

## ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی کارکنان ادارات ورزشی و جوانان استان‌های خراسان شمالی و خراسان رضوی

راضیه دوستی<sup>۱</sup>

حسن بحر العلوم<sup>۲</sup>

سید رضا حسینی نیا<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۴/۳۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۸/۱۰

از آنجا که نقش وزارت ورزش و جوانان به عنوان مهم‌ترین متولی ورزش کشور بر همگان مشهود است، بی تردید، موفقیت عملکرد این سازمان ریشه در عملکرد مجموع ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها دارد. با توجه به اینکه تاکنون تحقیقاتی در مورد توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی در سازمان‌های ورزشی انجام نشده است، هدف از این مطالعه بررسی ارتباط توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های خراسان شمالی و رضوی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های خراسان شمالی و رضوی (N=۴۶۳) بود که ۱۵۰ نفر از آنها با روش تصادفی خوشه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از تعیین روایی و پایایی، از پرسشنامه‌های ویژگی جمعیت‌شناختی، توانمندسازی روانشناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۵)، رضایت شغلی ارزیابی سازمانی میشیگان (کامان، فیچمن، جنکینس و کلش، ۱۹۷۹) و کیفیت خدمات داخلی (دی‌زی، ۲۰۰۵) استفاده گردید. برای آزمون فرضیه‌ها از همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی روانشناختی بر رضایت شغلی تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. توانمندسازی روانشناختی هم تأثیر مستقیم و هم تأثیر غیر مستقیم بر کیفیت خدمات داخلی دارد. همچنین رضایت شغلی تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر کیفیت خدمات داخلی دارد. در قسمت اثر کل مشخص شد بیشترین تأثیر بر کیفیت خدمات داخلی مربوط به توانمندسازی روانشناختی می‌باشد. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا نشان داد که ۳۵ درصد از واریانس

E-mail: razieh.dosti@gmail.com

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشگاه شاهرود (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دانشیار، دانشگاه شاهرود

<sup>۳</sup> استادیار، دانشگاه شاهرود

کیفیت خدمات داخلی توسط متغیرهای توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی و ۱۳ درصد از کل تغییرات رضایت شغلی توسط توانمندسازی روانشناختی در بین کارکنان تبیین شده است. در نهایت، کلیه شاخص‌های برازش مدل، نشان دهنده برازش نسبتاً مطلوب مدل بودند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی روانشناختی، کیفیت خدمات داخلی، بازاریابی داخلی و رضایت شغلی

## مقدمه

از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، کیفیت توانمندی نیروی انسانی است. به عبارت دیگر، اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری های جدید، منابع مالی و مادی بیش تر است. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می باشد. منبع انسانی به عنوان مهم ترین، گران ترین و با ارزش ترین سرمایه یک سازمان محسوب می شود. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. سازمان توانمند، محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالیت ها با یکدیگر همکاری می کنند. بنابراین کارمندان در محیط کار باید انعطاف پذیر، کارآفرین، مسئولیت پذیر و ابتکار عمل داشته باشند. این عوامل به درک توانمندسازی توسط کارکنان کمک می کند (آقایی و همکاران، ۲۰۱۳).

کوین و اسپریتزر<sup>۱</sup> با بررسی ادبیات و مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت های پشستاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده اند: یکی، رویکرد موقعیتی و دیگری، رویکرد روانشناختی (کوین و اسپریتزر ۱۹۹۷). رویکرد موقعیتی به واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان اشاره دارد، اما رویکرد روانشناختی بر تفویض اختیار برای تصمیم گیری تأکید کمتر و بیشتر به فرایند انگیزشی در کارها توجه دارد (یانگ و چوی ۲۰۰۹، ۲).

توماس و ولتهوس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) در الگوی شناختی خویش، مفهوم توانمندسازی شناختی را مطرح می کنند که در برگیرنده ادراک کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان می باشد. توانمندسازی روانشناختی بر اساس ادراکات کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان تعریف می شود و عبارت است از افزایش انگیزش درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف محوله که متشکل از چهار بعد می باشد: معنی دار بودن (شغل)، شایستگی، خودتعیینی یا استقلال و مؤثر بودن (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). محققان فوق برای نخستین بار توانمندسازی روانشناختی را مورد توجه قرار دادند.

اسپریتزر (۱۹۹۵، ۱۹۹۶) توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و مؤثر بودن تعریف کرده است که این ابعاد جمعاً منعکس کننده یک جهت گیری شخصی به نقش خود در سازمان است. بعدها وتن و کمرون<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) براساس تحقیق میشر<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به آن اضافه کردند. بر اساس این رویکرد، توانمندسازی بر

---

1 Quinn & Spreitzer

2 yang & choei

3 Thomas & velthouse

4 Whetten & Cameron

5 Mishra

حسب ادراکات و باورهای شخصی کارکنان تعریف می‌شود. بنابراین توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک فرد در مورد نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال، مدیریت سازمان می‌تواند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید، اما باید کارکنان توانمند را گزینش و به کار گمارد. ویژگی‌های سازمانی نیز می‌تواند به توانمند شدن نیروی انسانی کمک نماید (کوپن و اسپریتزر، ۱۹۹۷).

اسکات و ژافه<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) درباره اینکه چرا کارکنان را توانا سازیم نوشته‌اند که سازمان هم از درون و هم از بیرون مورد هجوم قرار می‌گیرد. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان‌ها می‌طلبد. از جنبه درونی، کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود و مأموس و سرخورده می‌شوند. در عین حال، کارکنان خواستار صراحت و صداقت و دریافت خودیابی و شکوفایی بیشتر از کارشان هستند. مدیر باید در مقابل این فشارها، گروهی را به کار بگیرد تا سازمان بتواند وظایفش را به خوبی انجام دهد. تغییر سازمان‌های سنتی و ظهور سازمان‌های جدید نیز لازمه توجه بیشتر به توانمندسازی است. سازمان سنتی فقط به انسان‌هایی نیاز دارد که کار معینی انجام دهند و سؤال نکنند، اما محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند، راه حل‌های تازه‌ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در قبال نتایج کار مسئول شناخته شوند (عبداللهی، ۱۳۸۴). لیدن و همکاران (۲۰۰۰) از ایده اینکه کارکنان توانمند باید سطح بالایی از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی داشته باشند حمایت کردند (صدیقی کلانی، ۲۰۱۴). باون و لاولر (۱۹۹۲) در مورد اهمیت توانمندسازی منابع انسانی می‌نویسند: "کارکنان توانمند به موقع به نیازهای مشتریان پاسخ می‌دهند؛ احساس تعهد نسبت به خود و شغلشان دارند؛ با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند و می‌توانند منبع بزرگی برای ارائه خدمات مناسب در سازمان باشند". به عنوان پیامدی که توانمندسازی می‌تواند بر افراد داشته باشد می‌توان به پژوهش اتیا<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) می‌توان اشاره کرد که نشان داد افراد توانمند مهم‌ترین سرمایه برای سازمان‌های موفق و مزیتی رقابتی برای سازمان‌ها می‌باشند. بنابراین سازمان برای رسیدن به اهداف خود باید کارکنانی توانمند، خشنود و با انگیزه داشته باشد. تحقیق اتیا نشان داد که رابطه مهمی بین توانمندی کارکنان و انگیزش شغلی و سودهای رقابتی در سازمان وجود دارد (اتیا، ۲۰۰۸). نتایج تحقیقات آقایی و همکاران

---

1 Scott & Jaffe  
2 Attiate

(۲۰۱۴) بر روی معلمان تربیت بدنی در خوزستان نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد حرفه‌ای رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهشی که با عنوان «رابطه توانمندسازی و خودکارآمدی با رضایت شغلی» توسط اصغری و همکاران (۱۳۸۷) انجام شد، نشان داد که بین توانمندسازی و رضایت شغلی و بین توانمندسازی و خودکارآمدی رابطه معنی‌داری وجود دارد. رضایت شغلی یکی از پیامدهای مهم توانمندسازی روانشناختی عنوان شده است (سیبرت، سیلور و راندولف، ۲۰۰۴).

اسپکتور<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) معتقد است رضایت شغلی، نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به مشاغلشان به طور کلی و یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن (سازمان، کار، سرپرستی، همکاران، حقوق و مزایا و ترفیعات) نشان می‌دهد (عبدل حفیظ و همکاران، ۲۰۱۴). رضایت شغلی به یک احساس عاطفی مثبت ناشی از لذت بردن فرد از کارش اطلاق می‌شود (عبدل حفیظ و همکاران، ۲۰۱۴). سازمان‌های ورزشی که در آن نقش مدیران و رضایت شغلی کارکنان از اهمیت بسیاری برخوردار است، به طور مداوم در حال تغییر هستند. در ایران سازمان‌های ورزشی به عنوان یکی از بزرگترین سازمان‌ها در نظر گرفته شده است که در تمام فعالیت‌های ورزشی تأثیر و دارای ارتباطات گسترده‌تری با سازمان‌های داخلی و خارجی می‌باشد. عملکرد بهتر این سازمان‌ها پیش‌نیازی برای رسیدن به یک جامعه توسعه یافته و سالم است. به عبارت دیگر، عملکرد ضعیف این سازمان‌ها منجر به ظهور شکست‌های اجتماعی و فرهنگی می‌شود (نوبخت‌رمضانی و همکاران، ۲۰۱۳). نکته ای که لازم است بدان اشاره شود آن است که موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی وابسته به تلاش و کوشش کارکنان است و این تلاش و کوشش زمانی به حد کمال خواهد رسید که کارکنان از شغل خود راضی و خشنود باشند. رضایت شغلی برخاسته از عوامل درونی و ویژگی‌های فردی، از یک سو و عوامل جسمانی و محیطی، از سوی دیگر است (حسنخوئی، ۱۳۸۵). کارکنان توانا نسبت به کارکنان ناتوان از بهره‌وری بالاتری برخوردارند، رضایت شغلی بیشتری دارند و ابتکارات زیادتری به خرج می‌دهند و بالاخره تولیدات و خدمات با کیفیت‌تری ارائه می‌دهند (وتن و کمرون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). با توجه به اینکه در ارائه خدمات به کارکنان و مشتریان داخل سازمان، نیروی انسانی نقش محوری ایفا می‌کند، بحث توانمندی و رضایت شغلی کارکنان در ارائه خدمات با کیفیت بالا اهمیت پیدا می‌کند. امروزه، کیفیت خدمات از جمله مفاهیم متداول در جهان تجارت می‌باشد و نقش مؤثری در

1 Sebert, Silver & Randolph.

2 Spector

3 Whe & kimn.s & Cameron

رضایت، حفظ وفاداری مشتریان و همچنین کسب درآمد ایفا می‌کند. اما قبل از بحث درباره کیفیت خدمات، درک مفهوم کیفیت ضروری است. کیفیت قانع شدن یا لذت بردن مشتری، ارضا کردن یا سبقت گرفتن از انتظارات مشتری است (زیتمال، پاراسرمن و بری، ۱۹۹۰). امروزه، کیفیت را خواسته مشتری تعریف می‌کنند و ادراکات و انتظارات مشتری را اصلی‌ترین عامل تعیین کننده کیفیت می‌دانند (وست، ۲۰۰۱؛ شارما و گادن، ۲۰۰۱). مؤسسه استاندارد بریتانیا (۱۹۹۱) کیفیت را به صورت یک محصول یا خدمت که نیازهای اظهار شده یا ضمنی را برآورده می‌کند، تعریف کرده است. کیفیت چیزی است که همواره مورد توجه مدیران و رهبران در سازمان‌ها قرار می‌گیرد (مک‌کی و کرامپتون، ۱۹۹۰، ۴). گرچه تعاریف زیادی در خصوص کیفیت خدمات ارائه شده است، اما اغلب تعاریف در مقوله مشتری محوری قرار می‌گیرد. شاید لوئیس و بومز جزو اولین کسانی باشند که کیفیت خدمات را ملاک اندازه‌گیری میزان تطابق سطح خدمت با انتظارات مشتریان تعریف کرده‌اند (کارونا و کالیبا، ۱۹۹۸). کیفیت را می‌توان به طور پیوسته، مطابق یا فراتر از انتظارات مشتریان عمل کردن تعریف کرد (امیری، ۱۳۸۷).

از جمله عواملی که می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را در جهت ارتقای کیفیت خدمات مناسب و مشتری مداری هدایت کند، بازاریابی است. بازاریابی داخلی، یک فعالیت مهم جهت توسعه یک سازمان مشتری‌مدار است. به طور کلی می‌توان گفت پیاده‌سازی بازاریابی داخلی در سازمان‌های خدماتی، این سازمان‌ها را مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی می‌کند که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، ارتقای عملکرد آن‌ها را به دنبال خواهد داشت (رودریگز و همکاران، ۲۰۱۰، ۶). بنابراین بازاریابی داخلی یک فعالیت مشتری‌مدارانه است که هدف آن داشتن کیفیت خدمات برتر و در نهایت رضایت مشتریان بیرونی می‌باشد (گونتاسو و والکر، ۲۰۰۹، ۷). یکی از اجزای بازاریابی داخلی، کیفیت خدمات داخلی است. سازمان‌های خدماتی برای نهادینه کردن فرهنگ مشتری‌مداری و ارائه خدمات با کیفیت در بین کارکنان سعی می‌کنند از بازاریابی داخلی به طور فزاینده استفاده کنند. با توجه به اینکه در مورد سیستم بازاریابی داخلی توافق کلی وجود ندارد، بهترین کار برای جذب مشتری توسعه و حفظ خدمات، تولید محصولات جدید و عملیات بازاریابی نوین می‌باشد. هدف نهایی از بازاریابی داخلی همانا رضایت کارمندان و در

---

1 Zeitmal, Parasuraman & Berry

2 West

3 Shorma & Gadenne

4 Mackay & Crompton

5 Caruna & Calleya

6 Rodrigues et al

7 Gountas & walker

نهایت رضایت مشتریان می باشد (عابدی، ۱۳۸۷). مفهوم کیفیت خدمات داخلی برای اولین بار توسط ساسر و آربیت (۱۹۷۶) که کارکنان را به عنوان مشتریان داخلی در نظر گرفته اند معرفی شد (لیانگ وانگ، ۲۰۱۰). دی ژی (۲۰۰۵) در تعریف کیفیت خدمات داخلی بیان می کند که کیفیت خدمات داخلی سطحی است که یک کارمند با دریافت خدمات از ارائه دهندگان خدمات داخلی راضی باشد.

بر اساس مدل هسکت و همکاران (۱۹۹۴) کیفیت خدمات به رضایت کارکنان (نگهداری کارمندان) بستگی دارد و محصول نهایی کیفیت خدمات داخلی و رضایت مشتریان، سود و رشد و توسعه است. همچنین، کیفیت خدمات داخلی به احساس کارمند در مورد کیفیت خدماتی که آن ها به کارکنان در یک سازمان مشابه ارائه یا از آنها دریافت می کنند اشاره دارد (هالول، اشلینگر و زرنیستیکی، ۱۹۹۶). آیرز (۱۹۹۹) اذعان کرد که سطح کیفیت خدمات به مشتریان داخلی تأثیر اساسی بر ارزش خدمات ارائه شده به مشتریان خارجی دارد. همچنین، خدمات داخلی اساسی ترین عنصر برای دستیابی به کیفیت خدمات خارجی با کیفیت بالا می باشد و ضروری است که در بیشتر محیط های ورزشی مورد بازبینی قرار گیرد (قنبرپور و همکاران، ۱۳۹۰). با اینکه طی سال های گذشته مطالعات زیادی در مورد کیفیت خدمات در بخش های صنعت انجام شده است، اما مفاهیم مربوط به کیفیت خدمات به تازگی مورد توجه بخش ورزش و اوقات فراغت قرار گرفته است (هاوات و همکاران، ۱۹۹۹). سازمان های ورزشی از ویژگی های خاص خدماتی برخوردار هستند که آن ها را از سازمان های خدماتی دیگر مانند بانک ها یا شرکت های بیمه مجزا می کند. اولین ویژگی این است که هزینه فعالیت های ورزشی و تفریحی اختیاری است. دوم، معمولاً مشتری در طول زمان فراغت خود جذب سازمان های ورزشی می شود و سوم اینکه، اغلب در فعالیت های سازمان های ورزشی سرمایه گذاری عاطفی مانند حمایت از یک تیم، متعلق بودن به یک باشگاه ورزشی و یا بهبود سلامت وجود دارد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۹).

بای و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی نشان دادند بین کیفیت خدمات داخلی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج نشان داد بین سطوح مختلف کیفیت خدمات داخلی (فردی، تیمی و سازمانی) با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

---

1 Sasser & Arbeit

2 Di Xie

3 Heskett & et al

4 Zornitsky, Schlesinger & Hallwell

5 Ayers

6 Howat et al

تحقیق چکاجوسکی<sup>۱</sup>(۲۰۰۳) رابطه معناداری 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. تست<sup>۲</sup>(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، تعدیل کننده رضایت شغلی و تلاش برای ارائه خدمات است. همچنین در بحث ویژگی‌های جمعیت شناختی، سن و سابقه خدمت عواملی هستند که در کیفیت خدمات داخلی تاثیر گذارند. کارکنانی که با تجربه و مسن هستند ممکن است بسیار مؤثر باشند و سطح تعهد سازمانی را افزایش دهند که این امر منجر به بهبود کیفیت خدمات داخلی می‌گردد (چن و فرانسیسکو، ۲۰۰۰). بای و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی بر روی اعضای هیئت علمی تربیت بدنی در ۱۰ دانشگاه آزاد اسلامی در ایران نشان دادند بین کیفیت خدمات داخلی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی تربیت بدنی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد بین سطوح فردی، تیمی و سازمانی کیفیت خدمات داخلی با رضایت شغلی اعضای هیئت علمی ارتباط مستقیمی وجود دارد. بلو و آندرونیکدس<sup>۳</sup>(۲۰۰۸) با مطالعه بر روی ۱۶ بانک بزرگ یونان گزارش کردند که بهبود کیفیت خدمات داخلی در بانک‌ها روی رفتار و رضایت مشتریان خارجی تاثیر می‌گذارد که در نهایت، عملکرد بانک‌ها را بهبود بخشیده است. کین نان<sup>۴</sup>(۲۰۰۹) یک مطالعه بر روی شرکت‌های بیمه تایوان انجام داد و نوعی همبستگی مثبت و معنی دار بین سطوح مختلفی از کیفیت خدمات داخلی، رضایت مشتریان و عملکرد سازمان مشاهده کرد. مینگ ژیا<sup>۵</sup>(۲۰۰۳) بیان می‌کند که ارائه خدمات با کیفیت بالا در سازمان، رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد و در نهایت، منجر به رضایت مشتریان در خارج از سازمان و همچنین بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. نتایج تحقیقات اسمیت و همکاران<sup>۶</sup>(۲۰۰۶) در دو دانشگاه فلوریدا نشان داد که افزایش کیفیت خدمات ارائه شده روی رضایت کارکنان و اساتید مؤثر بوده و منجر به افزایش رضایت دانشجویان دانشگاه از اساتید و در نهایت کل دانشگاه شده است. نتایج تحقیقات پاسبانی و همکاران (۲۰۱۲) در سازمان‌های ورزشی نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی و همچنین بین رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحقیقات یو

---

1 Czekajewski

2 Testa

3 Andronikids & Bellu

4 Qin Nan

5 Meng Xia

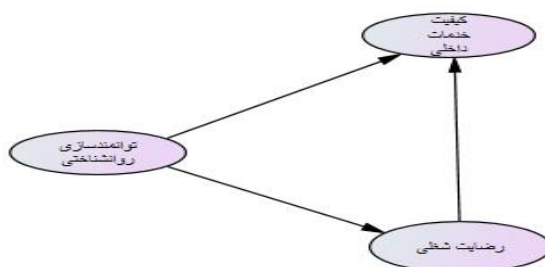
6 Smit et al



ژی (۲۰۰۹) نشان داد که کیفیت خدمات داخلی و رضایت مشتریان داخلی تأثیر مثبتی روی رضایت مشتریان خارجی دارد و در نهایت، رشد و سودآوری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

ادارات ورزش و جوانان، نهاد اصلی برای مدیریت فعالیت‌های ورزشی در هر شهرستان و استان می‌باشند. با توجه به اهمیت امور جوانان و اهداف سازمانی، اداره ورزش و جوانان به ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان داخلی و خارجی نیاز دارد. تحقیقات در مورد کیفیت ورزش در ایران، بیشتر بر روی کیفیت خدمات از دیدگاه مشتریان خارجی متمرکز است. بنابراین لازم است مطالعه ای برای توضیح شفاف‌تر از توانمندسازی روانشناختی، رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی در ادارات ورزش و جوانان انجام شود. مطالعه حاضر ممکن است فرصتی را به مدیران منابع انسانی و کارکنان به منظور ایجاد درک صحیحی از کیفیت خدمات داخلی ارائه کند و نتایج آن می‌تواند برای ارائه پیشنهادات و بهبود کیفیت خدمات داخلی در سازمان‌های ورزشی مورد استفاده قرار گیرد.

شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق



## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی است که به شیوه میدانی با استفاده از پرسش نامه انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های خراسان شمالی و رضوی که تعداد آن‌ها ۴۶۳ نفر بود، تشکیل دادند. برای تعیین نمونه آماری تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای استفاده شده است؛ به طوری که از بین ۲۸ شهرستان خراسان رضوی ۹ شهرستان (مشهد، نیشابور، بردسکن، خلیل آباد، کاشمر، سبزوار، تربیت حیدریه، قوچان، گناباد) و از بین ۸ شهرستان خراسان

شمالی ۶ شهرستان (بجنورد، جاجرم، شیروان، گرمه، اسفراین، آسرخانه) مورد مطالعه قرار گرفت. تعداد نمونه‌ها ۱۵۰ نفر می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات از چهار پرسشنامه استاندارد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، توانمندسازی روانشناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۵)، رضایت شغلی ارزیابی سازمانی میشیگان (کامان، فیچمن، جنکینس و کلش ۱، ۱۹۷۹) و کیفیت خدمات داخلی (دی ژی، ۲۰۰۵) استفاده گردید. روایی صوری و محتوایی این پرسش‌نامه‌ها توسط ۱۰ تن از اساتید صاحب نظر بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. برای اطمینان بیشتر در مورد پایایی پرسشنامه‌ها و اینکه این مقیاس تا چه اندازه با درک و فهم کارمندان همخوانی دارد و از آن مهم‌تر، مطابقت اصطلاحات و عبارات، در گروهی ۳۰ نفری که از جامعه آماری تحقیق انتخاب شده بودند، به طور مقدماتی اجرا شد. ضریب پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ در جدول زیر آورده شده است که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. جهت تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون آلفای کرونباخ، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی مدل سازی معادلات ساختاری) استفاده شده است. درانجام آزمون‌های فوق از نرم افزارهای آماری SPSS 16 و Amos 22 استفاده گردید.

جدول ۱: ویژگی پرسشنامه‌های تحقیق

پرسشنامه	تعداد نمونه	مقدار آلفای کرونباخ
توانمندسازی روانشناختی	۳۰	۰/۸۴
رضایت شغلی	۳۰	۰/۷۱
کیفیت خدمات داخلی	۳۰	۰/۹۱

## یافته‌های پژوهش

برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها به صورت تک متغیره از شاخص‌های کشیدگی و چولگی و برای نرمال بودن چند متغیره از ضریب مردیا ۲ استفاده شد. برای رد فرض عدم طبیعی بودن توزیع چند متغیره داده‌ها نسبت بحرانی باید کوچکتر از  $(2/58 > C.20)$  باشد، اما در این تحقیق نسبت بحرانی به دست آمده معادل  $3/18$  می‌باشد که فرض طبیعی بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود. در این تحقیق از حداکثر درست نمایی استفاده شده است که به عنوان عمومی‌ترین روش برآورد پارامترهای آزاد در مدل سازی معادله

1 Cammann, Fichman, Henkins & Klesh  
2 Mardia, s Coefficient

ساختاری شناخته می‌شود. حداکثر درست‌نمایی نسبت به نقض نرمال بودن چند متغیره تا اندازه‌ای مقاوم است و هرچه نقض این شرط آشکارتر یا شدیدتر شود به منظور به دست آوردن برآوردهای قابل اعتماد به حجم نمونه بیشتری نیاز است (کلاین، ۲۰۱۰، ۱). مولر<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) برای تعیین حجم نمونه، حداقل نسبت حجم نمونه به پارامتر آزاد را ۵ به ۱ بیان کرده است. نسبت ۵ به ۱ برای زمانی مفید است که نرمال بودن چند متغیره برای متغیرهای مورد مطالعه در نمونه آماری برقرار یا از انحراف کمی برخوردار باشد. در این پژوهش به دلیل اینکه توزیع داده‌ها از وضعیت نرمال چندمتغیره فاصله اندکی دارد، از نسبت ۵ به ۱ برای تعیین حجم نمونه استفاده گردید. بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان نشان داد که از کل نمونه آماری ۹۸ نفر مرد (۶۵/۸ درصد) و ۵۲ نفر زن (۳۴/۲ درصد) بودند که بیشترین تعداد (۵۸/۴ درصد) در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند. همچنین، بیشترین سابقه خدمت از ۸ تا ۱۴ سال گزارش شد. اکثر کارمندان در این نمونه (۴۴ درصد) دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند.

جدول ۲: ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیرها	۱	۲	۳
۱. توانمندسازی روانشناختی	۱		
۲. رضایت شغلی	۰/۳۵**	۱	
۳. کیفیت خدمات داخلی	۰/۵۶**	۰/۳۱**	۱
میانگین	۳/۷۵	۵/۳۸	۳/۸۵
انحراف استاندارد	۰/۴۹	۱/۲۱	۰/۴۷
دامنه	۱-۵	۱-۷	۱-۵

\*\* $p < 0.001$ .

از آنجا که زیر بنای اصلی مدل‌های تحلیلی مسیر ماتریس همبستگی است، در جدول ۲ میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی بین متغیرهای تحقیق ارائه شده است. نتایج تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ یعنی، با افزایش توانمندسازی روانشناختی، میزان دو متغیر رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی افزایش خواهد یافت. همچنین، یافته‌ها نشان داد که بین رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی ارتباط مثبت و معنی‌داری

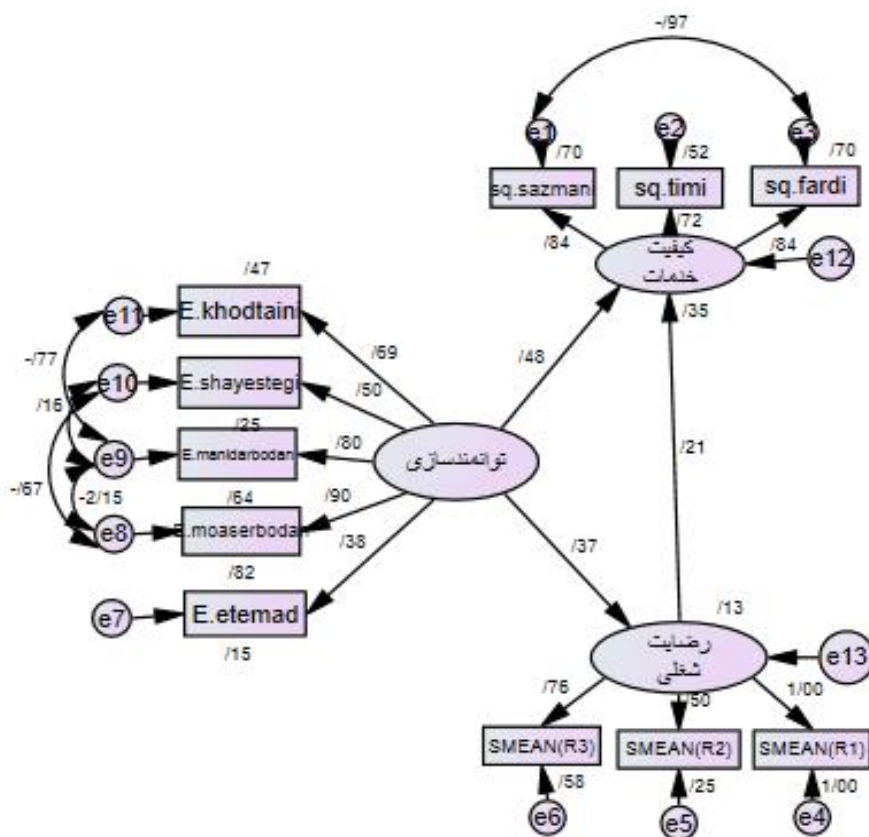
1 Kline  
2 Muller

وجود دارد؛ یعنی، چنانچه نیروی انسانی درون سازمان از رضایت شغلی بیشتری برخوردار باشند، همکاری و همبستگی بین آنها نیز افزایش می یابد.

در ادامه به منظور بررسی اثر مستقیم، اثر غیرمستقیم و اثر کلی توانمندسازی روانشناختی بر رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد (قاسمی، ۱۳۹۲). در این مدل، توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر برونزا<sup>۱</sup> و فاکتورهای رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی به عنوان متغیرهای درونزا<sup>۲</sup> مد نظر قرار گرفتند. با توجه به عدم توافق عمومی و کلی در بین متخصصان مدلیابی معادلات ساختاری بر روی بهترین شاخص‌های برازندگی برآورد، در تحقیق حاضر از بین شاخص‌های برازندگی مطلق، شاخص خی دو نسبی (CMIN /DF) و شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA) و از بین شاخص‌های برازندگی تطبیقی، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص برازش هنجار شده (NFI) مورد استفاده قرار گرفت که توسط کلاین و تامسون (۲۰۰۴) پیشنهاد شده است (لاورنس و همکاران، ۱۳۹۱).

---

1 Exogenous  
2 Endogenous



شکل ۱: ضرایب استاندارد تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی

CMIN	P value	RMSEA	CMIN/DF	NFI	CFI
۸۸/۵۸	۰/۰۰۰	۰/۰۹	۲/۴۶	.۸۶	.۹۰

جدول ۳: ضرایب استاندارد و مقادیر بحرانی مربوط به کلیه مسیرها

مقدار بحرانی	انحراف استاندارد	ضریب استاندارد	مسیرها		
			رضایت شغلی	کیفیت خدمات داخلی	توانمندسازی روانشناختی
۳/۹۱	.۳۶	۰/۳۷	<---	<---	توانمندسازی روانشناختی
۴/۳	.۱۷	۰/۴۸	<---	<---	توانمندسازی روانشناختی
۲/۷۳	.۰۳	۰/۲۱	<---	<---	رضایت شغلی
---	---	۰/۸۴	<---	<---	کیفیت خدمات داخلی
۷/۱	.۰۹	۰/۷۲	<---	<---	کیفیت خدمات داخلی
۷/۵۵	.۰۸	۰/۸۴	<---	<---	کیفیت خدمات داخلی
---	---	۱	<---	<---	رضایت
۶/۰۳	.۰۹	۰/۵	<---	<---	رضایت
۹/۰۲	.۰۷	۰/۷۶	<---	<---	رضایت

---	---	۰/۳۸	اعتماد	<---	توانمندسازی روانشناختی
۴/۶۳	.۰/۴	۰/۹	مؤثر بودن	<---	توانمندسازی روانشناختی
۴/۸	.۰/۳۱	۰/۶۹	خود تعیینی	<---	توانمندسازی روانشناختی
۳/۶۱	.۰/۲۱	۰/۵	شایستگی	<---	توانمندسازی روانشناختی
۳/۶۹	.۰/۳۴	۰/۸	معنی دار بودن	<---	توانمندسازی روانشناختی

با توجه به ستون مقادیر بحرانی جدول فوق مشخص می‌شود همه مسیرها دارای تاثیر معنی دار ( $t \geq \pm 1/98$ ) می‌باشند که در شکل ۱ نیز به صورت فلش سیاه نمایش داده شده‌اند.

جدول ۴: اثرات توانمندسازی روانشناختی بر کل متغیرهای درون‌زا

اثر متغیرها			متغیرها		
کل	غیر مستقیم	مستقیم			
۰/۳۶	---	۰/۳۶	رضایت شغلی	<---	توانمندسازی روانشناختی
۰/۵۴	۰/۰۷	۰/۴۷	کیفیت خدمات داخلی	<---	توانمندسازی روانشناختی
۰/۲۱	---	۰/۲۱	کیفیت خدمات داخلی	<---	رضایت شغلی

همانطور که در شکل ۱ و جدول ۴ مشاهده می‌شود توانمندسازی روانشناختی تأثیر مستقیم و مثبت بر رضایت شغلی کارکنان داشت ( $\beta = 0/36$ ). همچنین، نتایج نشان داد که توانمندسازی روانشناختی تأثیر مستقیم و مثبت بر کیفیت خدمات داخلی ( $\beta = 0/47$ ) و رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر کیفیت خدمات داخلی دارد ( $\beta = 0/21$ ). توانمندسازی روانشناختی علاوه بر اثر مستقیم، دارای اثر غیر مستقیم ( $\beta = 0/07$ ) بر روی کیفیت خدمات داخلی کارکنان می‌باشد. در نهایت، نتایج مندرج در ستون اثرات کل نشان داد که توانمندسازی روانشناختی بیشترین ( $\beta = 0/54$ ) و رضایت شغلی کمترین ( $\beta = 0/21$ ) تأثیر را بر کیفیت خدمات داخلی داشت. همان طور که در این مدل مشاهده می‌شود، مقدار ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا نشان داد که ۳۵ درصد از کل تغییرات میزان کیفیت خدمات داخلی توسط متغیرهای (توانمندسازی روانشناختی و رضایت شغلی) و ۱۳ درصد از کل تغییرات رضایت شغلی توسط (توانمندسازی روانشناختی) در بین کارکنان تبیین شده است. در قسمت شاخص‌های آماری همان طور که مشاهده می‌شود  $\chi^2/DF$  (کوچکتر از ۳،  $GFI$  برابر با ۰/۹۰ به دست آمد که نشان از برازش قوی مدل

دارد. همچنین، در این پژوهش RMSEA برابر ۰/۰۹ و NFI برابر ۰/۸۶ می‌باشد که این معیارها برازش متوسطی را نشان می‌دهند. در نهایت می‌توان گفت که مدل از برازندگی نسبتاً مطلوبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه بین توانمندسازی، رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان‌های خراسان شمالی و رضوی بود. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این یافته با نتایج زعیمی‌پور، ونکی و حاجی‌زاده (۲۰۰۵) همخوانی دارد. این یافته نشان داد که کارکنان توانمند، بهره‌ورتر، خوشنودتر و نوآورترند و محصولات و خدمات را با کیفیت بالاتری نسبت به کارکنان ناتوان ایجاد می‌کنند و با وجود کارکنان توانمند، سازمان نیز کارآمدتر می‌شود. سازمان با مجموعه‌ای از کارکنان راضی می‌تواند مشتریان بیشتری را از ارائه محصولات و خدمات خود راضی نگه دارد. توانمندسازی به مشارکت مدیریت و جریان پیوسته اطلاعات وابسته است. سازمان‌هایی که به طور موفقیت آمیز برنامه توانمندسازی را اجرا می‌کنند، از مزایای آن که شامل پاسخ‌گویی سریع‌تر به نیازهای مشتری، داشتن کارکنانی که نسبت به شغل خود رضایت قابل قبولی دارند و افزایش کیفیت خدمات، بهره‌مند می‌شوند (باون و لاولر، ۱۹۹۲؛ کسیون، ۱۹۹۸). نیکودیم و همکاران (۱۹۹۴) دریافتند که کارکنانی که توانمند هستند، تعارض و ابهام نقش در آنها به مقدار قابل توجهی کاهش یافته است و آنها بیشتر قادر به کنترل محیط پیرامون خود هستند. همچنین گزارش شده است که کارکنان توانمند حس رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری سازمانی بالایی دارند؛ به طوری که احساس مشارکت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمانی می‌کنند.

نتایج این تحقیق نشان داد که تأثیر مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی بر کیفیت خدمات داخلی برابر با ۰/۴۷ و در سطح ۰/۰۱ معنادار بود. این نشان می‌دهد که به ازای یک واحد (انحراف استاندارد) تغییر در متغیر توانمندسازی روانشناختی، کیفیت خدمات داخلی به میزان ۰/۴۷ تغییر خواهد کرد. این یافته با نتایج وتن و کمرون (۱۹۹۸) همخوانی دارد. همچنین، تحقیقات نشان داد که توانمندسازی روانشناختی به طور غیر مستقیم توانسته بر کیفیت خدمات داخلی ( $\beta=0/07$ ) تأثیر بگذارد. این یافته با نتایج پاول و همکاران (۲۰۰۰) و باون و لاولر (۱۹۹۲) همخوانی دارد. از جنبه‌های دیگر توانمندسازی می‌توان به

محصولات و خدمات با کیفیت بهتر، غیبت کمتر، جابه جایی کمتر، تصمیم‌گیری بهتر، حل مسئله که همگی آنها به اثر بخشی سازمانی منجر می‌شود، اشاره کرد. نتایج تحقیق نشان داد که تأثیر مستقیم توانمندسازی روانشناختی بر رضایت شغلی برابر با  $(\beta = 0/36)$  است که در سطح  $0/01$  معنادار بود و نشان دهنده این می‌باشد که به ازای یک واحد (انحراف استاندارد) تغییر در متغیر توانمندسازی روانشناختی، میزان رضایت شغلی به میزان  $0/36$  تغییر خواهد کرد. این یافته با نتایج لاشینگر و همکاران (۲۰۰۰)، سیرت و همکاران (۲۰۰۴)، واکاراکیات (۲۰۰۸) و حیات و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد. هرچه کارکنان در محیط کاری خود احساس توانمندی درونی و توان مخاطره جویی بیشتری داشته باشند، به همان نسبت احساس رضایت شغلی بیشتری خواهند نمود. با توجه به اینکه توانمندسازی کارکنان جزء اصلی اثربخشی مدیریت است، اما همیشه موفقیت را تضمین نمی‌کند. موفقیت توانمندسازی در گرو سازگاری با نیازها، اهداف، فرهنگ سازمان، ساختار و نگرش کارکنان است. بنابراین سازمان‌ها با شناخت درست عوامل مؤثر بر توانمندسازی و ایجاد فضای مناسب جهت افزایش رضایت شغلی کارکنان تلاش می‌کنند.

همچنین نتایج نشان داد که تأثیر مستقیم رضایت شغلی بر کیفیت خدمات داخلی برابر با  $0/21$  و در سطح  $0/01$  معنادار بود. این یافته با نتایج منگ ژیا (۲۰۰۳)، کین نان (۲۰۰۲)، اسمیت و همکاران (۲۰۰۶)، عابدی (۱۳۸۹)، باوقار (۱۳۸۸)، مقیمی (۱۳۸۸)، واندرا (۲۰۱۲)، آسف خان (۲۰۱۱)، بایو همکاران (۲۰۱۳)، دی ژی (۲۰۰۵) و چکاجوسکی (۲۰۰۳) همخوانی دارد. رضایت مشتریان داخلی تأثیر مثبتی روی کیفیت خدمات داخلی و بهبود عملکرد دارد و کارکنانی که سطوح بالاتری از رضایت شغلی دارند، خدمات داخلی با کیفیت بالاتری ارائه می‌دهند. در نهایت، شرایط مطلوب کار باعث رضایت شغلی کارکنان و متقابلاً منجر به ارائه سطوح بالاتری از کیفیت خدمات داخلی بر اساس نظریه عدالت در مبادلات اجتماعی می‌شود. با توجه به اینکه مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است، کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان خواهد بود؛ چرا که این نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. مدیران باید جو حاکم بر سازمان را به گونه‌ای تغییر دهند که افراد احساس آزادی، انگیزش، احترام و اعتماد به نفس و استقلال کنند و ارزش‌های اخلاقی مثل اصالت، اعتماد و اطمینان در سر لوحه کار سازمان و اعضای آن قرار گیرد تا به موجب آن افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی تضمین شود. در مجموع نتایج تحقیق حاضر در زمینه بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی کارکنان نشانگر این مطلب است که در جامعه تحت بررسی، توانمندسازی روانشناختی سهم قابل ملاحظه‌ای در افزایش رضایت شغلی و کیفیت



خدمات داخلی ارائه شده توسط کارکنان داشته است. از این رو، به مدیران ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود با فراهم کردن شرایطی مناسب که تسهیل‌کننده یادگیری و توانمندسازی کارکنان باشد، به اثربخشی سازمان و رضایت شغلی کارکنان کمک کنند.

## منابع

- اسکات، سیتیا و دنیس، ژافه (۱۳۷۵) تواناسازی کارکنان. مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- اصغری، آرزو؛ خدایپناهی، محمدکریم و صدیق پور، بهرام (۱۳۸۷) "رابطه توانمندسازی و خودکارآمدی با رضایت شغلی". مجله روانشناسی. شماره ۴۶.
- 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.
- باوقار، سوسن و ناظمزادگان، 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.
- حسنجویی، سیما (۱۳۸۵) "بررسی رابطه هوش هیجانی و مهار شغلی با رضایت شغلی مدیران مدارس شهر بیرجند". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی، دانشگاه الزهرا.
- حیات، علی اصغر؛ میرکمالی، سید محمد؛ نوروزی، علی و جراحی، نازنین (۱۳۸۸) "بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران". دو ماهنامه علمی- پژوهشی دانشور رفتار، تربیت و اجتماع. دانشگاه شاهد، سال شانزدهم، شماره ۳۹.
- رندالای، شوماخر و ریچارد جی، لومکس (۱۳۸۸) "مقدمه‌ای بر مدل سازی معادله ساختاری". وحید قاسمی. تهران، نشر جامعه شناسان
- سید جوادین، سیدرضا؛ خانلری، امیر و استیری، مهرداد (۱۳۸۹) "مدلی از ارزیابی تأثیر کیفیت خدمات بر وفاداری مشتریان خدمات ورزشی". المپیک. شماره ۵۲.
- عبدالهی، بیژن (۱۳۸۴) "توانمندسازی روانشناختی کارکنان؛ ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری". پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. (۱) ۱۱، تهران. شماره ۳۵ و ۳۶.

- عابدی، علی (۱۳۸۷) "بررسی کیفیت خدمات داخلی و تأثیر آن بر قابلیت خدمات رسانی کارکنان به مشتریان". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه علم و صنعت ایران، واحد تحقیقات تکمیلی و تحقیقات عالی.
  - عابدی، علی و جعفری، مصطفی (۱۳۸۹) "بررسی میزان رضایت کارکنان از کیفیت خدمات داخلی و تأثیر آن بر رضایت‌مندی مشتریان". همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی.
  - قاسمی، و. (۱۳۹۲) "مدل سازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد **Amos Graphics**". تهران: انتشارات جامعه شناسان
  - قنبرپور نصرتی، امیر؛ ساعت چیان، وحید؛ سلیمانی، سجاد و پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۳۹۰) "ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمان، انگیزه برای یادگیری و کیفیت ارائه خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب". مجموعه مقالات ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، تهران.
  - لاورنس اس. میرز و گامست گلن، گارینو، ا. جی (۱۳۹۱) پژوهش چند متغیری کاربردی. حسن پاشاشریفی، ولی‌الله فرزاد، سیمین‌دخت رضاخانی و همکاران. تهران: انتشارات رشد
  - مقیمی، هنگامه (۱۳۸۸) "بررسی تأثیر نظام جبران خدمات بر رضایت مشتری در باشگاه‌های ورزشی". پایان نامه ارشد چاپ نشده. دانشگاه تربیت مدرس، واحد تحصیلات تکمیلی و تحقیقات عالی.
- Amirtash A. M., Mozaffari S.A. A., Bai, N. (2012) "**The Relationship between Internal Service Quality and Organizational Performance in Iran's Ministry of Sports and Youth**". J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(11).
  - Aghaei, M., & Talebpour, M., & Taheri, H., & Mirzazadeh, Z. S. (2013) "**Relationship between employees empowerment with organizational commitment in employess of Khorasan Razavi sport and youth administration**". Research in Sport Management. Vo 1.
  - Asef Khan, M., Rahman, K., Rahman, J. (2011) "**Modeling link between service quality in HRM and employees retention**". African journal of Business Management. 5, 949- 959.
  - Attia, M.J. (2008) "**Youth empowerment strengthening self-esteem: a program to increase community socialization and strengthen self-esteem**". Unpublished Doctorial Dissertation, California state university.

- Ayres, J. M. (1999)"**Internal customer service**". Unpublished doctoral dissertation, California State University, Dominguez Hills.
- Bai, N., Zabihi, E., Jorabloo, M., Sheikh, Mahmood (2013)"**The relationship between internal service quality and psysical aducation faculty members' job satisfaction in dist10 of Islamic Azad University, Iran**". European Journal of Experimental Biology. 3(2).
- Bellou, V., Andronikidis, A. (2008) "**The impact of internal service quality on customer service behavior: Evidence from the banking sector**". International Journal of Quality & Reliability Management. 25(9).
- Bowen, D.E., and Lawler, E.E. (1992)"**The Empowerment of Service Works: What, Why, How, and When?**". Sloan Management. Vol.33.
- British Standards Institute (1991) **BS5750 part 8; Guide to quality management and system elements for service**". Milton Keynes, UK: British Standards Institute.
- Cammann, C., Fichman, M., Henkins, D., & Klesh, J. (1997) "**The Michigan Organizational Assessment Questionnaire**". Unpublished manuscript, University of Michigan at Ann Arbor.
- Caruana, A. and Calleya, P. (1998) "**The Effect of internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers**".International Journal of Marketing Bank.Vol.16,No.3.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000) "**Employee demography, organizational commitment, and turnover intention in china: Do cultural differences matter?**". Human Relations 3(6).
- Czekajewski, A. M. (2003) "**Does affective commitment really matter? Linking employee commitment with service quality**". Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University.
- Gountas, J. & Walker, R. (2009) "**Employee perspectives of service quality in the supermarket sector**". Journal of Services Marketing. 23 (6).
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zoronitsky, J. (1996)"**Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management**". Journal of Human Resource Planning. 19(2).

- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1994) **"Putting the service-profit chain to work Harvard Business Review"**.
- Howat, G., Murray, D., & Crilley, G. (1999) **"The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sport and leisure center customer"**. Journal of Park and Recreation Administration. 17(2).
- Kline, R. B., (2010) **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. NY: Guilford Press.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Casier, S. (2000) **"Organizational trust and empowerment in restructured healthcare setting: Effects on staff nurse commitment"**. Journal of Nursing Administration. 30(9).
- Mackay K. L., Crompton, J. L. (1990) **"Measuring the quality of recreation service"**. Journal of Park and Recreation Administration. 8 (2).
- Meng-Xia, C. (2003) **"A study of correlations among internal-service quality, employee's job satisfaction, organizational commitment and customer-oriented behaviours: Taking Bank A for example, institute of Commerce Automation and Management"**. National Taipei University of Technology.
- Muller, R. O. (1996) **Basic Principles Modeling**. NY: Springer.
- Nobakht Ramezani, Z. & Teimori, A. & Nedae, T. (2013) **"Sports managers roles and employees' job satisfaction"**. European Journal of Experimental Biology. 3(5).
- Paul, R.J. Niehoff, B.P., Turnley, W.H. (2000) **"Empowerment, expectations, and the psychological contract, managing the dilemmas and gaining the advantages"**. Journal of socio – economics. Vol, 29.
- Pasebani, F. & Mohammadi, S. & Yektatyar M. (2012) **"The relationship between organizational learning culture and job satisfaction and Internal service quality in sport organizations in Iran"**. Archives of Applied Science Research. 4 (4).
- Qin-Nan, W. (2009) **"A study of the relations among internal-service quality, employee satisfaction and job performance: Taking the example of vehicle insurance-handling staff Taiwanese property"**

**insurers"**. Graduate Institute of Business Administration. National Taipedi University, Taiwan.

- Quinn, Robert. E. & Gretchen, Spreitzer, M. (1997) "**The rood to Empowerment: seven question every leadershould consider**". Organizational Dynamic. V26 n 2. pp.37-51.
- Rodrigues, P., Carlos, J. & Pinho, M. (2010) "**Market orientation, job satisfaction, commitment and organizational performance: The specific case of local public secto**". Transforming Government: People, Process and Policy.
- Seibert, S., Silver, S & Randolph, w. (2004)"**Taking empowerment to the next level: a multiple level model of empowerment, performance, and satisfaction**". Academy of Management Journal. Vol.47.
- Sadeghi Kalaani, H., & Sabbagian Rad, L. & Mozaffari, A. A. (2014) "**The Influence of Organizational Justice on The Psychological Empowerment of Youth and Sports Organizational Employees in ILAM**". Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences. Vol. 4 (S4).
- Sharma, B., & Gadenne, D. (2001)"**An investigation of the perceived importance and effectiveness of quality management approaches**". The TQM Magazine. 3(6).
- Spector, P. E.(1997) **Job satisfaction: application assessment causes and consequences**. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications
- Spreitzer, Gretchen, M. (1995)"**Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation**". The academy of management journal. V. 38 N.5.
- Spreitzer, Gretchen, M. (1996)"**Social structural characteristics of psychological empowerment**". Academy of Management Journal. V39.N2.pp.483-504.
- Testa, M.R. (2001)"**Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment**". The Journal of Psychology. 135(2),pp:226-236.

- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990)"**Cognitive Element of Empowerment: An Interpretive Modle of Intrinsic Task Motivation**". Academy of Management Review.
- Vacharakiat, Marayart (2008)"**The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A**". A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- Vander Aa, Z., Bloemer, J., Henseler, J. (2012)"**Reducing empoloyee turnover through customer contact center job quality**". The international journal of human resource management. 23(18).
- West, E. (2001)"**Management matters: The link between hostpital organization and quality of patient care**". Qual Health Care. 10.
- Whetten, David, A. & Kim Cameron, S. (1998)"**Developing management skills**. New York: Addison – Wheelam.
- Yang, Seung-Bum & Ok, Choi Sang (2009)"**Employee Empowerment and team performance, team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity**". Team Performance Management. Vol. 15.
- Yue-Xia, C. (2009)"**Examining how the quality of internal service affects customer satisfaction: Taking the example of local tax agencies in Eastern Taiwan**". In service Masters program, Graduate institute of Public Administration, National Dong Hwa University, Taiwan.
- Zaimipur Kermanshahi, M., Vanaki, Z., Hajizade, A. (2005)"**The study effect of retraining management skills of nurse managers on empowerment of nursing personnel**". J Zanjan Univ Med Sci; 13(50):14-21.
- Zeithmal, v. A., Parasurman, A., & Berry, L. (1990) **Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations**. New York, NY: Free press.
- Ziad Lutfi, A. & Aman, K. & Abedalhafiz, A.(2014) "**Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Jordanian Physical Education Teachers**". Published by Canadian Center of Science and Education. Vol. 10, No. 4.

## **The Relationship of Psychological Empowerment with Employee's Job Satisfaction and Internal Service Quality in Youth and Sport Offices of North and Razavi Khorasan Provinces and Presenting a Model**

**Razieh Dosti**

Master degree Student, Shahrood University of Technology

**Hasan Bahrololoum**

Associate Professor, Shahrood University of Technology

**Seyyed Reza Hosseini Nia**

Assistant professor, Shahrood University of Technology

*Received:21 Jul. 2014*

*Accepted:1 Nov. 2014*

The role of the Ministry of Sport and Youth as the most important country's sports sponsorship is visible to everyone. On the other hand, the success of this organization certainly has roots in the total offices of Physical Education. Regarding to this fact, up to now, there is no research about the psychological empowerment with job satisfaction and internal service quality in the sport organizations. The purpose of the study is to investigate the relationship between psychological empowerment with job satisfaction and internal service quality in Youth and Sport offices of North and Razavi Khorasan provinces. The population of the study (N=463) included all employees in Youth and Sport offices of North and Razavi Khorasan provinces, out of which 150 employees selected by random cluster sampling. After confirmed the questionnaires validity and reliability, the data was collected with 4 questionnaires include, demographic characteristic, psychological empowerment (Spritzer, 1995), job satisfaction, the Michigan Organizational Assessment (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1997) and the internal service quality (Di Xi,2005). Spearman



correlation, confirmatory factor analysis and structural equation modeling were utilized to analyze the data. Findings indicated that psychological empowerment has a direct effect on job satisfaction. Psychological empowerment has a direct and indirect effect on internal service quality. Also, job satisfaction has a direct effect on internal service quality. The section of total effect indicated that the most effect on internal service quality was related to psychological empowerment. Endogenous variables  $R^2$  indicated that %35 of internal service quality variance identified by psychological and %13 of internal service quality variance identified by job satisfaction. Also, the Model showed a relatively favorable fit to the data.

**Key words:** Psychological Empowerment, Internal Service Quality, Internal Marketing and Job Satisfaction