی تفکیک‌ناپذیری خدمات، کارکنان در تماس با مشتری و خدماتی که به آنان ارائه می‌شود، نقش اساسی ایفا می‌کنند. کیفیت خدمات داخلی، بر اقدامات درونی که مدیر بایستی انجام دهد جهت حصول اطمینان از اینکه خدمات با کیفیتی ارائه می‌شود اشاره دارد (٦). از طرفی، با توجه به اینکه در ارائه خدمات به کارکنان و مشتریان داخل سازمان، نیروی انسانی یا کارکنان نقشی محوری ایفا می‌کنند، بحث رضایت شغلی و تعهد سازمانی، که از عوامل اصلی در ارائه خدمات با کیفیت بالا می‌باشند، اهمیت پیدا می‌کند. درباره رضایت شغلی نظریه‌های گوناگونی ارائه شده است؛ همچنین، عوامل زمینه‌ساز و ایجادکننده رضایت شغلی متنوع و متعددند که می‌توان آن‌ها را به جنبه‌های درونی شامل ویژگی‌های شخصیتی، احساسات عاطفی، حالت‌های هیجانی؛ و جنبه‌های بیرونی شامل شرایط و ویژگی‌های سازمانی، اجتماعی و

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

فرهنگی دسته‌بندی کرد (۷). رضایت شغلی سطحی از احساسی لذت‌بخش است که می‌تواند نتیجه‌ای از ارزیابی شغل در مقابل پیروزی یا موفقیت از ارزش واقعی آن شغل محسوب گردد (۸). 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 (۹). یافته‌های تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که سازمان با مجموعه‌ای از کارکنان راضی می‌تواند مشتریان بیشتری را از ارائه محصولات و خدمات خود راضی نگه دارد (۱۰). رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ساخته‌های مرتبط اما متمایز استوار است. اما به منظور 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، به صورت مشترک مورد سنجش قرار می‌گیرند که این امر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. رضایت شغلی، زاییدهٔ عواملی نظیر شرایط محیط کار، روابط حاکم بر محیط کار، عوامل اجتماعی و تأثیر عوامل فرهنگی است (۲).

تعهد سازمانی به معنای پیوند افراد با سازمان است که توسط سه عامل اعتقاد قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، (تعهد عاطفی)، تمایل به تلاش زیاد برای سازمان، (تعهد مستمر)، و میل قوی برای باقی‌ماندن در سازمان، (تعهد هنجاری)، تعیین می‌شود (۱۱).

پورتر، استیر، مودی و بولیان (۱۹۷٤) تعهد سازمانی را قدرت یا توانایی شناخت فردی و مشغول‌شدن یا درگیری در سازمانی ویژه تعریف می‌کنند. آن‌ها همچنین تعهد سازمانی را داشتن سه ویژگی عمده تعریف می‌کنند: ۱- اعتقاد قوی به سازمان و پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان ۲- تمایل به نشان دادن تلاش قابل ملاحظه در حق سازمان ۳ - تمایل شدید به حفظ عضویت در سازمان (۱۲). مطالعه می‌یر و آلن ۱۹۹۱ نشان داد که تعهد سازمانی دارای سه بعد، تعهد سازمانی عاطفی[1]، هنجاری[2] و مداوم[3] است. تعهد عاطفی وابستگی عاطفی کارمند به سازمان، شناسایی سازمان از طریق آن و مشغول شدن در سازمان است. کارمندان با تعهد عاطفی بالا به کارکردن در سازمان ادامه می‌دهند. تعهد هنجاری احساس تعهد یا الزام به ادامه کار در سازمان است. کارمندان با تعهد هنجاری بالا احساس می‌کنند که باید در سازمان باقی بمانند. تعهد مداوم در ارتباط با آگاهی از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان است. ارتباط اولیه کارمندان با سازمان، بر اساس تعهد مداوم به این معنی است که آن‌ها به انجام کار نیاز دارند (۱۳). همچنین تعهد سازمانی عاملی کلیدی است که منجر به موفقیت مالی و مزایای رقابتی مؤسسه می‌شود (۱٤). علاوه بر این، باروچ (۱۹۹۸) نشان داد که تعهد سازمانی بالا می‌تواند اخلاق کارمندان را بهبود بخشد و وفاداری آن‌ها را به سازمان افزایش دهد (۱۵). سازمان‌ها به منظور جلوگیری از مشکلات رفتاری پیش روی نیروی انسانی، لازم است به تعهد سازمانی بخصوص ابعاد هنجاری و مستمر که ناشی از عوامل بیرونی

[1]. Affective Organizational Commitment
[2]. Normative
[3]. Continuance

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

محیط کار است، عنایت ویژه‌ای مبذول فرمایند. در این راستا، به منظور ارتقای کیفیت کلی خدمات، به‌ویژه قابلیت اطمینان و تضمین کیفیت، باید اقدام به افزایش تعهد هنجاری از طریق تأکید بر ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمان و گزینش و استخدام افراد بر این اساس نمایند (۱۱).

نتایج تحقیق دی ژی (۲۰۰۵) نشان داد که بین رضایت شغلی و هر سه بعد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، هنجاری و مداوم) با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود دارد؛ هرچند اثر رضایت شغلی بر کیفیت خدمات داخلی از لحاظ آماری معنادار نشد و هیچ‌کدام از ابعاد تعهد سازمانی مقدار قابل ملاحظه‌ای از واریانس کیفیت خدمات داخلی را تبیین نکردند (۱٦). تحقیق چکاجوسکی (۲۰۰۳) رابطه معناداری را بین رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی نشان داد، همچنین نشان داد که تعهد عاطفی کارمندان با ادراک مشتریان از کیفیت خدمات رابطه منفی دارد (۱۷). تحقیق پیت، فورمن و برومفیلد (۱۹۹۵) بیان کرد که رابطه بین تعهد سازمانی و ارائه خدمات چندان قوی نیست (۱۸). می‌یر و آلن (۱۹۹۱) عنوان کردند که تعهد سازمانی چندبعدی است و هریک از ابعاد آن اثر متفاوتی بر رفتار کارمندان یا نگرش به کیفیت خدمات داخلی دارد (۱۳). همچنین تحقیق می‌یر، استانلی، هرسکوویچ و توپولیتسکی (۲۰۰۲) ارتباط معناداری بین تعهد سازمانی هنجاری و عملکرد کارکنان نشان دادند (۱۹). تستا (۲۰۰۱) رابطه بین تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تلاش برای ارائه خدمات را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که تعهد سازمانی تعدیل‌کننده رضایت شغلی و تلاش برای ارائه خدمات است (۲۰). مالهوترا و موخرجی (۲۰۰٤) رابطه معنی‌داری بین تعهد مداوم و کیفیت خدمات پیدا نکردند (۲۱). همچنین، در بحث ویژگی‌های جمعیت شناختی، سن و سابقه خدمت عواملی هستند که در کیفیت خدمات داخلی تأثیرگذارند. کارکنانی که مسن و با تجربه هستند ممکن است بسیار مؤثر باشند و امتیاز تعهد سازمانی را افزایش دهند که این امر منجر به بهبود کیفیت خدمات داخلی می‌گردد (۲۲).

اخیراً توجه به کیفیت خدمات داخلی در ورزش و تفریحات سالم رشد کرده است (۱٦). کیفیت خدمات در بخش‌های مختلف صنعت ورزش، همچون ورزش‌های حرفه‌ای، برنامه‌های آمادگی جسمانی، تماشاگران ورزشی و اوقات فراغت، تفریحات سالم و توریسم به‌طور چشم‌گیری رونق پیدا کرده است (۲۳). گستره مطالعات انجام شده در صنعت ورزش از نقش کارکنان در ارزشیابی مشتریان از کیفیت خدمات داخلی و اجرای ملموس آن در سازمان‌های خدمت‌رسانی ورزشی حمایت می‌کند. اکثر سازمان‌ها به دنبال تشخیص ادراک مشتریان بیرونی می‌باشند، ولی مشکلی که بروز می‌کند این است که آن‌ها هیچ توجهی به ارتباطات درون سازمان و تعاملات بین کارکنان نمی‌کنند. به‌طورکلی، می‌توان گفت پژوهش‌های پیشین مؤلفه‌های رضایت شغلی و تعهد سازمانی را به‌طور مجزا مورد مطالعه قرار داده‌اند (۱). با وجود این مطالعه‌ای اجمالی که دربرگیرندهٔ این عوامل باشد تا بتواند به شرح شفاف‌تر و بهتر کیفیت خدمات داخلی در سازمان بپردازد ضروری به‌نظر می‌رسد. این مطالعه این امکان را به کارکنان و نیروی انسانی می‌دهد تا به این موضوع توجه ویژه مبذول دارند و با نقش و تأثیر آن آشنا شوند.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

بنابراین، محققان در این مطالعه به بررسی ارتباط بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب جمهوری اسلامی ایران پرداخته‌اند.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع همبستگی است که به شکل میدانی به اجرا درآمده است. جامعه آماری مورد نظر این تحقیق را تمامی کارکنان فدراسیون‌های شنا، بسکتبال، هندبال، جودو، دو و میدانی و ژیمناستیک تشکیل داده‌اند و نمونه برابر با جامعه آماری (n= ۷۳) است. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استاندارد دی ژی (۲۰۰۵) استفاده شد که ابزاری مرکّب از ۳ پرسش‌نامه استاندارد به شرح زیر است (۱۵):

- پرسش‌نامه کیفیت خدمات داخلی (ISQ) توسط کارون و پیت (۱۹۹۷) تعدیل شده در سال ۲۰۰٤؛
- پرسش‌نامه رضایت شغلی (JS) براون و پترسون (۱۹۹۳) که در سال ۲۰۰٤ تعدیل شده؛
- پرسش‌نامه تعهد سازمانی (OC) اصلاح‌شده می‌یر و همکاران (۱۹۹۳).

با استفاده از این پرسش‌نامه، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در بین کارکنان فدراسیون‌های منتخب جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی و آزمون قرارگرفت. جهت تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه از ۱۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی در این زمینه کمک گرفته شد و سپس جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه، مطالعه‌ای مقدماتی (با تکمیل پرسش‌نامه توسط ۳۰ نفر) انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ در حد قابل قبولی (ISQ α =۰/۸۹)، (JS α =۰/۹٦) و (OC α =۰/۷۱) به دست آمد که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود. همچنین در بخش دیگری از پرسش‌نامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان از قبیل سن، جنسیت و سابقه خدمت جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شد. بخش آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی) و بخش آمار استنباطی (کالموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) در سطح معنی‌داری $p\leq0/05$ به کمک نرم افزارهای آماری Excel و Spss مورد سنجش قرار گرفت.

یافته‌ها

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، میانگین تمام متغیرهای مستقل و وابسته محاسبه شده از نقطه مرکزی (۲/۵) بالاتر است. بالاترین نمره میانگین مربوط به متغیر رضایت شغلی (M=۳/۹۰) و کمترین میانگین مربوط به متغیر تعهد سازمانی مداوم (M=۲/۹۵) است.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جدول۱. آمار توصیفی متغیرها

متغییر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
کیفیت خدمات داخلی	۲/۹۰	٤/۹٥	۳/۸۱	۰/٥٥۷
رضایت شغلی	۱	٥	۳/۹۰	۱/۰۳۲
تعهد سازمانی عاطفی	۲	٤/۸۳	۳/۱٥	۰/٥۲٤
تعهد سازمانی هنجاری	۱/۳۳	٥	۳/۲۳	۰/۸۱٦
تعهد سازمانی مداوم	۱/٥	۳/۸۳	۲/۹٥	۰/۷۰۸

با توجه به نرمال بودن توزیع، نتایج مربوط به بررسی همبستگی بین متغیرها مطابق جدول ۲ نشان داد که بین رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون‌های منتخب ارتباط مثبت و معناداری (p<۰/۰۱، r=۰/٦٥۱) وجود دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد بین تعهد سازمانی عاطفی و تعهد سازمانی مداوم با کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون‌های منتخب رابطه معناداری وجود ندارد. بر اساس نتایج به دست آمده، بین تعهد سازمانی هنجاری و کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون‌های منتخب ارتباط مثبت و معناداری (p<۰/۰۱، r=۰/٥٥۸) مشاهده شد.

از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که بین متغیرهای جمعیت‌شناختی، سن (p<۰/۰٥، r=۰/٤٥۲) و جنسیت (p<۰/۰۱، r= -۰/٥۱٦) با کیفیت خدمات داخلی رابطه وجود دارد، هرچند بین متغیر جمعیت‌شناختی سابقه خدمت با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری یافت نشد.

جدول ۲. همبستگی بین کیفیت خدمات داخلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و متغیرهای جمعیت‌شناختی

	سابقه خدمت	جنسیت	سن	کیفیت خدمات داخلی	رضایت شغلی	تعهد سازمانی عاطفی	تعهد سازمانی مداوم	تعهد سازمانی هنجاری
سابقه خدمت								
جنسیت	-۰/۲٤۱							
سن	۰/۲٦۱	-۰/۲٥۰						
کیفیت خدمات داخلی	۰/۱٥۱	-۰/٥۱٦**	۰/٤٥۲*					
رضایت شغلی	۰/۲۸۹	-۰/۳٦۹*	۰/۲۱٦	۰/٦٥۱**				
تعهد سازمانی عاطفی	-۰/۰۲۹	۰/۲۲٥	-۰/۰۷۸	-۰/۲٦۷	۰/۱۲۱			
تعهد سازمانی مداوم	-۰/۳۰٦	۰/۱۹٥	۰/۰۷۲	-۰/۱٦۰	۰/۰٤۰	۰/٤٤٤*		
تعهد سازمانی هنجاری	۰/۰٦۲	-۰/۳٦۹*	۰/٤۸۷**	۰/٥٥۸**	۰/٥۲۷**	-۰/۰۱۱	۰/۳۹۲*	

* همبستگی در سطح ۰/۰٥ معنادار است. ** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جدول۳. مجذور R تعدیل شده در مورد بلوک‌های وارد در تحقیق

مدل	R	مجذور R	مجذور R تنظیم شده	انحراف معیار	سطح معنی داری F	آزمون دوربین واتسون
بلوک A	۰/۶۱۵[a]	۰/۳۷	۰/۳۰	۰/۴۶	۰/۰۰۶	۱/۹۹
بلوک B	۰/۸۲۵[b]	۰/۶۸	۰/۵۷	۰/۳۶	۰/۰۰۱	

بلوک A: پیش بین شده‌ها :(سن، سابقه و جنسیت)

بلوک B:پیش بین شده‌ها: (سن، سابقه، جنسیت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی عاطفی، تعهد سازمانی هنجاری، تعهد سازمانی مداوم)

باتوجه به نتایج جدول ۳، پس از تأیید وجود رابطه هم‌خطی بین متغیرها و فرض استقلال خطاها از یکدیگر، متغیرهای تحقیق در دو بلوک مجزا وارد رگرسیون شدند. همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، بلوک A که دربرگیرنده متغیرهای پیش‌بین (سن، سابقه و جنسیت) است، ۳۰ درصد تغییر در میزان کیفیت خدمات داخلی را تبیین می‌کند. همچنین بلوک B که دربرگیرنده متغیرهای پیش‌بین (سن، سابقه، جنسیت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی عاطفی، تعهد سازمانی هنجاری و تعهد سازمانی مداوم) است، در مجموع ۵۷ درصد از تغییرات کیفیت خدمات داخلی را تبیین کرده است.

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ٤، می‌توان عنوان کرد که ارتباط معنی‌داری بین کیفیت خدمات با متغیرهای پیش‌بینی‌کننده در دو بلوک A و B وجود دارد ($P<0/05$). به عبارتی توان پیش‌بینی کیفیت خدمات داخلی از طریق سن، سابقه، جنسیت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی عاطفی و تعهد سازمانی وجود دارد. شاید بتوان بیان کرد که هردو بلوک وارد در تحقیق، توانایی اثرگذاری بر ارائه خدمات با کیفیت بالا را دارا هستند.

جدول۴. بیان تحلیل واریانس حاصل از بلوک‌های وارد در تحقیق بر متغیر وابسته

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	میزان F	سطح معنی داری
رگرسیون	۳/٤	۳	۱/۱۳	۵/۲٦	۰/۰۰٦
باقیمانده	۵/٦	۲٦	۰/۲۱		
رگرسیون	٦/۱۳	۷	۰/۸۷	٦/۷۱	۰/۰۰۱
باقیمانده	۲/۸۷	۲۲	۰/۱۳		

بلوک ۱، پیش بین شده‌ها :(سن، سابقه و جنسیت)

بلوک ۲، پیش بین شده‌ها: (سن، سابقه، جنسیت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی عاطفی، تعهد سازمانی هنجاری، تعهد سازمانی مداوم)

متغیر وابسته: کیفیت خدمات داخلی

با توجه به نتایج جدول ۵، از میان متغیرهای بلوک A، جنسیت و سن توان پیش‌بینی را با سطح معنی‌داری $P<0/05$ دارند. به عبارتی، این دو متغیر (جنسیت و سن) در کیفیت خدمات تأثیرگذار هستند. اما در متغیرهای

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

بلوک B هیچ‌کدام از مؤلفه‌ها اختلاف معنی‌داری را به جهت پیش‌بینی کیفیت خدمات داخلی نشان ندادند (P<0/05). به عبارتی، متغیرهای حاضر در بلوک B توان تأثیرگذاری بر متغیر وابسته کیفیت خدمات را ندارند.

جدول ۵. ضریب تأثیر هرکدام از متغیرهای دو بلوک وارد در تحقیق به روش هم‌زمان

متغیر ملاک	متغیرهای پیش بینی کننده	میزان B	ضریب $beta$	میزان t	سطح معنی داری
	سابقه	-۰/۰۱۶	-۰/۰۲	۷/۰۲	۰/۸۵
	(بلوک A) جنسیت	-۰/٤۷	-۰/٤۳	-۰/۱۸	۰/۰۱
	سن	۰/۲۵	۰/۳٤	-۲/٦۸	۰/۰٤
کیفیت خدمات داخلی	سابقه	-۰/۰۵	-۰/۰۹۷	-۰/۷۵	۰/٤٦
	جنسیت	-۰/۱۵	-۰/۱۳	-۰/۹٦	۰/۳٤
	سن	۰/۱٦	۰/۲۵	۱/۵۷	۰/۱۳
	(بلوک B) رضایت شغلی	۰/۲٦	۰/٤۹	۳/۱۳	۰/۰۰۵
	تعهد سازمانی عاطفی	-۰/۲۰۵	-۰/۱۹	-۱/۳۳	۰/۲۰
	تعهد سازمانی هنجاری	۰/۱٤	۰/۲۰	۱/۰۵	۰/۳۰
	تعهد سازمانی مداوم	-۰/۱٤	-۰/۱۸	-۱/۰۸	۰/۲۹

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی از عناصر مهم در اثربخشی سازمان‌های پویا و در حال تغییر امروزی و از جمله سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند، درنتیجه در این پژوهش میزان ارتباط بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب مورد آزمون و بررسی قرارگرفت.

نتایج تحقیق نشان داد، بین متغیرهای تحقیق، بالاترین میانگین مربوط به متغیر رضایت شغلی است و در مقابل، تعهد سازمانی عاطفی و تعهد سازمانی مداوم به ترتیب کمترین میانگین را در بین متغیرهای حاضر داشتند. این یافته با نتایج تحقیق دی‌ژی (۲۰۰۵) همخوانی دارد. از این یافته می‌توان چنین نتیجه گرفت که در فدراسیون‌های مورد بحث شرایط به‌گونه‌ای است که کارکنان رضایت شغلی بالایی را از خود نشان داده‌اند. این امر نکته مثبتی است که در این سازمان‌ها به چشم می‌خورد. این پدیده می‌تواند به ارائه خدمات داخلی با کیفیت بالا کارکنان به همکاران خود منجر شود. از طرفی، با توجه به اهمیت و نقش تعهد سازمانی در وفاداری کارمند به سازمان، شاید بتوان گفت که پایین بودن میانگین نمره‌های مربوط به تعهد در مقایسه با سایر متغیرها نشانه وجود نوعی مشکل است. لذا ضروری است مسئولان و دست‌اندرکاران فدراسیون‌های مربوط، نسبت به ارتقای تعهد سازمانی کارکنان اقدامات لازم را به عمل آورند.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

نتایج تحقیق رابطه معناداری را بین رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی نشان داد. این یافته با نتایج تحقیق دی‌ژی (۲۰۰۵) و چکاجوسکی (۲۰۰۳) هم‌خوانی دارد. از طرفی، رضایت شغلی منحصراً مقدار قابل ملاحظه‌ای از واریانس کیفیت خدمات داخلی را توضیح نمی‌دهد. در تحقیق دی‌ژی، هرچند که اثر رضایت شغلی بر کیفیت خدمات داخلی از لحاظ آماری معنادار نشد، نشان‌دهنده این بود که رضایت شغلی ممکن است با یک یا چند متغیر مستقل واردشده در مدل رگرسیون ارتباط داشته باشد (۱۵). به هر حال، اگرچه ارتباط بین رضایت شغلی و رفتارهای منتج از آن مثل کیفیت خدمات داخلی در تحقیقات پیشین به طور کامل معنادار نبوده است، شاید بتوان گفت کارکنان راضی و خوشحال خدمات داخلی با کیفیت بالایی را در مقایسه با دیگر افراد ارائه خواهند کرد.

یافته‌ها نشان داد بین تعهد سازمانی عاطفی و کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود ندارد. این یافته با نتایج تحقیقات می‌یر و آلن (۱۹۹٦) و چکاجوسکی (۲۰۰۳) هم‌سو است و با نتایج دی‌ژی (۲۰۰۵) همخوانی ندارد. هرچند هیچ‌کدام از ابعاد تعهد سازمانی در تحقیق دی‌ژی مقدار قابل ملاحظه‌ای از واریانس کیفیت خدمات داخلی را توضیح ندادند، بین هر سه بعد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، هنجاری و مداوم) و کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود داشت (۱۵). از آنجا که تعهد سازمانی عاملی چندبعدی است، می‌توان گفت که هریک از ابعاد آن اثر متفاوتی بر رفتار کارمندان یا نگرش به کیفیت خدمات داخلی دارد.

بر اساس یافته‌ها، بین تعهد سازمانی مداوم و کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری مشاهده نشد. این یافته با نتایج تحقیق می‌یر و آلن (۱۹۹٦) و چکاجوسکی (۲۰۰۳) همسو است و با نتایج دی‌ژی (۲۰۰۵) هم‌خوانی ندارد. این عدم رابطه خبر خوبی برای سازمان نیست. زیرا کارمندان به خاطر فقدان فرصت‌های شغلی دیگر و هزینه‌های بالای ترک شغل برای سازمان، ضمن عدم تمایل به ارائه خدمات با کیفیت بالا، به ناچار مجبور به ادامه همکاری با سازمان می‌باشند. بنابراین، شاید منطقی باشد که بپذیریم کارمندان با تعهد سازمانی مداوم بالا احتمالاً خدمات با کیفیت بالا را درون سازمان ارائه نخواهند کرد. بدین معنی، کارمندی که مجبور است به کارمند بودن خود، به دلیل کمبود فرد جایگزین یا بالا بودن هزینه‌های ترک سازمان ادامه دهد، ممکن است در مقایسه با افرادی که دارای نمره پایینی در تعهد مداوم می‌باشند خدمات باکیفیتی ارائه نکند. در نهایت، با توجه به مطالب ذکرشده، می‌توان گفت سیستم به کارگیری منابع انسانی در فدراسیون‌های منتخب نباید به‌گونه‌ای باشد که کارکنان با رضایت خاطر کامل احساس ثبات شغلی نمایند. عدم توجه به این امر می‌تواند منجر به کاهش ارائه خدمات با کیفیت بالا از جانب کارکنان گردد.

با توجه به نتایج تحقیق، بین تعهد سازمانی هنجاری و کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری مشاهده شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های دی‌ژی (۲۰۰۵)، می‌یر و آلن (۱۹۹٦) و تستا (۲۰۰۱) هم‌خوانی دارد. تعهد سازمانی هنجاری تعدیل کننده رضایت شغلی و تلاش برای ارائه خدمات است (۲۰). وجود رابطه معنادار بین تعهد سازمانی هنجاری و کیفیت خدمات داخلی برای سازمان‌ها می‌تواند خبر مسرت‌بخشی باشد، چرا که کارکنان

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

دارای تعهد بالا به فرصت‌های شغلی دیگر فکر نمی‌کنند و هزینه‌های ترک شغل که بر سازمان تحمیل می‌شود، کاهش پیدا می‌کند. از طرفی هم این چالش برای مدیران منابع انسانی پیش خواهد آمد که چگونه شور و اشتیاق کارکنانی را که در سازمان هستند نگه دارند و چگونه آن‌ها را حفظ کنند تا خدمات داخلی با کیفیت بالایی را به سایر کارکنان سازمان ارائه دهند.

همچنین بین متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت) با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود داشت. اما بین سابقه خدمت با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود ندارد. این یافته با نتایج تحقیقات دی‌ژی (۲۰۰۵) و تستا (۲۰۰۱) هم‌خوانی ندارد. شاید تفاوت در جامعه تحقیق حاضر به نوعی بیانگر این ناهمخوانی عنوان شود، زیرا هیچ‌کدام از آن‌ها مقدار قابل ملاحظه‌ای از واریانس کیفیت خدمات داخلی را تشریح نکردند.

امروزه، محققان توجه زیادی را به کیفیت خدمات داخلی به دلیل اثر قابل ملاحظه‌ای که بر کیفیت خدمات خارجی، رشد و سوددهی سازمان یا شرکت دارد معطوف می‌کنند. کیفیت خدمات داخلی، تعهد و رضایت شغلی، که سایر متغیرهای اثرگذار بر کیفیت خدمات داخلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، متکی به حمایت رهبران و مدیران سازمان بخصوص مدیران منابع انسانی است. شایان ذکر است که عوامل قیدشده 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. این امر جز از طریق توجه و ارائه برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی از سوی رهبران و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها به منظور بهبود کیفیت خدمات داخلی و ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی میسر نخواهد شد. از آنجا که ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان داخل و خارج سازمانی تحت تأثیر عواملی چند از جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی است، ضروری است مسئولان و دست‌اندرکاران فدراسیون‌های مربوطه به ارتقای رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی آن‌ها توجه لازم را مبذول نمایند. این امر زمینه‌ساز ارائه خدمات با کیفیت بالا از جانب کارکنان به مشتریان درونی و بیرونی می‌گردد.

منابع:

1. 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), 279-301.
۲. نحریر، بتول (۱۳۸۹) "ارتباط رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرستاران شاغل در بیمارستان‌ها"، نشریه طب نظامی، دوره ۱۲، شماره ۱، ص ص ۲۳-۲۶.
3. Change, Tu ng- zong and Su-jan chen. (1998). “Market Orientation, Service Quality and Business profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence”, Journal of Service Marketing, Vol. 12, No. 4, pp: 246- 264.
4. Rapert, Molly Inhofe and Wren, Brent M. (1998). “Service Quality as a Competitive Opportunity”, Journal of Services Marketing Vol. 12, No. 3, pp: 223-235.
5. Caruana, A. and Calleya, P. (1998). “The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers”, International Journal of Bank Marketing; Vol. 16, No. 3, pp: 108-116.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

٦. امیری، مقصود (۱۳۸۷) " سنجش کیفیت خدمات داخلی و سطح بازاریابی درونی شرکت گاز تهران بزرگ و ارتباط اقدامات بازاریابی درونی آن با کیفیت خدمات خارجی" دانش مدیریت، سال ۲۱ ، شماره ۸۱، ص ص ٤-۸.
7. Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. Sloan Management Review, 33(3), pp: 31-39.
8. Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (1996). Motivation in education: Theory, research, and applications. Columbus, OH: Merrill.
9. Trofino AJ. Transformational leadership: moving total quality management to word- class organizations.Int.Nurs Rev 2000,47(4).pp; 322-242.
10. 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.
۱۱. یعقوبی، مریم (۱۳۸۸) "رابطه بین عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۱۲، شماره۳۵، ص ص ۲۵-۳۲.
12. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), pp: 603-609.
13. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, pp: 61-89.
14. Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. Human Resource Management Review, 8,pp 387-401.
15. Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. Human Systems Management, 17,pp: 135-143.
16. Xie, Di, (2005). Exploring organization learning 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 University.
17. Czekajewski, A. M. (2003). Does affective commitment really matter? Linking employee commitment with service quality. Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University.
18. Pitt, L. F., Foreman, S. K., & Bromfield, D. (1995). Organisational commitment and service delivery: Evidence from an industrial setting in the UK. International Journal of Human Resources Management, 6(1), pp: 369-389.
19. Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61(1), pp: 20-52.
20. Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. The Journal of Psychology, 135(2), pp: 226-236.
21. Malhotra N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. Journal of Services Marketing, 18(3), pp: 162-174.
22. Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? Human Relations 3(6),pp: 869-887.
۲۳. رحیمی، اسکندر (۱۳۸۸) "بررسی عوامل تنش شغلی و رابطه آن با رضایت شغلی در کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان فارس" فصلنامه المپیک، سال هفدهم، شماره ۱ (پیاپی ۴۵). ص ص ۴۹-۵۸.
24. Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. Sport Management Review, 3, pp: 1-22.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

The Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality in Selected Federations

Saatchian. V., Ph.D. Student of Sport Management, Kharazmi University
Ghanbarpour. A., Ph.D. Student of Sport Management, Kharazmi University
Rasooli. M., Ph.D. Student of Sport Management, Kharazmi University
Poursoltani Zarandi. H., (Ph.D.) Sport science Research Center

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship among job satisfaction, organizational commitment and internal service quality in selected federations. For this purpose Xie, Di (2005) questionnaire was used. Reliability of the questionnaire after a pilot study using Cronbach's alpha test (α =0/86) respectively. Statistical society desired to study all the staff federations swimming, basketball, handball, judo, track and field and gymnastics have formed and sample population is equal. Descriptive and inferential statistics methods for data analysis (mean and SD, tables of frequency distribution, K-S, Pearson correlation and multiple regression) were used. Findings showed, among job satisfaction ($p<$ 0/01, r =0/651), normative organizational commitment ($p<$ 0/01, r =0/558) and internal service quality was positive and significant correlation ($p<$ 0/05) exist. But between affective organizational commitment and continuous organizational commitment with internal service quality wasn't any significant correlation exist ($p>$ 0/05).
Note that the use of variables in research, improve in the internal service quality of employees will be possible if organizations provide components through the strategic application of human resource management to provide appropriate service quality for internal and external customers.

Key words: Organizational behavior, Internal service quality, Organizational commitment, Job satisfaction

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]