

رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان و عملکرد سازمانی:

نقش میانجی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۱/۲۳ تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۳/۱۶

اسماعیل اسدی^۱، محمد ذاکری^۲

از صفحه ۶۱ تا ۸۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف مطالعه نقش میانجی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع در ارتباط بین رفتارهای شهروندی و عملکرد سازمانی در یکی از شرکت‌های تابعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح انجام شده است که از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی و همچنین به لحاظ زمانی نیز جزو تحقیقات مقطعی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شاغل در یکی از شرکت‌های تابعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح^۳ با مدرک کارشناسی و بالاتر بوده که در مجموع ۵۰۰ نفر بوده‌اند. از این تعداد، ۲۱۷ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شده و به پرسشنامه‌های تحقیق پاسخ دادند. اعتبار محتوای پرسشنامه تحقیق توسط خبرگان تأیید شده و ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سوالات متغیرها به ترتیب، ۰/۸۹۱/۰ درصد برای رفتار شهروندی سازمانی، ۰/۹۳۱/۰ درصد برای مدیریت کیفیت جامع و ۰/۸۸۱/۰ درصد برای عملکرد سازمانی به دست آمد. فرضیه‌های تحقیق، به کمک نرم‌افزار لیزرل و با تکنیک تحلیل مسیر مورد تحلیل قرار گرفتند که نتایج نشان دهنده تأثیر معنادار رفتار شهروندی سازمانی بر مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع (رهبری، مدیریت کارکنان، توجه به مشتری، برنامه‌ریزی، مدیریت فرایندها و اطلاعات و تجزیه و تحلیل) و همچنین تأثیر معنادار این مؤلفه‌ها بر عملکرد سازمانی است که نشان دهنده نقش میانجی مدیریت کیفیت جامع در این رابطه است. در نهایت بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهادها و راه‌کارهایی به شرکت مورد مطالعه و محققان بعدی ارائه شد.

کلید واژه‌ها

شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع، عملکرد سازمانی، وزارت دفاع.

۱ - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
e-mail: esm58asadi@yahoo.com

۲ - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

۳ - به منظور رعایت امانت نام شرکت مورد مطالعه قید نشده است.



مقدمه

بیش از یک قرن است که تفکر غالب مدیریت بر این محور چرخیده است که تمامی تلاش‌های سازمان باید در جهت بهبود مستمر باشد. تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل‌گیری رشته مدیریت به عنوان اصل خدشه‌ناپذیری بوده است که هر روز وارد مباحث جدیدتری می‌شود و حوزه‌های بیشتری را تسخیر می‌کند. در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز، از شاغل انتظار می‌رفت، ولی امروزه رفتارهایی فراتر از آن‌ها مدنظر قرار گرفته است (حسینی و قلی‌پور، ۱۳۸۶). اکنون این اعتقاد وجود دارد که عملکرد سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف شده می‌باشد، بستگی دارد. همچنین سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، تمایل دارند و در تلاش هستند تا کارکنانی را انتخاب کنند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان رفتار کنند (جو و سون کوان، ۲۰۰۸). این رفتارها شامل؛ رفتارهای اجتماعی گرایانه،^۲ رفتارهای فرانشی^۳ و رفتار شهروندی سازمانی است. هدف این تحقیقات، تعریف آن نوع از رفتارهای فردی است که در آن، فرد به مشارکت بلندمدت در موفقیت خدمات سازمان معتقد است. این رفتارها پیش از این در ارزیابی عملکرد کارکنان مورد غفلت واقع شده است (کاسترو و دیگران، ۲۰۰۴). متأسفانه شاخص‌های بهره‌وری و عملکرد سازمانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و نیز شرق آسیا بسیار پایین بوده و ضعف کارایی و مشکلات عملکرد از ویژگی‌های عمده سازمان‌های کشور ما محسوب می‌شوند (طاهری، ۱۳۸۳، ص ۵۳).

داده‌های مشاهداتی محقق حاکی از آن است که شرکت مورد مطالعه نیز از این قاعده مستثنی نبوده و ضعف عملکرد در حوزه‌های مختلف آن مشهود است، به طوری که موجبات نارضایتی مشتریان و استفاده کنندگان از خدمات آن را در پی داشته است. از سوی دیگر با توجه لزوم ارائه خدمات مناسب و مطلوب از طریق اعمال مدیریت کیفیت فراگیر، چگونگی تأثیرگذاری رفتارهای شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی

1 - Joo & Soonkwan
2 - Pro-social behavior
3 - Extra-role behavior

در شرکت با لحاظ کردن مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع، به عنوان مساله پژوهش تلقی شده و دستیابی به راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمانی در زمره اهداف این پژوهش قرار گرفت. بنابراین هدف این مقاله تبیین تأثیر این رفتارها بر عملکرد سازمانی و تبیین نقش مدیریت کیفیت جامع در این میان است.

رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار توسط ارگان^۱ (۱۹۸۳) مطرح و اینگونه تعریف شد؛ رفتار فردی که داوطلبانه است، به‌طور صریح یا ضمنی توسط سیستم رسمی پاداش برانگیخته نشده است و کارایی سازمان را افزایش خواهد داد (پاسکال، ۲۰۰۹؛ لوید، ۲۰۱۱^۲؛ حسن رضا، ۲۰۱۰؛ یو-تیم و دیگران، ۲۰۰۶^۳). همچنین تمایل کارکنان به انجام رفتارهایی که فراتر از الزامات رسمی نقش و جایگاهشان می‌باشد نیز به عنوان یکی از عناصر اصلی تشکیل دهنده رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده است (سونر پولات، ۲۰۰۹^۴).

اورگان و سایر محققان مُتقدم در این زمینه، این نوع رفتار را تحت عنوان رفتار فرانقشی مورد ملاحظه قرار داده‌اند، به گونه‌ای که کمک‌های افراد در محیط کار، فراتر از الزامات نقشی است که برای آنها تعیین شده است و به‌طور مستقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد (حسن رضا و دیگران، ۲۰۱۱؛ سونرپولات، ۲۰۰۹). رفتار فرانقشی شامل آن دسته از رفتارهای فردی است که به بافت اجتماعی و روانی- شناختی که در آن عملکرد شغلی باید انجام گیرد، کمک می‌کند(دایله، ۲۰۰۹^۵). این تعریف از رفتار شهروندی سازمانی بیان می‌کند که این گونه رفتارها از طریق غنی کردن چارچوب اجتماعی محیط کار، تأثیری خاص بر اثربخشی کلی سازمان دارد.

در دهه اخیر بسیاری از اصطلاحات برای تشریح چنین رفتاری استفاده شده‌اند، نظیر رفتار شهروندی سازمانی (گراهام،^۶ ۱۹۹۱؛ اورگان،^۷ ۱۹۸۳)، رفتار اجتماعی گراپانه و

1 - Organ
2 - Loyd
3 - Yui-tim et al
4 - Soner Polat
5 - Pascal daille
6 - Graham
7 - Organ



رفتار فرانشی (ون داین و کامینگز،^۱ ۱۹۹۰) و خودجوشی سازمانی^۲ (اورگان، ۱۹۸۳). اگرچه سرعت مطالعات و تحقیقات در این زمینه بعد از سال ۲۰۰۰ افزایش چشمگیری داشته است، اما بعضاً عواقب نامطلوبی را در نیز پی داشته است. به عنوان مثال، ون داین^۳ (۱۹۹۵) یادآور شد که بیشتر مطالعات انجام شده بر روی رفتار شهروندی سازمانی و مفاهیم وابسته به آن، مثل رفتارهای اجتماعی گرایانه و خودجوشی سازمانی بر روی واژه‌ای متمرکز است که اسچب^۴ در سال ۱۹۸۰ آن را اعتبار بنیادی^۵ نامید، در حالی که بایستی بیشتر بر روی اعتبار برساخته^۶ متمرکز باشد. در واقع می‌توان گفت که ادبیات موضوع بیشتر بر درک ارتباطات میان رفتار شهروندی سازمانی و دیگر برساخته‌ها تمرکز کرده است تا اینکه به صورت دقیق ماهیت رفتار شهروندی سازمانی را تعریف و تبیین کند.

معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان (۱۹۸۸) ارائه شده است. این مقیاس متشکل از ابعادی پنجگانه است که ساختار رفتار شهروندی سازمانی را تشکیل می‌دهد و در تحقیق‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد، این پنج بُعد عبارتند از:

- نوع دوستی: کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف در شرایط غیرمعمول.
- وظیفه‌شناسی: انجام وظایف تعیین شده به شیوه‌ای فراتر از آنچه انتظار می‌رود (همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان).
- جوانمردی: تأکید بر جنبه‌های مثبت سازمان به جای جنبه‌های منفی آن.
- فضیلت مدنی: مستلزم حمایت از عملیات‌های اداری سازمان است.
- ادب و نزاکت: مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل و رد و بدل کردن اطلاعات.

1 - Cummings
2 - Organizational spontaneity
3 - Van Dyne
4 - Schwab
5 - Substantive Validity
6 - Construct Validity

نتمه‌یر^۱ نیز ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در قالب چهار طبقه دسته‌بندی شده استفاده کرده است که عبارتند از:

- جوانمردی: تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون این که گله و شکایتی صورت بگیرد.
- رفتار مدنی: رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد.
- با وجدان بودن: رفتاری است که از نیازمندی‌های ایجاد شده به وسیله سازمان در محیط کاری فراتر می‌رود. به عنوان مثال، کار بعد از ساعت برای سودآوری شرکت.
- نوع دوستی: نوع دوستی شامل کمک به همکاران در انجام وظایفشان است (لوید بیل، ۲۰۱۱؛ پاسکال دایله، ۲۰۰۹؛ یو-تیم و دیگران، ۲۰۰۶؛ حسن رضا، ۲۰۱۰).

در مدیریت کیفیت به عنوان پارادایم جدید مدیریتی، همهٔ سنجش‌های درونی سازمان‌ها در ارتباط با ارزیابی میزان پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان است (آلن و می‌یر^۲، ۱۹۹۰). مدیران بیشتر سازمان‌های عصر حاضر با مسائل و مشکلاتی رو به‌رو هستند، آنها باید پیوسته بازدهی را بالا ببرند، کیفیت محصول را بهبود بخشند و خدمات شایسته و مناسبی را به مشتریان عرضه کنند. مدیران سازمان‌ها برای بهبود کیفیت و افزایش تولید یا بهره‌وری باید برنامه‌هایی مثل مدیریت کیفیت جامع^۳ را به اجرا در بیاورند (رابینز، ۱۳۹۰^۴، ص ۲۰). واژه مدیریت کیفیت جامع که خود شامل سه واژه مدیریت، کیفیت و جامع است و تلاش برای بهبود مستمر همه فرایندها، تولیدات و فعالیت‌های سازمان در جهت تأمین خواسته‌ها و نیازهای مشتری و تقویت انعطاف‌پذیری و رقابت در دستیابی به سطح بهینه انجام فعالیت، انعکاسی از سه واژه مندرج در مدیریت کیفیت جامع است (مقیمی، ۱۳۹۰، ص ۱۲۴). مدیریت کیفیت جامع نگرشی است که بر مبنای آن، مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تامین‌کنندگان به بهبود مستمر کیفیت که منجر به جلب رضایت مشتری می‌شود،

1 - Netemeyer

2 - Alen & Meyer

3 - Total Quality Management (TQM)

4 - Robbins



می‌پردازد. مدیریت کیفیت جامع سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا با اتخاذ رویکردهای جدید در راستای بهبود کیفیت محصولات تلاش کنند (راس،^۱ ۱۹۹۳). مدیریت کیفیت جامع فرایندی است، متمرکز بر روی مشتری‌ها، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق و متکی بر تیم‌ها که برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می‌شود. مدیریت کیفیت جامع یک راهبرد سازمانی است که از طریق به کارگیری روش‌های کیفی، خدمات و تولیدات با کیفیت بالا به مشتریان ارائه می‌کند.

واژه جامع در مدیریت کیفیت جامع، وجه تمایز این راهبرد از بازرسی سنتی، کنترل کیفی و تضمین کیفیت است (دسلر^۲، ۲۰۰۳). در مدیریت کیفیت جامع، کیفیت توسط مشتری تعریف می‌شود. بنابراین، محصول باید به گونه‌ای سازماندهی شود که انتظارات مشتری را برآورده کند. انتظارات مشتری به خاطر متغیرهای سن، جنس، شخصیت، شغل، رتبه اقتصادی، اجتماعی و... تغییر می‌کند. به عبارت دیگر، آنچه که برای یک مشتری کیفیت محسوب می‌شود، ممکن است برای مشتری دیگر فاقد کیفیت باشد. ارائه کیفیت به همه مشتریان یکی از چالش‌های مدیریت کیفیت جامع در بازار رقابت جهانی است. در کشور آمریکا برای رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه کیفیت و بالا بردن توان رقابتی سازمان‌ها در کنار سایر رقبا، اقدام به طرح‌ریزی مدلی تحت عنوان مدل مالکوم بالدريج شد و در سال ۱۹۸۷ جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج ابداع گردید (کاو، ۱۳۸۵). مهمترین کمک این مدل به سازمان‌ها، ارائه معیار و شاخص‌های استاندارد برای سنجش عملکرد سازمانها است، بنابراین این مدل توسط بسیاری از سازمان‌های متعدد به کار گرفته شد (چورکوویچ و دیگران،^۳ ۲۰۰۰) و تحقیقات زیادی وجود ارتباط این مؤلفه‌ها با عملکرد سازمانی را نشان دادند. مؤلفه‌های این مدل عبارتند از (جو و سون کوان،^۴ ۲۰۰۸):

- رهبری؛

- مدیریت کارکنان؛

1 - Ross

2 - Dessler

3 - Curkovic et.al

4 - Joo Soonkwan

- تمرکز بر مشتری؛
- برنامه‌ریزی؛
- مدیریت فرایند؛
- اطلاعات و تحلیل.

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند، این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات، تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش‌روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. هیچ یک موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. ارزیابی راهبردی عملکرد سازمان همواره یکی از اولین و اساسی‌ترین پیش‌نیازهای تدوین برنامه‌های بهبود برای سازمان‌ها است و از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد، تا جایی که یکی از امور جاری سازمان‌ها، شناسایی نقاط قوت و ضعف خود است. این امر در اقتصاد دانش‌محور و محیط پرتلاطم امروزی از اهمیت مضاعفی برخوردار است (مهرگان، ۱۳۸۸)، امروزه آگاهی از اینکه عملکرد سازمان تا چه حد در راستای رسیدن به اهداف آن بوده و موقعیت سازمان در محیط پیچیده و پویای امروزی کجا است، برای مدیران و سازمان‌ها اهمیت فراوانی دارد (کاپلان، نورتون و راگلس جوین، ۲۰۰۰).

در ادبیات مدیریت کیفیت جامع، عملکرد سازمانی با شاخص‌های مالی و عملیاتی، کارایی خدمات و رضایت مشتری با استفاده از شاخص‌های چندگانه سنجیده می‌شود. این شاخص‌ها به لحاظ محتوا و تعداد موارد، از جامعیت و سادگی لازم برخوردار نیستند. سامسون و ترزیوسکی^۱ (۱۹۹۹) مدلی را برای سنجش عملکرد سازمانی ارائه کرده‌اند که از جامعیت و سادگی لازم برخوردار است. مؤلفه‌های این مدل عبارتند از (جو و سون کوان، ۲۰۰۸):

1 - Kaplan, Norton, Rugelsjoen

2 - Samson و Terziowski

- اخلاق کارکنان؛

- رضایت مشتریان (ارباب رجوع)؛

- کیفیت خدمات؛

- کاهش ضایعات.

جوهره کلیدی نتایج عمده تحقیقات انجام شده در مورد رفتارهای شهروندی سازمانی این است که چنین رفتاری، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. مطالعات تجربی انجام شده در این زمینه ضمن تأیید مطلب فوق، برخی از عوامل و زمینه‌هایی را که موجب تقویت و ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی میشوند را مشخص کرده‌اند. این عوامل عبارتند از؛ رضایت شغلی، رهبری تحول آفرین و حمایتگر، کار لذت بخش و درگیری شغلی، حمایت سازمانی، اعتماد، عدالت سازمانی، اجرای قرارداد روانی و ویژگی‌های کارکنان (مقیم، ۱۳۹۰، ص ۱۱۴). به طور کلی تأثیر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان بر روی عملکرد سازمان به طور کلی از سوی پژوهشگران مورد پذیرش قرار گرفته است (سید جوادین و جاویدان نژاد، ۱۳۸۵). در ادامه برخی از تحقیقات انجام شده در این خصوص اشاره می‌شود.

- جوی وای جونگ و سونگ وان هونگ^۱ (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی چند شرکت بین‌المللی آمریکایی مستقر در ایالت‌های تگزاس و مکزیکو پرداختند. آنها مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع در قالب مؤلفه‌های نرم‌افزاری (رهبری، مدیریت کارکنان و توجه به مشتریان) و سخت‌افزاری (برنامه‌ریزی، مدیریت فرایند و اطلاعات و تجزیه و تحلیل) را مورد مطالعه قرار دادند، نتایج نشان داد که بین رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی ارتباط معنی‌دار وجود دارد. اما تأثیر مؤلفه‌های نرم‌افزاری مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد نسبت به مؤلفه‌های سخت‌افزاری، قوی و بیشتر است.

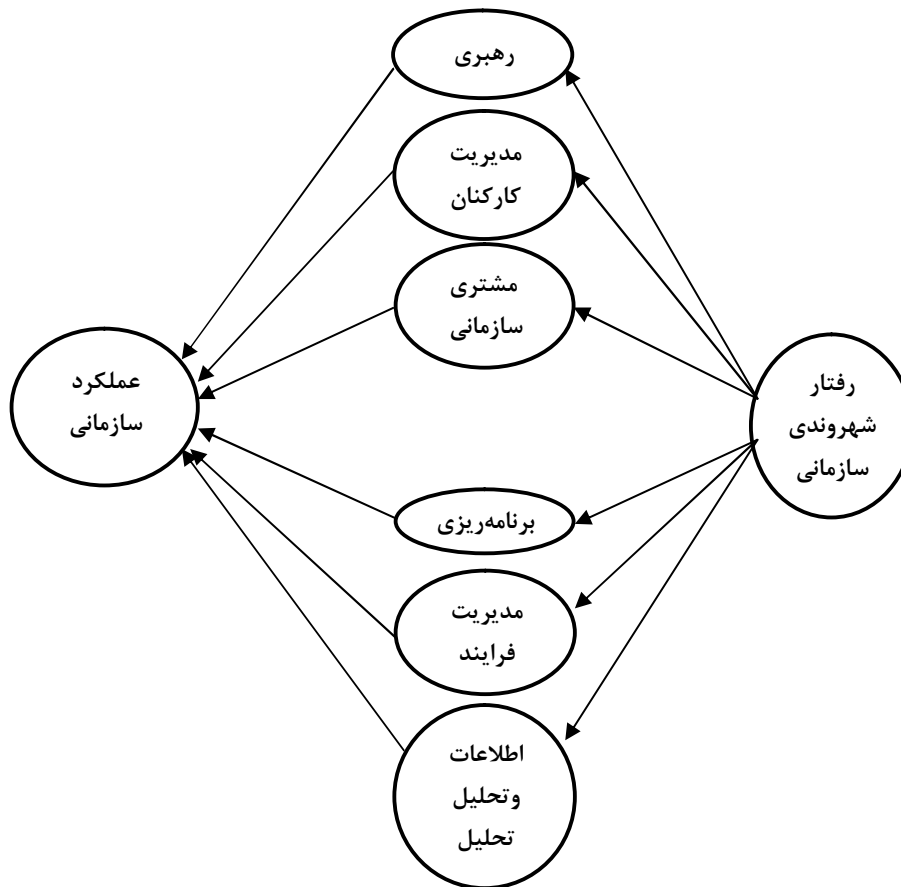
- کلهویون^۱ (۲۰۰۹) در مطالعه خود به بررسی تأثیرات رفتارهای شهروندی سازمانی بر موفقیت سامانه برنامه‌ریزی منابع سازمانی پرداخته است. ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی شامل نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، ادب و ملاحظه، فضیلت مدنی و جوانمردی و ابعاد سامانه برنامه‌ریزی منابع سازمانی شامل؛ کیفیت اطلاعات، کارایی کار و تمایل به نوآوری در حوزه فناوری اطلاعات است. نتیجه این تحقیق نشان دهنده تأثیر معنادار مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی بر ابعاد کیفیت اطلاعات و تمایل به نوآوری در حوزه فناوری اطلاعات است. ضمناً فرضیه مربوط به تأثیرگذاری مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی بر کارایی کار مورد تأیید قرار نگرفت.
- پژوهش دیگری توسط گوانگ‌لینگ^۲ (۲۰۱۱) انجام شد که در آن به بررسی رابطه میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی در شرکتهای خصوصی پرداخته شده است. نتایج پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی نقش پیش‌بینی کننده مثبتی بر روی کارکنان و هویت آنها می‌گذارد و همچنین نشان داد که هویت سازمانی به‌طور مثبت موجب ارتقاء رفتار شهروندی کارکنان می‌شود. در این پژوهش، هویت سازمانی به‌عنوان یک نقش میانجی در روابط میان عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی محسوب شد.
- نتیجه تحقیق نجات و همکاران (۱۳۸۷) با عنوان «تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی آژانس های مسافرتی شهر تهران)» نشان می‌دهد که رضایت شغلی و اعتماد کارکنان نسبت به مدیران، رابطه معنی‌داری با رفتار شهروندی سازمانی دارد و همچنین رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه مثبتی با کیفیت خدمات ادراک شده توسط مشتری دارد.
- تحقیق حسنی کاخکی و قلی‌پور (۱۳۸۶) نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات، رضایت و نیت رفتاری و وفاداری مشتریان تأثیر دارد.

1 - Cheolho Yoon

2 - Guanling

روش‌شناسی تحقیق

چارچوب نظری تحقیق با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله مشخص شد. بدین صورت که برای مطالعه رفتار شهروندی سازمانی از مدل ارگان (۱۹۸۸)، مدیریت کیفیت جامع مدل ماکوم بالدريج (۱۹۹۵) و عملکرد سازمانی از مدل سامسون و ترزیوسکی (۱۹۹۹) استفاده شد. با توجه به تعاریف ارائه شده و ذکر تحقیقات گذشته، مدل مفهومی زیر به منظور بررسی نحوه تأثیرگذاری رفتار شهروندی سازمانی بر ابعاد مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی به شرح نمودار یک ارائه شد.



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق براساس مدل‌های بررسی شده در تحقیقات پیشین و از جمله تحقیق، جوی وای جونگ و سونگ وان هونگ مطرح شدند که به شرح زیر است:

۱. رفتار شهروندی سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع تأثیر دارد.
 - ۱-۱- رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد رهبری مدیریت کیفیت جامع تأثیر دارد.
 - ۲-۱- رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد مدیریت کارکنان مدیریت کیفیت جامع تأثیر دارد.
 - ۳-۱- رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد مشتری مدیریت کیفیت جامع تأثیر دارد.
 - ۴-۱- رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت جامع تأثیر دارد.
 - ۵-۱- رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد فرایند مدیریت کیفیت جامع تأثیر دارد.
 - ۶-۱- رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد اطلاعات و تحلیل مدیریت کیفیت جامع تأثیر دارد.
- ۲- مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر دارد.
 - ۱-۲- بُعد رهبری مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر دارد.
 - ۲-۲- بُعد مدیریت کارکنان مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر دارد.
 - ۳-۲- بُعد مشتری مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر دارد.
 - ۴-۲- بُعد برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر دارد.
 - ۵-۲- بُعد فرایند مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر دارد.
 - ۶-۲- بُعد اطلاعات و تحلیل مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر دارد.
- ۳- مدیریت کیفیت جامع در رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمان به عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند.



از آنجایی که هدف پژوهش حاضر مطالعه نقش میانجی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع در ارتباط بین رفتارهای شهروندی و عملکرد سازمانی در یکی از شرکت‌های تابعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح است، بنابراین تحقیق از نظر هدف، کاربردی، از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی و همچنین به لحاظ زمانی نیز جزو تحقیقات مقطعی است.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۱۰ سؤال برای رفتار شهروندی سازمانی، ۱۸ سؤال برای مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع (۳ سؤال مؤلفه رهبری، ۳ سؤال مدیریت کارکنان، ۳ سؤال توجه به مشتری، ۳ سؤال برنامه‌ریزی، ۳ سؤال مدیریت فرایند و ۳ سؤال اطلاعات و تحلیل) ۸ سؤال برای متغیر عملکرد سازمانی با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت در نظر گرفته شده است. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سوالات متغیرها به ترتیب، ۰,۸۹۱، درصد برای رفتار شهروندی سازمانی، ۰,۹۳۱، درصد برای مدیریت کیفیت جامع و ۰,۸۸۱، درصد برای عملکرد سازمانی به‌دست آمد. این اعداد نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سوالات از روایی محتوا استفاده شد، بدین صورت که پرسشنامه تحقیق با مراجعه به پرسشنامه‌های استاندارد مختلف، ساخته شده و مورد تأیید اساتید و خبرگان قرار گرفته است.

جامعه آماری این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، شامل کلیه کارکنان شاغل در یکی از شرکت‌های تابعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح با مدرک کارشناسی و بالاتر است. به دلیل مشخص بودن چارچوب نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. تعداد جامعه آماری تحقیق برابر با ۵۰۰ نفر است که بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود کوکران، نمونه‌ای با حجم ۲۱۷ نفر انتخاب شد.

$$n = \frac{N Z^2_{1-\alpha/2} pq}{N \varepsilon^2 + Z^2_{1-\alpha/2} pq}$$

P=0/5

$$\begin{aligned}
 q &= 0/5 \\
 \alpha &= 0/05 \\
 1-\alpha/2 &= 0/975 \\
 z_{1-\alpha/2} &= z_{0/975} = 1/96 \\
 N &= \text{حجم جامعه} \\
 \varepsilon &= 0/05
 \end{aligned}$$

از آنجا که مقدار p در دسترس نیست آن را مساوی $0/5$ در نظر می‌گیریم. در سطح اطمینان $0/95$ ($\alpha=0/05$) $N=500$ که شامل تعداد کل افراد جامعه آماری می‌باشد و $\varepsilon = 0/05$ ، حجم نمونه به صورت زیر تعیین می‌شود، این تعداد با جدول مورگان نیز مطابقت دارد.

$$n = \frac{500 \times 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(500)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 217$$

یافته‌ها

مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی تحقیق، لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای درون‌زا (مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی) و متغیرهای برون‌زا (رفتار شهروندی سازمانی) اطمینان حاصل شود. بنابراین در ادامه، مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی^۱ مرتبه اول و دوم صورت گرفته است. تحلیل عاملی تاییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده شده (سوالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است (بایرن،^۲ ۱۹۹۷).

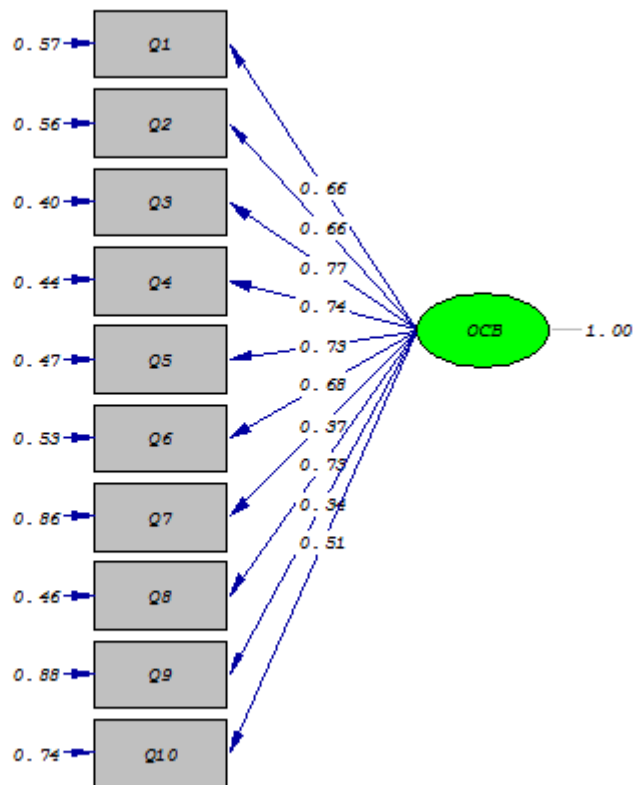
الف) مدل اندازه‌گیری متغیر رفتار شهروندی سازمانی

نتایج تحلیل عاملی تاییدی رفتار شهروندی سازمانی در نمودار شماره دو آمده است. با توجه به خروجی لیزرل، مقدار χ^2/df محاسبه شده کمتر از عدد ۳ است، مقدار (RMSEA) نیز برابر با $0/091$ و شاخص P-Value برابر با $0/000$ می‌باشد. بررسی

1 - Confirmatory factor analysis

2 - Byrne

شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است.



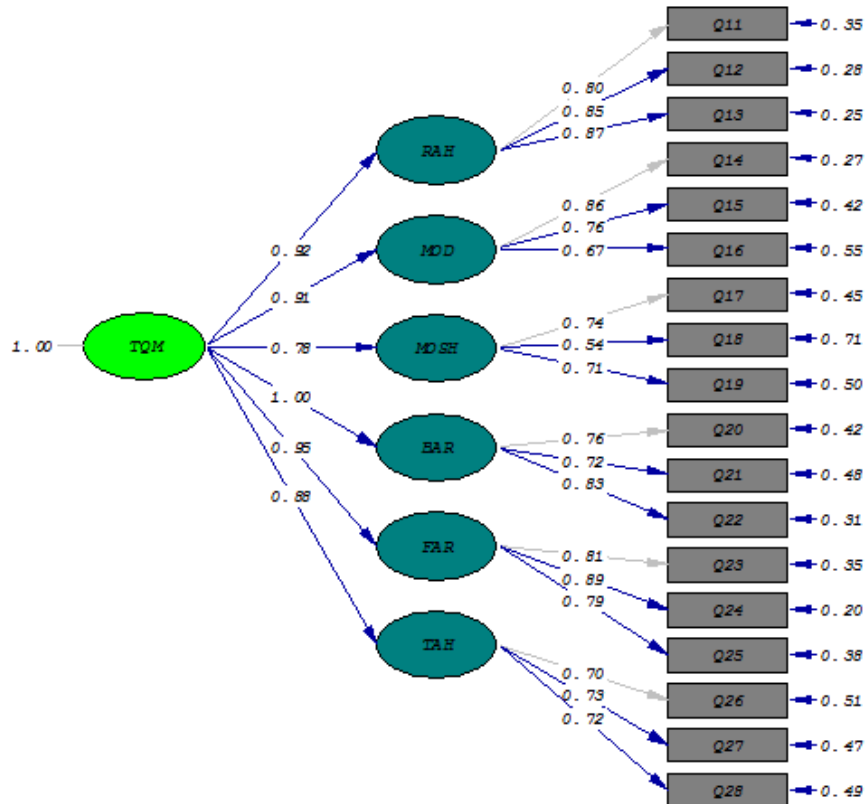
$Chi-Square=104.42$, $df=35$, $P-value=0.00000$, $RMSEA=0.091$

نمودار ۲: مدل تخمین استاندارد متغیر رفتار شهروندی سازمانی

ب) مدل اندازه‌گیری متغیر مدیریت کیفیت جامع

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم متغیر مدیریت کیفیت جامع در نمودار شماره سه آمده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقدار χ^2/df محاسبه شده کمتر از عدد سه است، مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۷۱ و شاخص P-Value برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد. بررسی شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری متغیر یاد شده، مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل، معنادار است. نتایج مدل

اندازه‌گیری، حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین مؤلفه‌های متغیر مدیریت کیفیت جامع است.



Chi-Square=426.78, df=129, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

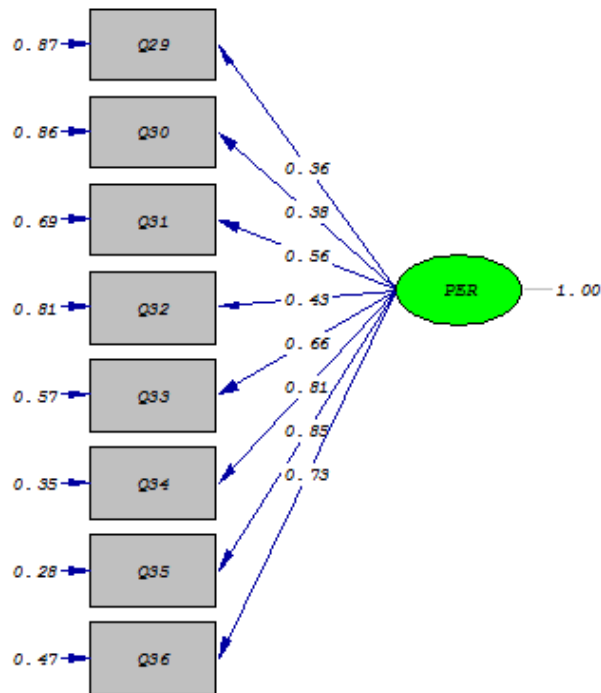
نمودار ۳: مدل تخمین استاندارد متغیر مدیریت کیفیت جامع

پ) مدل اندازه‌گیری متغیر عملکرد سازمانی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه متغیر عملکرد سازمانی در نمودار چهار آمده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقدار χ^2/df محاسبه شده کمتر از عدد سه است، مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۹۰ و شاخص P-Value برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد. بررسی شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری متغیر یاد شده، مناسب و



کلیه اعداد و پارامترهای مدل، معنادار است. نتایج مدل اندازه‌گیری، حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین مؤلفه‌های متغیر مدیریت کیفیت جامع است.



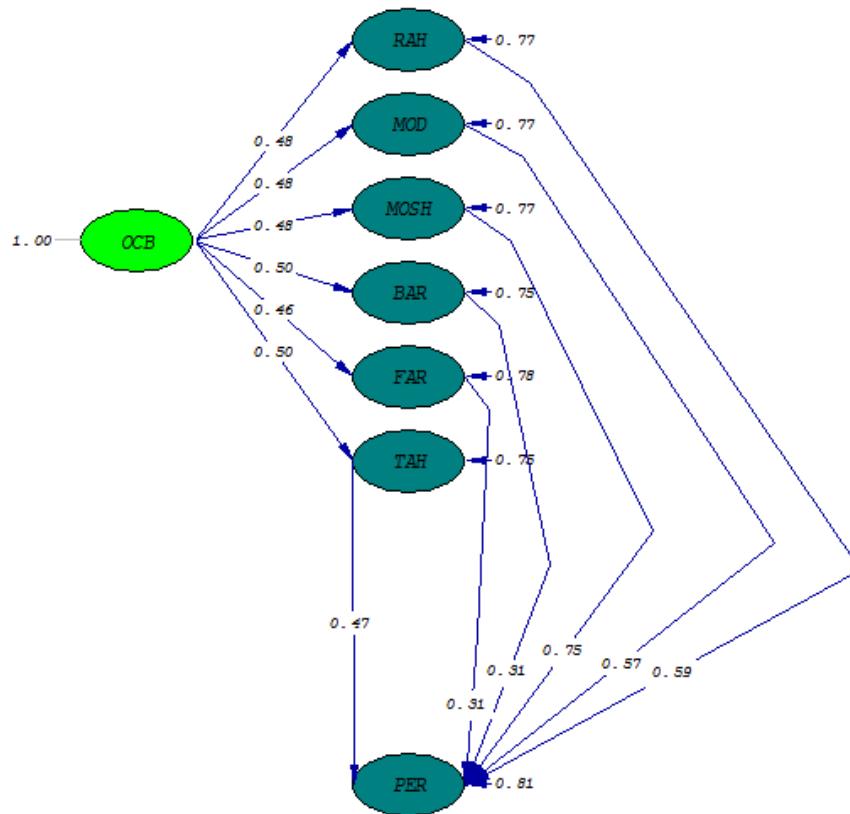
$Chi-Square=59.12, df=20, P-value=0.00000, RMSEA=0.090$

نمودار ۴: مدل تخمین استاندارد متغیر عملکرد سازمانی

مدل ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی)، فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند یا به عبارت دیگر، تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی و نقش میانجی ابعاد مدیریت کیفیت جامع در این بین با استفاده از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) سنجیده شد. لازم به ذکر است که

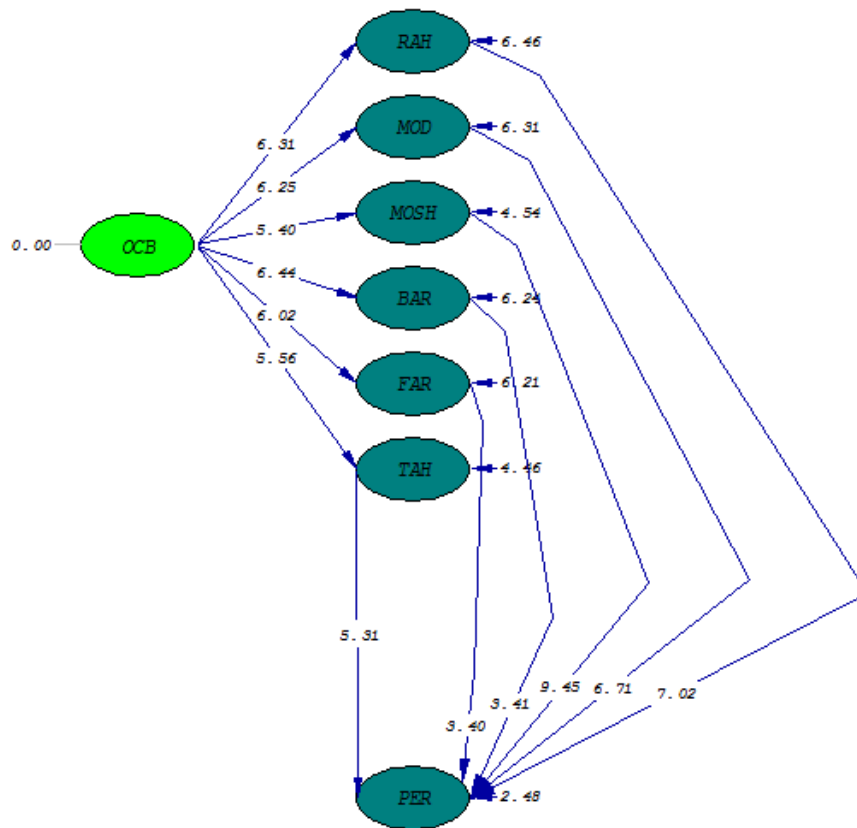
برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد^۱ و اعداد معناداری^۲ استفاده می‌شود. همچنین برای کلیه مسیرها، ضریب اطمینان، ۹۵ درصد و سطح خطا، ۵ درصد است.



Chi-Square=1711.98, df=582, P-value=0.00000, RMSEA=0.096

نمودار ۵: مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

۱- منظور از ضریب استاندارد، مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و برای مقایسه اثرات اجزای مدل به کار می‌رود و هر چه این ضریب بیشتر باشد، به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است.
 ۲- منظور از عدد معناداری در نرم‌افزار لیزرل، همان مفهوم Sig در نرم‌افزار SPSS است با این تفاوت که برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱-۱/۹۶ باشد و در کل برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق به کار می‌رود. عدد معناداری هر چقدر از ۱/۹۶ بزرگتر باشد، نشان دهنده آن است که متغیر مستقل، اثر قوی‌تری روی متغیر وابسته دارد.



Chi-Square=1711.98, df=582, P-value=0.00000, RMSEA=0.096

نمودار ۶: مدل تحقیق در حالت اعداد معناداری

الف- برازش (مناسب بودن) مدل

شاخص‌های خوب بودن برازش مدل شامل؛ X^2 ، df، P value و RMSEA هستند. بهترین شاخص مناسب در نرم‌افزار لیزرل، X^2/df (کای دو به درجه آزادی) است که هر چه کوچکتر از سه باشد، مدل دارای برازش (تناسب) بهتری است. شاخص RMSEA، همان میانگین مجذور خطاهای مدل است، این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. حد مجاز این مقدار ۰/۰۹ است، یعنی اگر زیر ۰/۰۹ باشد، قابل قبول و اگر زیر ۰/۰۵ باشد، خیلی خوب است.

جدول ۱: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌ها	کای مربع	درجه آزادی	P value	میانگین مجذور خطاهای مدل
مقادیر شاخص‌ها	۱۷۱۱/۹۸	۵۸۲	۰/۰۰۰	۰/۰۹۶

مقادیر به دست آمده در جدول شماره یک نشان می‌دهد که مدل مفهومی تحقیق از برازش خوبی برخوردار است. با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۹۶) برابر با ۰/۰۹ است و همچنین کای دو (۱۷۱۱,۹۸) به درجه آزادی (۵۸۲) نیز کوچکتر از سه است، همچنین مقدار GFI، AGFI و NFI به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۹۰ و ۰/۹۲، نشان‌دهنده برازش به نسبت بالای مدل است. در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی است و نشان می‌دهد که روابط تنظیم شده متغیرها بر اساس چارچوب نظری تحقیق منطقی بوده است.

ب- بررسی فرضیه‌های مدل

با توجه به مطالب ذکر شده، مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی قرار دارد. همان‌طور که در جدول شماره دو نیز آمده است، در مورد روابط بین اجزای مدل نتایج زیر به دست آمده است:

رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد رهبری مدیریت کیفیت جامع دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۴۸) و معناداری (۶/۳۱) است، بنابراین فرضیه ۱-۱ تحقیق تأیید می‌شود.

رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد مدیریت کارکنان مدیریت کیفیت جامع دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۴۸) و معناداری (۶/۲۵) است، بنابراین فرضیه ۲-۱ تحقیق تأیید می‌شود.

رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد مشتری مدیریت کیفیت جامع دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۴۸) و معناداری (۵/۴۰) است، بنابراین فرضیه ۳-۱ تحقیق تأیید می‌شود.

رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت جامع دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۵۰) و معناداری (۶/۴۴) است، بنابراین فرضیه ۴-۱ تحقیق تأیید می‌شود.

رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد فرایند مدیریت کیفیت جامع دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۴۶) و معناداری (۶/۰۲) است، بنابراین فرضیه ۵-۱ تحقیق تأیید می‌شود.



رفتار شهروندی سازمانی بر بُعد اطلاعات و تحلیل مدیریت کیفیت جامع دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۵۰) و معناداری (۵/۵۶) است، بنابراین فرضیه ۱-۶ تحقیق نیز تأیید می‌شود.

با توجه به تأیید فرضیه‌های فرعی (۱-۱) تا (۶-۱)، می‌توان نتیجه گرفت که رفتار شهروندی سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع تأثیر دارد، بنابراین فرضیه اصلی اول تحقیق تأیید می‌شود.

بعد رهبری مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۵۹) و معناداری (۷/۰۲) است، بنابراین فرضیه ۱-۲ تحقیق تأیید می‌شود.

بعد مدیریت کارکنان مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۵۷) و معناداری (۶/۷۱) است، بنابراین فرضیه ۲-۲ تحقیق تأیید می‌شود.

بعد مشتری مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۷۵) و معناداری (۹/۴۵) است، بنابراین فرضیه ۲-۳ تحقیق تأیید می‌شود.

بعد برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۳۱) و معناداری (۳/۴۱) است، بنابراین فرضیه ۲-۴ تحقیق تأیید می‌شود.

بعد فرایند مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۳۱) و معناداری (۳/۴۰) است، بنابراین فرضیه ۲-۵ تحقیق تأیید می‌شود.

بعد اطلاعات و تحلیل مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان دارای اثر مثبت و مستقیم (۰/۴۷) و معناداری (۵/۳۱) است، بنابراین فرضیه ۲-۶ تحقیق نیز تأیید می‌شود.

با توجه به تأیید فرضیه‌های فرعی (۱-۲) تا (۶-۲)، می‌توان نتیجه گرفت که بین مدیریت کیفیت جامع و بهبود عملکرد سازمان ارتباط معنادار آماری وجود دارد، بنابراین فرضیه اصلی دوم تحقیق تأیید می‌شود.

رفتار شهروندی سازمانی بر روی مدیریت کیفیت جامع دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری است (فرضیه اصلی ۱) و مدیریت کیفیت جامع دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی می‌باشد (فرضیه اصلی ۲)، بنابراین فرضیه میانجی بودن

مدیریت کیفیت جامع در رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمان تأیید شده است، بنابراین فرضیه اصلی سوم تحقیق نیز تأیید می‌شود.

جدول ۳: نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	t-Value	نتیجه
فرضیه ۱-۱	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۸	۶/۳۱	تأیید
فرضیه ۲-۱	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۸	۶/۲۵	تأیید
فرضیه ۳-۱	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۸	۵/۴۰	تأیید
فرضیه ۴-۱	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۰	۶/۴۴	تأیید
فرضیه ۵-۱	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۶	۶/۰۲	تأیید
فرضیه ۶-۱	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۰	۵/۵۶	تأیید
فرضیه ۱-۲	رهبری	۰/۵۹	۷/۰۲	تأیید
فرضیه ۲-۲	مدیریت کارکنان	۰/۵۷	۶/۷۱	تأیید
فرضیه ۳-۲	مشتری	۰/۷۵	۹/۴۵	تأیید
فرضیه ۴-۲	برنامه ریزی	۰/۳۱	۳/۴۸	تأیید
فرضیه ۵-۲	فرایند	۰/۳۱	۳/۴۰	تأیید
فرضیه ۶-۲	اطلاعات	۰/۴۷	۵/۳۱	تأیید

بحث و نتیجه گیری

نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان شرکت می‌تواند به اجرا و پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در شرکت کمک کند. یعنی نوع دوستی و کمک کارکنان به همدیگر برای انجام وظایف در شرایط غیر معمول، وظیفه‌شناسی و انجام وظایف تعیین شده به شیوه‌ای فراتر از آنچه انتظار می‌رود، جوانمردی و تأکید بر جنبه‌های مثبت سازمان به جای جنبه‌های منفی آن، فضیلت مدنی و حمایت از عملیات‌های اداری سازمان و ادب و نزاکت و مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل و تبادل کردن اطلاعات با همکاران، باعث تقویت و تحکیم مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع در شرکت خواهد شد. نتیجه به دست آمده با نتایج تحقیق جوی وای جونگ و سونگ وان هونگ (۲۰۰۸) مبنی بر تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع و عملکرد و تحقیق نجات و همکاران (۱۳۸۷) مبنی بر تأثیر رفتارهای شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات سازمان و تحقیق کاخکی و قلی‌پور (۱۳۸۶) سازگاری و همخوانی دارد.



نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع (رهبری، مدیریت کارکنان، توجه به مشتری، برنامه‌ریزی، مدیریت فرایند و اطلاعات و تجزیه و تحلیل) بر عملکرد سازمانی تأثیر دارند. این یافته تا حدودی دور از انتظار نبود و با مبانی نظری نیز سازگاری دارد، چرا که به اعتقاد ساسون و ترزیوسکی^۱ (۱۹۹۶)، مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع تسهیل‌گر خوبی برای افزایش عملکرد سازمانی هستند. همچنین این نتیجه با یافته‌های تحقیق جونگ و سونگ وان هونگ (۲۰۰۸) نیز همخوانی دارد، با این تفاوت که در تحقیق آنان تأثیر مؤلفه‌های رهبری، مدیریت کارکنان و توجه به مشتری بر عملکرد سازمانی بیشتر از مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، مدیریت فرایند و اطلاعات و تجزیه و تحلیل بود که این تفاوت می‌تواند ناشی از تفاوت در قلمرو مکانی انجام تحقیق باشد، چرا که تحقیق در بین چند شرکت بین‌المللی آمریکایی مستقر در ایالت‌های تگزاس و مکزیکو انجام شده بود.

به طور کلی نتایج به دست آمده از این تحقیق حائز اهمیت بسیار هستند، چرا که بر نقش رفتارهای شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع به عنوان عوامل پیش بینی کننده عملکرد شرکت مورد بررسی صحنه گذاشته است. بنابراین توجه به رفتارهای شهروندی کارکنان و همچنین تقویت مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع برای افزایش عملکرد سازمانی اجتناب ناپذیر است. بنابراین در پایان برای بهبود وضعیت متغیرهای یاد شده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

پیشنهاد‌های مربوط به تقویت رفتار شهروندی سازمانی:

۱. مشارکت دادن کارکنان در امور شرکت و اخذ نظرات و پیشنهادهای آنان.
۲. تشویق کارکنان به مشارکت در انجام امور سازمانی.
۳. تقویت اصل نوع دوستی در شرکت از طریق کمک به همکاران در حل مشکلات مرتبط با کار.
۴. کمک به همکاران جدید برای تطبیق یافتن با محیط کاری، انجام تکالیف کاری همکاران در صورت ضرورت و برقراری ارتباط میان همکاران.

۵. تقویت وجدان کاری کارکنان از طریق تشویق اصل خود کنترلی در میان آنها و تبعیت از قوانین و مقررات سازمانی بدون نیاز به اعمال کنترل از سوی سرپرستان.
۶. تشویق کارکنان به تلاش بیشتر و کاهش اشتباه در انجام تکالیف شغلی و افزایش کیفیت ارائه خدمات.
۷. تقویت حس جوانمردی از طریق تشویق کارکنان به توجه و تمرکز بر جنبه‌های مثبت امور در محیط کاری سازمان و پرهیز از بزرگنمایی مسائل محیط کاری و شکایت بیش از حد از سازمان و رویه‌های آن.
۸. تقویت حسن نیت در بین کارکنان از طریق اجتناب از صدمه زدن به همکاران به‌منظور تأمین منافع فردی و مشورت با همکاران در اموری که ممکن است تأثیراتی بر افراد دیگر بگذارند.
۹. تلاش در راستای تقویت تمایل کارکنان به حفظ وجهه و خوشنامی سازمان از طریق ارائه اطلاعات مثبت به مراجعان و محیط برون سازمانی.
۱۰. برگزاری جلسات دوره‌ای برای ایجاد همسویی و تفاهم میان مدیران و کارکنان از طریق گفتگوهای آزاد.
۱۱. تقویت فرهنگ توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان از سوی شرکت و همکاران.

پیشنهاد‌های مربوط به تقویت مدیریت کیفیت جامع

۱. توجه به موضوع بهبود مستمر عملکرد سازمانی در برنامه‌ریزی‌های راهبردهای سازمان؛
۲. تأکید و تمرکز مدیران ارشد سازمان بر بهبود مستمر عملکرد سازمانی؛
۳. گنجانیدن اصل بهبود مستمر عملکرد سازمانی در بیانیه مأموریت شرکت و برنامه‌های عملیاتی؛
۴. تقویت فرهنگ بهبود مستمر عملکرد سازمانی از طریق اعطای پاداش به کارکنان دارای عملکرد بالا، رعایت اصل بهبود مستمر عملکرد در گفتار و اقدامات مدیران شرکت به عنوان الگوی عملی؛

۵. پیش‌بینی یک رویکرد ساختارمند برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در مورد کیفیت و استفاده از آنها در راستای بهبود مستمر عملکرد شرکت؛
۶. استفاده از تحلیل‌های آماری و ارائه گزارش‌های مربوط به عملکرد سازمانی به ذی‌نفعان سازمان؛
۷. تأکید مدیران ارشد سازمان بر مسئولیت اجتماعی شرکت (در قبال جامعه)؛
۸. حمایت مدیران ارشد سازمان از پیشنهادهای و فعالیت‌های حامی بهبود کیفیت؛
۹. تمرکز بر توانمندسازی کارکنان از طریق بهره‌گیری از برنامه‌های آموزش کارکنان و مشارکت آنان در امور؛
۱۰. توجه به ارباب رجوع و مراجعان سازمان از طریق اصلاح فرایندهای سازمانی مطابق با نیاز و درخواست آنان و برقراری ارتباط با آنان و توجه به نیاز و خواسته‌های آنان.

منابع

- حسنی کاخکی، احمد؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی؛ گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۵، صص ۱۵-۱۱۵.
- سید جوادین، سید رضا؛ جاویدان نژاد، هومن (۱۳۸۵). بررسی تأثیر رفتارهای شهروندی کارکنان بر میزان وفاداری مشتریان. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت سازمانی.
- رابینز، استیفین پی (۱۳۹۰). رفتار سازمانی. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارساییان، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
- طاهری شهنام (۱۳۸۳). بهره‌وری و تحلیل آن در سازمان‌ها. تهران: انتشارات هستان.
- کاوه، م (۱۳۸۵). روش‌های اجرای بهره‌وری و ارزیابی عملکرد. تهران: نور قلم.
- مقیمی، سید محمد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۰). مدیریت صنعتی. تهران: انتشارات ترمه.
- مقیمی، سید محمد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه.
- مهرگان، م؛ شفیعی، م (۱۳۸۲). ارزیابی کارایی سازمان هوایی با استفاده از تحلیل پوششی داده‌های چند هدفه. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۶، صص ۱۴۹-۱۸۳.
- نجات، سید امیر رضا؛ کوثر نشان؛ محمدرضا؛ میرزاده، اکبر (۱۳۸۸). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی آژانس‌های مسافرتی شهر تهران). فصلنامه بررسی‌های بازرگانی، شماره ۳۵.
- Alen, N & Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, PP: 1-18.
- Brightman, B.K., and Moran, J.W. (1999), "Building Organizational citizenship", Management Decision, Vol. 37, No. 9, pg. 678.
- Burke, W., & Litwin, G. (2008). A causal model of Organizational performance and change. Journal of Management, 18: 523-545
- Byrne M.B.; Structural equation modeling with EQS and EQS/WINDOWS; sage publications, 1994
- Castro, C.B., Armario, E.M., and Ruiz, D.M. (2004), "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", International Journal Of Service Industry Management, Vol. 15, No. 1, pg. 27.

- Cheolho Yoon, (2009), "The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success", *Computers in Human Behavior*, Vol.25, 421-428
- Comeau,D.J., and Griffith,R.L.(2005)," Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behavior: an examination of person-environment interaction",*Personnel Review*,Vol.34,No.3,pg.310.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R. and Handfield, R. (2000), "Validation of the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling", *International Journal of Production Research*, Vol. 38 No. 4, pp. 765-91.
- Dessler, G. (2003), *Human Resource Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Erkutlu, H. (2008) The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: the Turkish case. *Journal of Management Development*, Vol . 27, No 7, pp708-726
- Guanling Wang(2011); "The Study on relationship between Employees Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprise, *Energy Procedia* 5 , pp 2030-2034
- Hassanreza Zeinabadia, Keyvan Salehib (2011)" Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model"*Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29 1472 – 1481
- Joo Y.Jung and Soonkwan Hong Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 25 No. 8, 2008 pp. 793-808.
- Hassanreza Zeinabadia(2010)" Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers"*Procedia Social and Behavioral Sciences* 5 998–1003.
- Kanji, G. (2001, Dec). *An Integrated Approach of Organizational Excellence*. [www. Gopal – kanji.com](http://www.Gopal-kanji.com) .
- Kaplan, R., Norton, D. p., & Rugelsjoen, B. (2000). *Managing Alliances with the Blanced Score Card*. *Harvard Business Review* , 114-129.
- Loyd Beal(2011)" A Case Study of the U.S. Army Human Resources Command in Army Business Transformation: Measuring Psychological Capital, Resistance to Change, and Organizational Citizenship Behavior to Understand the Role of Positive Organizational Behavior in the Context of Organizational Change "*ProQuest LLC*. 789 East Eisenhower Parkway P.O. Box 1346 Ann Arbor, MI 48106 – 1346

- MacCain, S.L., Jang, S.S., and Hu, C. (2005), "Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels", *Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 465.
- Moorman, R.H. and Blakely, G.L. (1995), "Individualism collectivism as individual difference predictor of organizational citizenship behavior", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 2, pg. 127.
- Morrison, E.W. (1994), "Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employees perspective ", *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pg. 1543.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Fetter, R. (1993), "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance", *Journal Of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pg. 70.
- Neely, A., Gregory, M., & latts, K. (2009). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics* , 65, 23-35.
- Neely, A. (2009). The Performance Measurement Revolution: Why Now and what Next??. *International Journal of Operations and Production Management* , 19, 205-228.
- PASCAL PAILLÉ (2009) "Assessing Organizational Citizenship Behavior in the French Context: Evidence for the Four-Dimensional Model" *The Journal of Psychology*, 143(2), 133–146
- Podsakoff, P.M., and Mackenzie, S.B. (1994), "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal Of Marketing Research*, Vol. 31, No. 3, pg. 351.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Beth Pain, J., and Bachrach, D.G. (2000), "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal Of Management*, Vol. 26, No. 3, pg. 513.
- Ross, J. (1993), *Total Quality Management: Text, Cases & Readings*, St Lucie Press, Delray Beach, FL.
- Samson, D. and Terziovski, M. (1999a), "The link between TQM practice and organizational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 226-37.
- Samson, D. and Terziovski, M. (1999b), "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 393-409.

- Samson, D. and Terziovski, M. (1999a), "The link between TQM practice and organizational performance", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 3, pp. 226-37.
- Samson, D. and Terziovski, M. (1999b), "The relationship between total quality management practices and operational performance", Journal of Operations Management, Vol. 17 No. 4, pp. 393-409.
- Segares A.H.; Assessing the unidimensionality of measurement: a paradigm and illustration within the context of information system; International Journal of Management Science ,Vol.25, No.1,1997.
- Soner POLAT(2009)" Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators"Procedia Social and Behavioral Sciences 1 1591–1596.
- Sink, T. (1998). Planning and Measurement in your Organization of the Future Industrial Engineering and Management Press.
- Van dyne,L.,Graham,J.W., and Dienesch,R.M.(1994)," Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation", Academy Of Management Journal,Vol.37,No.4,pg. 765.
- Winer,R.S.(2001),"A framework for customer relationship management", California Management Review,Vol.43,No.4,pp.89.
- Yui-Tim Wong a, Hang-Yue Ngo b, , Chi-Sum Wong(2006)" Perceived organizational justice, trust and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises"Journal of World Business 41 344–355.