

## اثر طراحی مدل روابط بین مدیریت کیفیت فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان یزد

فرشته کتبی<sup>۱\*</sup>، محسن فلاح<sup>۲</sup>، یاسر کمالی<sup>۳</sup>

گروه آموزش تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵ تهران، ایران، ۲. استادیار دانشگاه آزاد، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد

تفت، دانشگاه آزاد اسلامی، تفت، ایران، ۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، واحد تفت، دانشگاه آزاد اسلامی، تفت، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۲

## Designing a model of relations between Total Quality Management with Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice in employees of departments of sports and youth of Yazd province

Fereshteh Kotobi<sup>1\*</sup>, Mohsen Fallah<sup>2</sup>, Yasser Kamali<sup>3</sup>

1. Department of Physical Education, Farhangian University, P.O. Box 14665-889, Tehran, Iran  
2. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Science, Taft Branch, Islamic Azad University, Taft, Iran, 3. M.Sc. of Sport Management, Taft Branch, Islamic Azad University, Taft, Iran

Received: (2022/09/28) Accepted: (2023/01/02)

### Abstract

The aim of this study was to investigate the relationship between Total Quality Management with Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice in employees of departments of sports and youth of Yazd province. The census sampling method was used and the sample size was 168 people. Data collection tools were the standard questionnaires of Spinval Total Quality Management (2001), Podsakov's Organizational Citizenship Behavior (2000) and Niehoff & Moorman's Organizational Justice (1993), their validity was confirmed by professors, and the reliability of the questionnaires was obtained using Cronbach's alpha method. From descriptive and inferential statistical methods with SPSS software and the laser were used. In the descriptive statistics, the frequency, percentage, mean and standard deviation and in the inferential statistics, the Kolmogorov-Smirnov test, correlation coefficient and structural modeling were used. The results in the final model showed that the impact of Total Quality Management on Organizational Citizenship Behavior is equal to 65%, the impact of Total Quality Management on Organizational Justice was 94% and the indirect impact of Total Quality Management on Organizational Citizenship Behavior was 36% with the mediation of Organizational Justice, all relationships were significant at the 0.05 level. Therefore, it can be said that the managers of the Ministry of Sports and Youth should pay special attention to the Management of Total Quality in order to create Organizational Justice that develops and promotes Organizational Citizenship Behavior.

### Keywords

Citizenship Behavior, Organizational Justice, Quality Management, Sports Departments.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی روابط بین مدیریت کیفیت فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان یزد انجام شد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری سرشماری استفاده شد و حجم نمونه ۱۶۸ نفر در نظر گرفته شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد مدیریت کیفیت فراگیر اسپینوال (۲۰۰۱)، رفتار شهروندی سازمانی پادساکوف (۲۰۰۰) و عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) بود، که روایی آن‌ها به تأیید اساتید رسید و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی با نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس نسخه ۲۶ و لیزرل استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی و مدلسازی ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش در مدل نهایی نشان داد که میزان تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۶۵ درصد، میزان تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عدالت سازمانی برابر با ۹۴ درصد و میزان تأثیر غیرمستقیم مدیریت کیفیت فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمانی برابر با ۳۶ درصد بود، که همه روابط در سطح ۰/۰۵ معنادار بودند. بنابراین، با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت که مدیران وزارت ورزش و جوانان باید توجه خاصی به مدیریت کیفیت فراگیر در جهت ایجاد عدالت سازمانی که توسعه و ارتقاء دهنده رفتار شهروندی سازمانی است، داشته باشند.

### واژه‌های کلیدی

ادارات ورزش، رفتار شهروندی، عدالت سازمانی، مدیریت کیفیت.

\* نویسنده مسئول: فرشته کتبی

## مقدمه

در جهان امروز، مملو از تبلیغات، کالاها و خدماتی است که هر یک به نوعی دارای مزیت‌هایی است که باید انسان تنوع طلب امروزی را راضی کنند. در این بین شاید تنها موردی که در هر کالا یا خدماتی، لازمه پیشرفت تلقی می‌شود، کیفیت می‌باشد. مدیرانی که به سمت وسوی کیفیت می‌روند، با نگاه به آینده به دنبال دستیابی به برندی هستند که نام و نشان، یک ویژگی خاص و تأثیرگذار به حساب آید. مدیری که سیستم ارتقا و حفاظت از کیفیت را در سازمان پیاده می‌کند، در همه زمینه‌ها به بهبود کیفیت می‌اندیشد و سعی در بهبود وضعیت مهمترین مفاهیم در امر مدیریتی خود دارد (۱). واژه کیفیت به مجموعه ویژگی‌های محصول تولیدشده یا خدمات ارائه شده که بتواند نیاز مشتریان را ارضاء نماید اطلاق می‌شود. بنابراین مشخصات و استانداردها خود بیانگر خواسته مصرف‌کننده می‌باشد و بالابردن کیفیت و مرغوبیت کالا و کسب رضایت مشتریان از طریق کالا و خدمات ارائه شده، مستقیماً کمک ارزنده‌ای به موقعیت سازمان می‌کند (۲). مدیریت کیفیت<sup>۱</sup> مستلزم این است که، سازمان‌ها به محیط خارج از خود به صراحت نشان-دهند که کارها را درست و به بهترین نحو انجام می‌دهند (۳). مدیریت کیفیت جامع فلسفه مدیریتی شناخته شده در سطح وسیع می‌باشد که برای تولید ارزش برتر و تامین نیازهای مشتریان و در نتیجه افزایش سودآوری و بهره‌وری، بر ارتقاء مداوم فرایند تأکید می‌کند (۴). در واقع ارزشمندی مدیریت کیفیت فراگیر در آن است که می‌تواند نیازهای مشتریان را برطرف کند، بهره‌وری را بهبود بخشد، ارزش سازمان و رقابت‌پذیری آن، برای حضور در صنعت را حفظ نماید و به این طریق نیاز همه ذی‌نفعان را برآورده سازد. امروزه تمامی صاحب‌نظران و اندیشمندان بر اهمیت و نقش نیروی انسانی به عنوان

عامل توسعه در هر کشور واقفند (۵) و بر این نکته تأکید دارند که نیروی انسانی به عنوان بارزترین منبع سازمانی، محور رویکردها و فعالیت‌هایی است که در اعتلای اهداف و آرمان سازمان، نقش اساسی ایفا می‌کند (۶). مفهوم رفتار شهروندی<sup>۲</sup> سازمانی، تحولی در حوزه رفتار سازمانی ایجاد نموده است. این مفهوم مسلماً باعث شده است که سازمان‌ها، نوآور، منعطف، بهره‌ور و در برابر بقا و موفقیت شان مسئول باشند (۷). در ادبیات آکادمیک و حرفه‌ای مدیریت، توجه قابل ملاحظه‌ای برای فهم تأثیر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهای فرا وظیفه‌ای کارکنان بر مشارکت آنان به صورت مثبت در عملکرد سازمان‌ها شده است. با افزایش رقابت در دنیای امروزی، سازمان‌ها شروع به بررسی رفتارهای کارکنان مانند رفتار به عنوان ابزاری برای مزیت رقابتی می‌کنند (۸). رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای اختیاری هستند که گرچه توسط سیستم رسمی پاداش سازمان (به صورت مستقیم یا صریح) به رسمیت شناخته نشده، اما باعث تقویت عملکرد مؤثر در محل کار می‌شوند (۹). در واقع رفتارهای فرا نقش درون سازمان به عنوان رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شوند (۱۰). بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند. ذات تعریف رفتار شهروندی سازمانی نیز، انجام وظایفی بالاتر از تعهدات سازمانی است؛ بنابراین، هم‌افزایی ایجاد شده در بهبود مستمر، موجب تشدید بروز رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. در این بین، برای حفظ این کارکرد و ادامه حیات این چرخه، کارمندان باید احساس کنند که از طرف مدیران و سازمان به یک میزان توجه، دسترسی به منابع و راه‌های برقراری ارتباط با سازمان، در دسترس آن‌هاست. این احساس عدالت، لازمه حیات این چرخه است.

سوی دیگر تحقیقات انجام شده در مورد عدالت سازمانی، نیز حاکی از آن است که احساس کارکنان از عدالت در همه روش‌ها و فرآیندهای کاری و سازمانی مؤثر است. علی‌رغم توجه فزاینده به رعایت عدالت سازمانی، در سازمان‌های دولتی و خصوصی که منجر به بروز رفتار-های شهروندی کارمندان می‌شود، از اینکه چه عواملی بر این رابطه تأثیر گذار بوده است، درک و شناخت کمتری وجود دارد (۱۵). از طرفی، در حال حاضر مدیریت کیفیت علاوه بر محیط درونی سازمان‌ها، عرصه‌های بسیار گسترده‌تری از جمله جامعه و محیط بیرون سازمان‌ها را نیز شامل می‌شود به طوری که مدیریت کیفیت جامع، عدالت سازمانی، مسئولیت اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی، سکوت سازمانی و ... به عنوان عوامل تأثیرگذار، جهت دستیابی به رقابتی پایدار شناخته شده‌اند. جویباری و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با نام بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معنی‌داری مثبت وجود داشت (۱۶). باهو طرودی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در بررسی نقش رفتار شهروندی سازمانی در استقرار مدیریت کیفیت جامع به این نتیجه رسیدند که رفتار شهروندی سازمانی در استقرار مدیریت کیفیت جامع نقش مثبت و معناداری دارد (۱۷). جوادپور و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که گام برداشتن در راستای افزایش رعایت عدالت در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین راه‌هایی است که بتوانند محیطی آکنده از رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی فراهم آورده و به دستاوردهای مهمی در این خصوص دست‌یابند (۱۸).

در ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان سازمان اصلی متولی ورزش کشور که عملکرد آن در کلیه ابعاد ورزش از همگانی گرفته تا قهرمانی و حرفه‌ای تأثیرگذار است و عملکرد آن زمینه‌ساز دستیابی به اهداف تربیت بدنی و

عدالت سازمانی<sup>۱</sup>، سازه‌ای ذهنی است بدین معنا که آنچه ممکن است توسط فرد عادلانه ادراک گردد، احتمال دارد توسط فرد دیگر ناعادلانه باشد. همچنین عدالت سازه‌ای است که به طور اجتماعی ایجاد می‌گردد؛ از این رو تیم‌های کاری که از سابقه طولانی مدت برخوردارند، اغلب تصور مشترکی از میزان عادلانه بودن رویدادها در محیط کار دارند (۱۱). به طور کلی، عدالت سازمانی به ادراک ذهنی افراد از انصاف سازمان در تخصیص منابع، پاداش‌ها و تنبیه‌ها اشاره می‌کند و سازه‌ای چند بعدی است (۱۲). ادراک کارکنان از عدالت سازمانی از این جهت اهمیت دارد که اگر کارکنان احساس نابرابری کنند، منبع بالقوه عدم رضایت در سازمان خواهند شد و این کار در نوع خود تبعات جبران ناپذیری برجای خواهد گذاشت. عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ، وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است (۱۳). رعایت عدالت به ویژه در برخی رفتارهای مدیریت با کارکنان (توزیع پاداش‌ها، روابط سرپرستی، ارتقاء و انتصاب) برای آنها حائز اهمیت است.

مطالعات نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر بسیاری از متغیرها قرار می‌گیرد که می‌توان به ویژگی‌های خشنودی شغلی، تعهد سازمانی، سکوت سازمانی، اعتماد به مدیران و عدالت سازمانی و ... اشاره کرد. توجه به ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و شناسایی دقیق ابعاد آن، پیامدهای مفیدی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، افزایش کارایی و عملکرد بهتر دارد (۱۴). اهمیت این موضوع در کشورهای پیشرفته و به دلیل تأثیراتی که اینگونه رفتارهای کارکنان بر عملکرد سازمان‌ها دارند، ضروریست اقدامات سازمانی موجد این قبیل رفتارها در سازمان شناسایی شود. از

۱۵ گویه و عدالت سازمانی نیهوف و مورهن<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) نیز با ۱۵ گویه استفاده شد. این پرسش‌نامه‌ها در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشند. برای تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها از اساتید صاحب‌نظر در حوزه تحقیق نظرخواهی، که پس از نظر آن‌ها روایی پرسش‌نامه‌ها تأیید شد. بررسی پایایی پرسش‌نامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی توسط آزمون آلفای کرونباخ انجام گرفت که ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۵ و ۰/۸۳ به دست آمد. ضریب آلفای بالای ۰/۷ برای همه گویه‌ها در هر سه پرسش‌نامه بیانگر پایایی مطلوب این پرسش‌نامه‌ها است. روابط مدنظر این تحقیق نیز با روش معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل آزمون شده است.

### یافته‌های تحقیق

اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ دهندگان در جدول یک نشان داده شده است.

ورزش را میسر می‌سازد، لازم است، فعالیت‌ها و وظایف، به نحو احسن و حتی در بالاترین کیفیت آن انجام شود. یکی از اصلی‌ترین ارکان این مهم، کارمندان ادارات ورزش و جوانان هستند. اگر کارمندان، سازمان خود را سازمان حساس در رعایت عدالت بشناسند، احتمال بروز رفتارهایی بالاتر از وظایف، از آن‌ها، بیشتر می‌شود و مدیریت کیفیت جامع، می‌تواند، زمینه‌ساز، ایفای این نقش‌ها باشد. با توجه به اهمیت وظایف تربیت بدنی و ورزش در یک جامعه، که سلامت و رشد مادی و معنوی آن جامعه است، افزایش اثربخشی و کارایی متولیان این امر، می‌تواند به‌عنوان یک مزیت سازمانی و شتاب‌دهنده رشد سازمان و جامعه، محسوب شود. لذا بر مبنای مطالب بیان شده محقق در تلاش است تا با اجرای این پژوهش به این سوال پاسخ دهد که آیا بین سه مولفه مدیریت کیفیت فراگیر، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در بین کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان یزد، ارتباط معنی داری وجود دارد؟ و آیا مدل تدوین شده از برآزش لازم برخوردار است؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ نحوه‌ی گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد و از لحاظ ماهیت و هدف کاربردی بوده که به شکل میدانی اجرا شد. جامعه‌ی آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان یزد به تعداد ۱۶۸ نفر تشکیل دادند. با توجه به دسترسی کامل به جامعه و به منظور تدوین مدل تعداد کل جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسش‌نامه استاندارد مدیریت کیفیت فراگیر اسپینوال<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) با ۱۵ گویه، رفتار شهروندی سازمانی پادساکوف<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) با

1. Spinval Total Quality Management Questionnaire  
2. Podsakov's Organizational Citizenship Behavior Questionnaire

3. Niehoff Organizational Justice Questionnaire

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ دهندگان

ویژگی‌های فردی	تعداد	درصد
جنسیت		
مرد	۱۳۵	۸۰/۳۵
زن	۳۳	۱۹/۶۴
وضعیت		
متاهل	۱۳۹	۸۲/۶۷
تأهل	۲۹	۱۷/۳۳
سابقه		
زیر ۵ سال	۳۶	۲۰/۷۱
کار(سال)		
۵-۱۵ سال	۶۱	۴۰
۱۵-۲۵ سال	۴۱	۲۴/۲۹
۲۵ سال بالاتر	۳۰	۱۵
مدرك		
زیر دیپلم و دیپلم	۴۳	۲۵/۶
تحصیلی		
فوق دیپلم	۱۷	۱۰/۱۲
کارشناسی	۶۱	۳۶/۳۰
کارشناسی ارشد	۴۷	۲۷/۹۸

میانگین و انحراف معیار متغیرهای مدیریت کیفیت

نشان داده شده است.

فراگیر، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی در جدول دو

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار شاخص‌های مدیریت کیفیت فراگیر، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی

شاخص	تعداد سوالات	میانگین	انحراف معیار	کمینه امتیاز	بیشینه امتیاز
مدیریت کیفیت فراگیر	۱۵	۴/۱۷	۰/۵۳	۱	۵
عدالت سازمانی	۱۵	۳/۰۲	۰/۳۶	۱	۵
رفتار شهروندی سازمانی	۱۵	۳/۶۳	۰/۴۰	۱	۵

معناداری متغیرهای مدیریت کیفیت فراگیر، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از مقدار ۰/۰۵ بزرگتر بوده و در نتیجه داده‌ها دارای توزیع طبیعی هستند.

قبل از انجام تحلیل، پیش فرض‌های مرتبط با مدل یابی معادلات ساختاری بررسی شدند تا از قابلیت انجام تحلیل بر روی داده‌ها اطمینان حاصل شود. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در جدول سه نشان داد، سطح

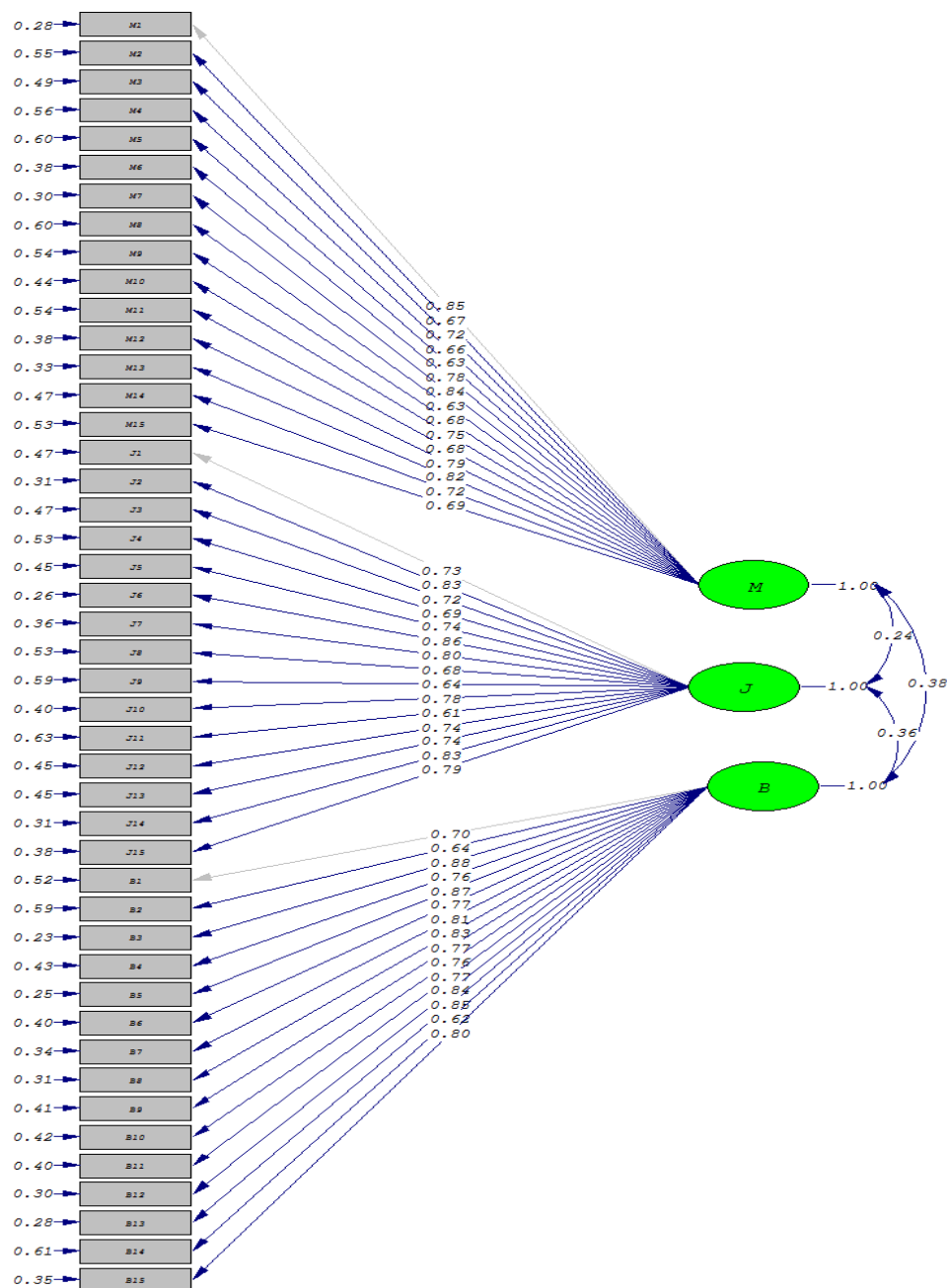
جدول ۳. آماره‌های آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در مورد طبیعی بودن توزیع داده‌ها

متغیرها	Z	P	نوع توزیع
مدیریت کیفیت فراگیر	۱/۲۷	۰/۱۳۹	طبیعی
عدالت سازمانی	۱/۰۹	۰/۱۸۳	طبیعی
رفتار شهروندی سازمانی	۱/۰۴	۰/۲۶۶	طبیعی

نتایج جدول چهار حاکی از کفایت نمونه‌گیری و تعداد گویه‌ها برای پیش‌بینی هر مولفه (حجم نمونه مناسب برای تحلیل عاملی) و همچنین ارتباط معنی‌دار گویه‌ها (همبستگی بین متغیرها) می‌باشد.

جدول ۴. نتایج آزمون KMO و کرویت بارتلت

نتیجه	متغیر
۰/۹۴۲	آزمون KMO برای تعیین کفایت نمونه‌گیری
۰/۰۰۰۱	آزمون بارتلت برای بررسی همبستگی بین متغیرها



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری متغیرهای اصلی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد (بارعاملی)

جدول ۵. شاخص های برازش مدل اندازه گیری

متغیر	دامنه	مقدار
	قابل قبول	دار
کای اسکوتر ( $\chi^2$ )		۲۵۹۱ / ۴۳
نسبت کای اسکوتر بر درجه آزادی ( $\chi^2 / df$ )	بین ۱ تا ۵	۲ / ۷۵
شاخص برازش تعدیل شده (NFI)	> ۰/۹۰	۰/۹۰۱
شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)	> ۰/۹۰	۰/۹۱۰
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	> ۰/۹۰	۰/۹۰۸
شاخص برازش افزایشی (IFI)	> ۰/۹۰	۰/۹۱۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	> ۰/۹۰	۰/۹۰۷
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	< ۰/۰۸	۰/۰۷۴

بررسی شاخص های برازش، صلاحیت مدل اندازه گیری انتخاب شود. شاخص های برازش مدل اندازه گیری که در جدول شش ارائه شده، برازش مناسب این مدل را نشان می دهد. بنابراین متغیرهای آشکار توانایی لازم برای اندازه دار کردن متغیرهای اکنون مربوط به خود را دارند.

با توجه به نتایج استخراج شده (جدول پنج) مقادیر بارهای عاملی متغیرهای آشکار مدیریت کیفیت فراگیر، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بیشتر از ۰/۴ بدست آمد و در سطح  $t > ۱/۹۶$  ضرایب بارهای عاملی تمام سوالات معنی دار شدند؛ لذا تمام سوالات در بررسی مدل باقی ماندند. سپس تحلیل عامل تائیدی کلی بر روی تمامی متغیرها اجرا و این امکان فراهم شد که با

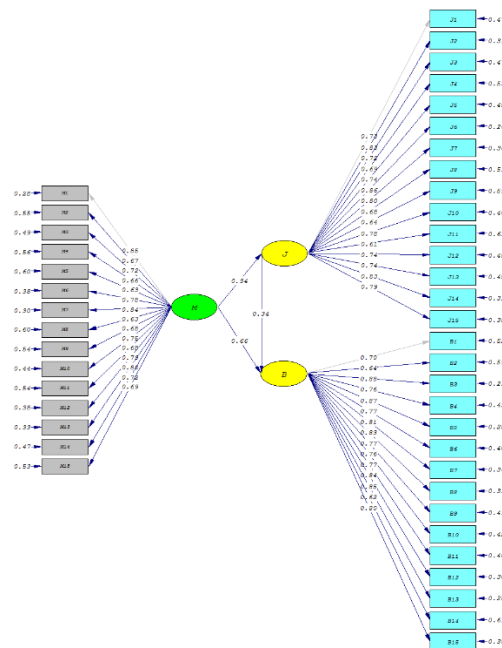
جدول ۶. بررسی روایی واگرایی سازه های اصلی

متغیرها	مدیریت کیفیت فراگیر	عدالت سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی
مدیریت کیفیت فراگیر	۰/۷۳		
عدالت سازمانی	۰/۲۴	۰/۷۵	
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۸	۰/۳۶	۰/۷۸

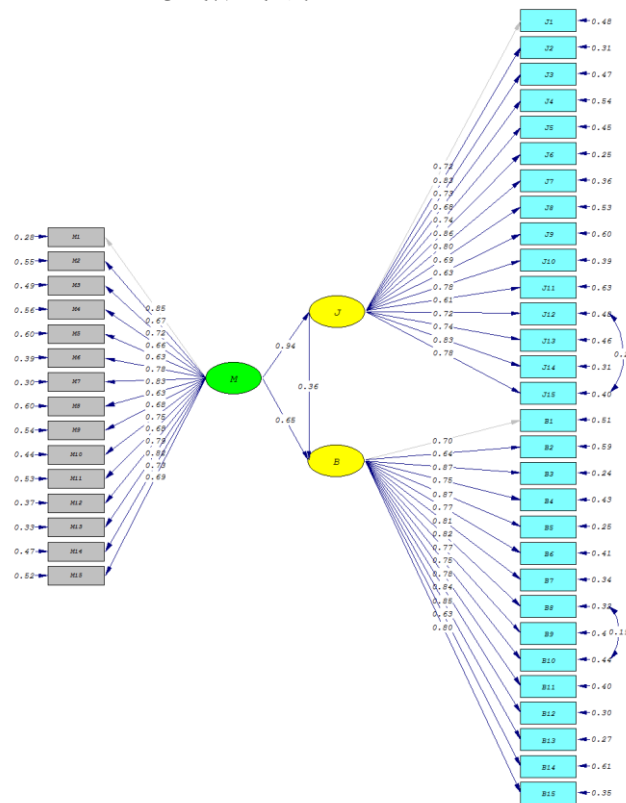
سازه های دیگر است که به معنای تائید روایی واگرایی سازه های اصلی است.

نتایج به دست آمده در جدول هفت گواه این است که برای تمام متغیرهای اصلی، میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> بزرگ تر از ضریب همبستگی آن متغیر با متغیرها یا

1. Average Variance Extracted



شکل ۲. مدل ساختاری اولیه پژوهش



شکل ۳. مدل ساختاری اصلاح شده و نهایی پژوهش

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

مدل نهایی	مدل اولیه	دامنه قابل قبول	شاخص‌ها
۲۴۹۵/۰۴	۲۵۲۱/۱۷	-	کای اسکور ( $\chi^2$ )
۲/۶۵	۲/۶۸	بین ۱ تا ۵	نسبت کای اسکور بر درجه آزادی ( $\chi^2 / df$ )
۰/۹۰۷	۰/۹۰۰	> ۰/۹۰	شاخص برازش تعدیل شده (NFI)



۰/۹۱۱	۰/۹۰۶	> ۰/۹۰	شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)
۰/۹۰۷	۰/۹۰۲	> ۰/۹۰	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۱۴	۰/۹۱۰	> ۰/۹۰	شاخص برازش افزایشی (IFI)
۰/۹۲۱	۰/۸۹	> ۰/۹۰	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۰۷۸	۰/۰۸۱	< ۰/۰۸	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)

شهروندی سازمانی را با ۶۳ درصد اثرگذاری تبیین می‌کند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل روابط بین مدیریت کیفیت فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان یزد بود. یافته‌ها در مدل نهایی پژوهش نشان داد که ضریب تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر با رفتار شهروندی سازمانی ۶۵ درصد است که در سطح ۰/۰۵ معنادار است. همچنین نتایج بارهای عاملی شاخص‌های مدیریت کیفیت فراگیر و رفتار شهروندی سازمانی از مقدار ۰/۴ بیشتر و از برازش مناسب برخوردار بودند. باهو طرودی و همکاران (۱۳۹۵) در بررسی نقش رفتار شهروندی سازمانی در استقرار مدیریت کیفیت جامع نشان دادند که رفتار شهروندی سازمانی در استقرار مدیریت کیفیت جامع نقش مثبت و معناداری دارد (۱۷). همچنین ابعاد وظیفه شناسی، جوانمردی و نوع دوستی در استقرار مدیریت کیفیت جامع نقش مثبت و معناداری دارند. این یافته با نتایج پژوهش‌های جانگ و هانگ (۲۰۱۴)، اسدی و همکاران (۱۳۹۳)، همسو می‌باشد (۱۹،۷).

رفتار شهروندی سازمانی بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری را افزایش می‌دهد، کار تیمی را تشویق می‌کند، ارتباطات، همکاری و کمک‌های کارکنان به یکدیگر را افزایش می‌دهد، نرخ اشتباهات را کاهش می‌دهد و مشارکت و درگیر شدن کارکنان در سازمان را ارتقاء می‌دهد و به‌طور کلی جو سازمانی مناسبی را فراهم می‌کند.

شاخص‌های برازش مدل در جدول هشت ذکر شده است. مقادیر شاخص‌های برازش مدل ساختاری اولیه به جز ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب و شاخص نیکویی برازش در دامنه پذیرش قرار دارند. لذا جهت بهبود مقادیر شاخص‌های برازش مدل پیشنهادت اصلاحی لیزرل بر مدل ساختاری اولیه اعمال شد که مقایسه شاخص‌های برازش دو مدل اولیه و اصلاح شده نشان می‌دهد که شاخص‌های برازش در مدل اصلاح شده مطلوب‌تر از مدل اولیه هستند. در جدول نه نتایج آزمون مدل ساختاری گزارش شده است.

در ارتباط با مقدار  $t$  باید اشاره کرد که چنانچه قدر مطلق  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ شود بدین معناست که رابطه بدست آمده در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنادار است. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که در مدل اولیه سه رابطه تأیید شده است. با افزودن خطای کوواریانس بین متغیرهای آشکار جهت بهبود شاخص‌های برازش، مدل اصلاح شده (نهایی) به‌دست آمد. در مدل اصلاح شده تمامی روابط معنادار هستند. قوی‌ترین رابطه در هر دو مدل به تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عدالت سازمانی است که در مدل اولیه مقدار آن ۰/۹۴ و در مدل نهایی نیز مقدار ۰/۹۴ است. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام شمول واریانس<sup>۱</sup> استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد که در پژوهش حاضر این مقدار ۰/۶۳ به‌دست آمد. به عبارتی ۶۳ درصد میانجی‌گری اثر دارد. به عبارت دیگر عدالت سازمانی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر رفتار

- a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی.
- b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته.
- c: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

### جدول ۹. نتایج آزمون فرضیه‌ها و تأثیر متغیرها بر یکدیگر

نتیجه	t-value	ضریب مسیر	روابط	م دل
تأیید	۶/۱۵	۰/۶۶	مدیریت کیفیت فراگیر ← رفتار شهروندی سازمانی	اولیه
تأیید	۱۰/۶۸	۰/۹۴	مدیریت کیفیت فراگیر ← عدالت سازمانی	
تأیید	۳/۵۷	۰/۳۴	عدالت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	
تأیید	۵/۹۷	۰/۶۵	مدیریت کیفیت فراگیر ← رفتار شهروندی سازمانی	نهایی
تأیید	۱۰/۵۹	۰/۹۴	مدیریت کیفیت فراگیر ← عدالت سازمانی	
تأیید	۳/۶۴	۰/۳۶	عدالت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	

سازمانی ۹۴ درصد است که در سطح ۰/۰۵ معنادار است. همچنین نتایج بارهای عاملی شاخص‌های مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت سازمانی از مقدار ۰/۴ بیشتر و از برازش مناسب برخوردار بودند. سیستم مدیریت کیفیت فراگیر برای ارتقای بهره‌وری سازمانی، نیاز به ارتقای همه جانبه‌ی مهارت‌های کارکنان دارد. اگر کارمندان احساس عدم وجود عدالت در سازمان داشته باشند، در جهت توسعه فعالیت‌های سازمان تلاشی نخواهند داشت. از طرفی، سیستم مدیریت کیفیت، با اصلاح رویه‌ها و فعالیت‌ها در گسترش عدالت در سازمان مؤثر است. بروکز و زیتز<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع و عدالت ادراک شده بر تعهد سازمانی نشان دادند که ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با عدالت رابطه دارد. اگر سیستمی هر چند مناسب بر پایه بی‌عدالتی بنیان گذاشته باشد، به جایی نخواهد رسید. به طور کلی، برقراری عدالت سازمانی می‌تواند به نتایج ایده‌آل و مطلوب در محیط‌های

بنابراین رفتار شهروندی با اثرگذاری بر عوامل درونی سازمان از قبیل جو سازمان، حفظ کارکنان شایسته، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی، کاهش نیات ترک شغل، کاهش غیبت و رفتارهای مخرب شغلی و نیز با اثرگذاری بر بهبود عوامل برون سازمانی همچون رضایت مشتری، کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان موجب کیفیت عالی در عملکرد سازمان می‌شود. سویس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز در بررسی مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد سازمانی بیان کردند که ظهور تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر همسو با عملکرد سازمانی منجر به رضایت بهتر مشتری می‌شود و سازمان‌ها به ترکیب استانداردهای مدیریت کیفیت فراگیر و توسعه ایده‌ها جهت دستیابی به عملکرد سازمانی پیشرفته‌تر می‌پردازند (۲۰).

بعلاوه یافته‌ها در مدل نهایی پژوهش نشان داد که ضریب تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر با عدالت سازمانی

تواند برونداد سازمانی را بهبود بخشد (۲۶). هنگامی که در سازمان، رخدادها ناعادلانه دیده شود، افراد وفاداری و تلاش کمتری نشان می دهند. وقتی اعضای سازمان بی عدالتی را مشاهده می کنند، تمایلات کمتر برای انجام دادن کار خواهند داشت. در چنین حالتی، گریز از کار و رفتارهای ضدتولیدافزایش و مشارکت و رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش می یابد. اگر کارکنان احساس عدالت کنند احتمال دارد رفتار شهروندی سازمانی را خارج از نقش تعریف شده ی خویش بدانند و به عنوان ابزار انگیزشی مهم در رفتارهای سازمانی خود بروز دهند.

یافته‌ها در مورد اثر غیرمستقیم مدیریت کیفیت فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمانی حاکی از تأثیر معنادار عدالت سازمانی (میانجی) با ضریب تأثیر ۶۳ درصد است. به عبارت دیگر می‌توان بیان داشت عدالت سازمانی که تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند دارای ضریب تأثیر با شدت بالا است که بیانگر توانایی تبیین مناسب رابطه غیرمستقیم می‌باشد. از این رو نتیجه حاصل به این نکته اشاره دارد که ایجاد تغییرات سودمند در رفتار شهروندی سازمانی با توجه به مدیریت کیفیت فراگیر نیز می‌تواند با بهره‌گیری از عوامل واسطه‌ای و میانجی صورت گیرد. از این رو دقت ویژه به شاخص عدالت سازمانی و برنامه‌ریزی به منظور تحقق آن در سازمان با توجه به نتیجه تحقیق حاضر تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی را تسهیل می‌بخشد.

کاری منجر شود و کارمندان بیشتر به این سازمان متعهد، اعتماد و رضایت دارند. تولیدات بهتر نیاز به همکاری کارمندان دارد (۲۱).

جان‌لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) به بررسی رابطه بین ادراک عدالت سازمانی با کیفیت و عملکرد شغلی پرداختند. نتایج نشان داد رضایت کارکنان تأثیر معنی داری در عملکرد شغلی آنها دارد. ادراک عدالت سازمانی با کیفیت رابطه و عملکرد شغلی می‌تواند راهنمایی‌های نظری برای سطوح مدیریت جهت ارتقاء سطح عملکرد کارمندان باشد (۲۲).

همچنین یافته‌ها در مدل نهایی پژوهش نشان داد که ضریب تأثیر عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ۳۶ درصد است که در سطح ۰/۰۵ معنادار است. از طرفی نتایج بارهای عاملی شاخص‌های مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت سازمانی از مقدار ۰/۴ بیشتر و از برازش مناسب برخوردار بودند. جویباری و همکاران (۱۳۹۶) نیز در بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی به این نتیجه رسیدند که با افزایش درک و رعایت عدالت سازمانی به عنوان یکی از اصول اخلاق حرفه‌ای، رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ارتقاء و افزایش می‌یابد (۱۶). نتایج این بخش از تحقیق حاضر با نتایج تحقیق وطن خواه و همکاران (۱۳۹۲)، یعقوبی و همکاران (۲۰۰۹) همسو می‌باشد (۲۳، ۲۴).

یافته‌های پژوهش گودرزوند چگینی (۲۰۰۹) نشان داد که تمام ابعاد عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت داشت. از این رو سازوکارهای عدالت اطلاعاتی باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که سیاست‌ها و روابط به طور عادلانه انجام شود (۲۵). در پژوهش دیگری آکنارا جیندوات و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) با عنوان آیا عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و برونداد سازمانی تأثیر می‌گذارد؟ اظهار داشتند عدالت سازمانی تأثیر معنی‌دار بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. علاوه بر این، بینش مدیریتی از طریق ارائه برابری و حساسیت در انصاف نسبت به کارمندان، می-

1. jun Li

2. Aeknarajindawat

## References

1. Niehoff, BP. Moorman, RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academic Management Journal*. 2017; 36(3): 527-556.
2. Afsharian, M. Presenting an integrated model for calculating the productivity growth of all factors of data envelopment analysis models, Turnkey index and calculating the productivity growth of the National Iranian Oil Company, *Modares Journal of Humanities*. 2007; 11 (3): pp. 137-156. (In Persian).
3. Fisher, A. TQM strategy and performance: A firm level analysis null. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2005; pp. 690-714.
4. Wang, B. Does ownership structure affect performance? Evidence from the Italian market, *Corporate Governance*. 2012; 16(4): 312-325.
5. Mohseni, S., & Mirgol, A. (2019). Predicting Job Satisfaction Based on Organizational Justice and Quality of Life in Teachers. *New Research Approaches to Management and Accounting*, 9(3), 1-7. (in Persian).
6. Rahimi, G., & Mazaheri Rad, H. (2017). A Descriptive Study of the Impact of Psychological Empowerment on Silence Among Organizational Staff. *New Research Approaches to Management and Accounting*, 1(1), 35-54. (in Persian).
7. Jung, JY. Hong, S. Organizational citizenship behavior (OCB), TQM and performance at the maquiladora, *international journal of quality & reliability management*. 2014; 25(8): pp. 793- 808.
8. Paul, H., Bamel, U., Ashta, A., & Stokes, P. (2019). Examining an integrative model of resilience, subjective well-being and commitment as predictors of organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organizational Analysis*.
9. Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*
10. Munawir, M., Raharjo, K., Djali, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*
11. Poole, WL. Organizational justice as a framework for understanding union management relations in education, *Canadian Journal of Education*. 2007; 30(3): pp. 725-748.
12. Chen, YJ. Lin, Ch. Tung, Y. Ko, YT. Associations of organizational Justice and ingratiation with organizational citizenship Behavior: The Beneficiary perspective, *Social Behavior Personality*. 2008; 36(3): pp. 289-302.
13. Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal*
14. Kia, M. Theories of management & organization models. Tehran: Center for Public Management Education Publication. 2005; PP. 8-17.
15. Behlouli Zeinab, N. Alavi, M. Derakhshan, A. Investigating the Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior of Islamic Azad University, Tabriz Branch, *Productivity Management*. 2010; (14): pp. 73-108. (In Persian).
16. Joybari, Sh. Bagherzadeh, S. Beyki, F. Taghavi, A. Investigating the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of Golestan University of Medical Sciences Staff, *Quarterly Journal of Management Development and Health Resources*, Vice Chancellor for Management and Resources Development, Babol University of Medical Sciences. 2017; (1): pp. 47-54. (In Persian).
17. Baho Tarudi, T. Naghizadeh Mirkalayi, H. The Role of Organizational Citizenship Behavior in the Establishment of Comprehensive Quality Management in Hospitals of

- Mazandaran University of Medical Sciences, Journal of Process Engineering, Fourth Year. 2016; (3): pp. 37-46. (In Persian).
18. Javadipour, M. Talibpoor, M. Ismaili, M. Structural Equation Models of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Social Capital of Khorasan Razavi Sports and Youth Offices, Contemporary Research in Sports Management. 2014; 4 (8): pp. 1-13. (In Persian).
  19. Asadi, E. Zakeri, M. Organizational Citizenship Behavior of Employees and Organizational Performance: The Mediating Role of Comprehensive Quality Management Components. Quarterly Journal of Development. 2014; Ninth Year, (31): pp.61-88. (In Persian).
  20. Sweis, R. Ismaeil, A. Obeidat, B. Kareem Kanaan, R. Reviewing the Literature on Total Quality Management and Organizational Performance. Journal of Business & Management. 2019; 7(3): pp. 192-215. (Persian).
  21. Brooks, A. Zeitz, G. The effects of total quality management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff. Journal of Quality Management. 1999; 4(1): pp. 69-93.
  22. Jun Li, CH. Kuang Chang, K. Ming Ou, SH. The relationship between hotel staff's organizational justice perception, relationship quality and job performance. Cogent Social Sciences. 2020; 6(1): PP. 1-19.
  23. Vatankhah, S. Yeganeh, S. Nasiri, T. The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Hospitals of Tehran University of Medical Sciences, Journal of the School of Paramedical Sciences, Tehran University of Medical Sciences (Health Credit). 2013; 7(6): pp. 544-555. (In Persian).
  24. Yaghobi, M. Yarmohammadian, MH. Raeesi, AR. Saghaiannezhad Esfahani, S. Javadi M. The study of relationship between the organizational justice and organizational citizenship behavior among medica records in hospitals of IUMS. Health Information Management Journal. 2009; (7): 506-515. (In Persian).
  25. Goudarzvand Chegini, M. The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. American Journal of Economics and Business Administration. 2009; 1(2): pp. 173-176.
  26. Aeknarajindawat, N. Jermstiparsert, K. Does Organization Justice Influence the Organization Citizenship Behavior, Job Satisfaction & Organization Outcomes? A multifaceted review journal in the field of pharmacy 489 Systematic Review Pharmacy. 2020; 11(1): 489 496.