

بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکتهای صنعتی استان تهران

دکتر فریدون احمدی* دکتر اسفندیار محمدی** بهیه فرجی***

چکیده

هدف مقاله حاضر شناسایی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی شرکتهای صنعتی استان تهران می باشد. برای دست یابی به هدف فوق ۱۶ شرکت صنعتی از چهار بخش خودرو، مواد غذایی، منسوجات و محصولات چوبی (۸ شرکت دارای متدولوژی مدیریت کیفیت جامع و ۸ شرکت فاقد متدولوژی مدیریت کیفیت جامع) به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیده‌اند. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار AMOS استفاده شده است. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی شرکتهای صنعتی استان تهران ندارد، بلکه از طریق بکارگیری یک روش مدیریتی مانند استقرار مدیریت کیفیت جامع است که رفتار شهروندی سازمانی با رضایت مشتریان و بهره‌وری به عنوان دو فاکتور مهم عملکرد سازمانی ارتباط پیدا می کند. بنابراین مدیریت کیفیت جامع نقش مهمی در ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شرکتهای صنعتی ایفا می نماید.

واژه‌های کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع، عملکرد سازمانی، شرکتهای صنعتی، استان تهران

مقدمه

بعد از ارائه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی به وسیله باتمان و ارگان در سال ۱۹۸۳، مطالعات متعددی در رابطه با ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با ابعاد مختلف عملکرد سازمانی انجام شده است. بخش عمده‌ای از مطالعات موجود در رابطه با ارتباط بین رفتار

* نویسنده مسئول - استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران

** استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه ایلام

*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران

شهروندی سازمانی و عملکرد تئوری است تا تجربی و عملی (Borman, 1993: 113). این مطالعات عموماً بیان می‌دارند که رفتار شهروندی سازمانی برای سازمان مثبت است و فواید زیادی هم برای مدیران و هم برای کارکنان سازمان در پی دارد. مدیرانی که به رفتار شهروندی سازمانی اعتقاد دارند محیط کاری مناسبی را برای انجام همکاری بین اعضای سازمان مهیا می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی به مدیر کمک می‌کند تا وقت کمتری را صرف چگونگی هدایت کارکنان در عمل به ایفای وظایفشان نماید و بر فرصتهایی برای بهبود عملکرد سازمانی تمرکز نماید (Turnipseed, 2005: 237).

از طرف دیگر بسیاری از سازمانها برای بهبود عملکرد سازمانی خود اقدام به بکارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع نموده‌اند. مدیریت کیفیت جامع روشی مدیریتی است که به سازمان کمک می‌کند تا به عملکرد بهبود یافته سازمانی بر اساس تقویت حل مساله بر مبنای کیفیت دست یابد. مدیریت کیفیت جامع یک سیستم مبتنی بر نیروی انسانی است که تلاش می‌کند با افزایش رضایت مشتری و کاهش هزینه‌های عملیات به بقای سازمان کمک نماید یکی از اصول بنیادی مدیریت کیفیت جامع بهبود مستمر در تمام فرایندها، بهبود کیفیت خدمات مد نظر مشتری، تولیدی بودن ضایعات (قابلیت بازیافت ضایعات)، تمرکز بر بهبود فرایندها به جای انتقاد از افراد و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها می‌باشد (Flynn, 1995: 1327). در واقع مدیریت کیفیت جامع هم در سازمانها، درصد بهبود عملکرد سازمانی است. اما چگونگی ارتباط مدیریت کیفیت جامع و رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی جای تامل است و نیاز به مطالعه و بررسی دارد. جهت بررسی این موضوع مقاله حاضر چهار هدف عمده را دنبال می‌کند: تعیین ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکتهای صنعتی استان تهران، تعیین ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی در شرکتهای صنعتی استان تهران، تعیین تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر ارتباط بین عملکرد سازمانی و مدیریت کیفیت جامع و نهایتاً تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی.

بیان مساله

پژوهشگران رفتار سازمانی، بیش از ۶۰ سال پیش، اهمیت رفتارهای مشارکتی، غیروظیفه‌ای و فرانقشی را در ارتقاء اثربخشی سازمانی متذکر شدند. چستر بارنارد در سال ۱۹۳۸ در مورد تمایل به همکاری و رالف کتز در فاصله سال‌های ۱۹۶۴ تا ۱۹۷۸ در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه به ایراد نظر پرداختند (Castro, 2004: 279) بر اساس نظر بورمن، به رفتارهایی که فراتر از عملکرد مورد انتظار از نقش و بیش از مهارت-های فنی در شغل بروز پیدا می‌کنند؛ رفتار شهروندی سازمانی گفته می‌شود. این رفتارها شامل تایید و حمایت از بافت و محیط کاری و پشتیبانی وضعیت روانشناسی، اجتماعی و سازمانی است؛ که انجام وظایف اصلی را تسهیل می‌کنند (Borman, 2001: 315). بولینو و تورنلی، با توجه به تعاریف دیگران، چنین نتیجه‌گیری نمودند که از انسان به عنوان یک شهروند در سازمان انتظارات ویژه‌ای وجود دارد. بر این اساس، انتظار این می‌رود که رفتار او به‌گونه‌ای باشد؛ که برای رسیدن به اهداف سازمان، فراتر از الزامات نقش و وظایف رسمی، عمل کند (Bolin, 2003: 75). رفتار شهروندی سازمانی شامل تمایل و رغبت کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل برای کمک به دیگران، هم‌جهت نمودن منافع شخصی با منافع سازمانی و ایجاد میل حقیقی نسبت به فعالیت‌ها و رسالت‌های عمومی سازمان است. بولینو و همکاران به دو ویژگی کلی رفتار شهروندی یعنی اینکه؛ این نوع از رفتارها به طور مستقیم قابل تقویت نبوده و همچنین ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای هستند نیز اشاره کردند و بر این عقیده بودند که سازمان برای حصول موفقیت، باید این رفتارها را در کارکنانش تقویت کند (Korkmaz, 2009: 2435). نتایج حاصل از مطالعات مختلف بیانگر تأثیر بسیار مثبت رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد فردی و سازمانی است. از طرف دیگر مطالعات متعددی صورت پذیرفته است که نشان می‌دهد یک عامل مهم و موثر دیگر در موفقیت شرکتها، پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع است، بطوریکه استقرار این روش در سازمان‌ها باعث بهبود کارایی، اثربخشی و در نهایت بهره‌وری سازمانی می‌شود. اما اینکه این دو متغیر چگونه به طور همزمان بر عملکرد شرکتها تأثیر می‌گذارند، مشخص نیست و مطالعات قبلی هم کمتر به این موضوع پرداخته‌اند. لذا آنچه در مطالعه حاضر به عنوان مساله اصلی پژوهش مطرح می‌باشد عدم آگاهی از چگونگی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی است.

اهمیت و اهداف

محققان مختلف پیامدهای زیادی را برای رفتار شهروندی سازمانی ذکر کرده‌اند. عمده‌ترین پیامدی که مطرح است افزایش عملکرد و اثربخشی می‌باشد (Podsakoff, MacKenzie, 2000:513) دلیل اینکه محققان علاقه‌مند به مطالعه عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند، این است که در تحقیقات مختلف ثابت شده است که در سازمانهایی که کارکنان آنها رفتارهای شهروندی سازمانی زیادی دارند، عملکرد فردی و سازمانی و بنابراین اثربخشی سازمانی بالا می‌باشد. نکته مهم اثرگذاری رفتار شهروندی سازمانی بر جنبه درونی سازمان است، که هم بطور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم موجب بهبود عملکرد و اثربخشی می‌شود. 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 بطور کلی جو سازمانی مناسبی را فراهم می‌کند (Castro, 2004:277). کارکنانی که محیط کاری را مثبت درک کنند، احتمال بهبود عملکرد آنها بیشتر می‌شود. 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 نیت 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 کارکنان می‌شود (Castro, 2004:277).

از دیگر موضوعاتی که تأثیر آن بر عملکرد از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیریت کیفیت جامع است. روش مدیریت کیفیت جامع و ارتباط آن با عملکرد شرکتها بوسیله محققین مختلف در صنایع گوناگون مورد مطالعه قرار گرفته است. ارتباط بین سبک رهبری مدیران عالی سازمان و عملکرد در ادبیات تحقیقی مرتبط به کرات مشخص شده است (Powell, 1995:17). بسیاری از مطالعات به این نکته توجه کرده‌اند که ارتباط مثبت و معناداری بین مدیریت منابع و اجزای مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی وجود دارد (saraf et al, 1989:815). بسیاری از مطالعات تجربی که به بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد پرداخته‌اند الگوی یکسانی را نشان نداده‌اند. در عوض بعضی از مطالعات مشخص نموده‌اند که استفاده موثر از فعالیتهای نرم افزاری مدیریت کیفیت جامع

باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (Motwani et al, 1994:43) سایرین نشان داده‌اند که افزایش در عملکرد در نتیجه استفاده از فعالیتهای سخت افزاری مدیریت کیفیت جامع است (Arawati, 2005:91). هو و دیگران (۲۰۰۱) به این نکته توجه نموده‌اند که ارتباط بین فعالیتهای سخت افزاری و نرم‌افزاری در بسیاری از مطالعات مورد توجه واقع نشده است. حال آنکه ساختار مدیریت کیفیت جامع متشکل از دو گروه مشخص است و هر گروه تأثیر زیادی بر دستیابی موفقیت آمیز سازمانی دارد. در بیشتر مطالعات انجام شده در خصوص ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد به شاخصهایی چون رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، اثربخشی سازمانی و نتایج مالی و بازار به عنوان معیارهای عملکرد اشاره نموده‌اند. نتایج مطالعات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع همبستگی مثبتی با نرخ جابه جایی (Adam et al, 1997) و رضایت کارکنان (Grandzol. et al, 1998) دارند علاوه بر این ها نتایج مطالعات در سازمان‌ها نشان داده‌اند که پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در سازمانها باعث رضایت بالای کارکنان، مشارکت بیشتر آنان در شغل، تعهد نسبت به سازمان و میل ماندگاری به سازمان می‌شود (Guimarae, 1996). نتایج تحقیقات مک آدام و بانیستر نشان داده است که پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع باعث فراهم شدن محیط فیزیکی و غیرفیزیکی مناسب در سازمان‌ها می‌شود که این موضوع کاهش غیبت کارکنان را به همراه دارد. مطالعه دیگری که به وسیله وندر واید و بوسیلی انجام شده است بیان می‌کند که درک و تصور کارکنان از فعالیتهای مختلف مدیریت کیفیت جامع منجر به سطح بالای رضایت و توجه پایین به ترک سازمان و تعهد بالای سازمانی می‌شود. در خصوص تأثیر فعالیت مدیریت کیفیت جامع بر رضایت مشتریان دمینگ بیان می‌کند که رضایت مشتریان تا مهمترین خروجی فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. اهمیت رضایت مشتریان تا اندازه‌ای است که ۲۰ درصد از کل امتیاز مدل تعالی سازمان را به خود اختصاص داده و این مقدار بیش‌ترین امتیاز مدل می‌باشد. در واقع می‌توان این گونه بیان کرد که موفقیت در فعالیت های مدیریت کیفیت جامع با چگونگی تمایل و خواسته سازمان‌ها درباره استفاده از نتیجه رضایت مشتریان به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی کننده تصمیمات و فعالیت سازمان‌ها در ارتباط مستقیم است (Madu, 1993). مطالعه انجام شده به وسیله داس و همکارانش نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری میان فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع و معیار عملکرد رضایت مشتریان وجود دارد. در خصوص تأثیر فعالیتهای

مدیریت کیفیت جامع بر اثربخشی سازمانی دمی‌نگ بیان می‌کند که فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع باید بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبتی داشته باشد، این موضوع به این معنا است که پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع می‌تواند از طریق بهبود تخصیص منابع، باعث کمینه شدن هزینه‌های کلی شود. نتایج مطالعات کارتر و ناراسیماهان نشان داده است که تمرکز مدیریت کیفیت جامع بر فعالیت‌های بهبود، از راه بهینه کردن فعالیت‌های کارکنان و اثربخشی فرایندها، سبب افزایش بهره‌وری می‌شود (Carter, 1994) مک آدام و بانستر در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها با پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع، بهبود در زمان‌های چرخه تولیدی را بهتر ثبت می‌کنند و این امر منجر به تمرکز گروهی بر مشتریان داخلی و نیازمندی‌های آنان می‌شود. فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع علاوه بر کمک به کیفیت جامع محصولات، باعث کاهش دوباره کاری‌ها، کاهش ضایعات و کاهش میزان ذخیره احتیاطی می‌شود. این موضوع به این علت است که پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع، فرایندهای تولیدی قابل اتکایی را فراهم می‌کند و موجب کمینه شدن هزینه‌های تولیدی و زمان صرف شده در تولید می‌شود و به دنبال آن نیز با کاهش زمان تولید، شرکت‌ها و سازمان‌ها قادر می‌شوند تا عملکرد تحویل خود را بهبود دهند. به بیان دیگر از راه فعالیت‌های بهبود مستمر، علاوه بر پیشگیری از خطا و ضایع شدن محصولات، زمان چرخه تولید نیز کاهش پیدا کرده و به این ترتیب بهره‌وری تولید افزایش پیدا می‌کند (Huang & Lin, 2002). با وجود برخی نتایج متناقض که ارتباط معناداری میان فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع و نتایج مالی شناسایی نکرده‌اند. اغلب تحقیقات وجود ارتباط معناداری را گواهی کرده‌اند. دمی‌نگ معتقد است که بهبود کیفیت باعث کاهش تأخیرها، کاهش هزینه‌ها و بهبود در عملکرد سازمان‌ها می‌شود. جوران بیان می‌کند که میزان سهام بازارها، یکی از معیارهای آزمون نتایج مدیریت کیفیت جامع است، چرا که پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع سبب افزایش فروش محصولات می‌شود. نتایج تحقیقات آندرسون و سو‌هال نشان می‌دهد که فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع تأثیر مثبتی بر رقابت‌پذیری، فروش و سهام بازار داشته است. یکی دیگر از تحقیقاتی که درباره شناسایی ارتباط میان فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد مالی سازمان‌ها انجام شده است، تحقیق انجام شده به وسیله هانسون و اریکسون است. نتایج تحقیقات ایشان بیانگر این موضوع است که شرکت‌های سوئدی برنده جایزه کیفیت (که فعالیت‌های مدیریت کیفیت جامع را به صورت موفقیت‌آمیزی پیاده‌سازی کرده‌اند) عملکرد

مالی مناسبی داشته‌اند (Hansson, 2002). در ایران هم مطالعه‌ای که توسط محقر و همکاران انجام شده است نشان می‌دهد که فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت جامع بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان و اثربخشی سازمانی موثر است اما فعالیت‌های سیستم مدیریت کیفیت جامع بر نتایج مالی و بازار تأثیرگذار نمی‌باشد.

از آنجا که هم رفتار شهروندی سازمانی و هم مدیریت کیفیت جامع از جهت تئوری در راستای بهبود عملکرد سازمانی هستند، این استنباط وجود دارد که احتمالاً مدیریت کیفیت جامع بیشتر بوسیله کارکنانی قابل اجرا است که دارای روحیه بالای رفتار شهروندی سازمانی باشند. لذا در مطالعه حاضر تلاش شده است تا ارتباط سه جانبه رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی استان تهران مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

مروری بر پیشینه تحقیق و چارچوب نظری

رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه گردید. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند اما اغلب نادیده گرفته می‌شدند. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثر بخشی سازمانی مؤثر بودند (Bienstock et al, 2004:363). این اعمال که در محیط کار اتفاق می‌افتند را اینگونه تعریف می‌کنند «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند اما با این وجود توسط وی انجام شده و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند» (Appelbaum et al, 2004:17).

ارگان (۱۹۸۸) همچنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده اما با این وجود باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود. با این تعریف، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر ساختار رفتار

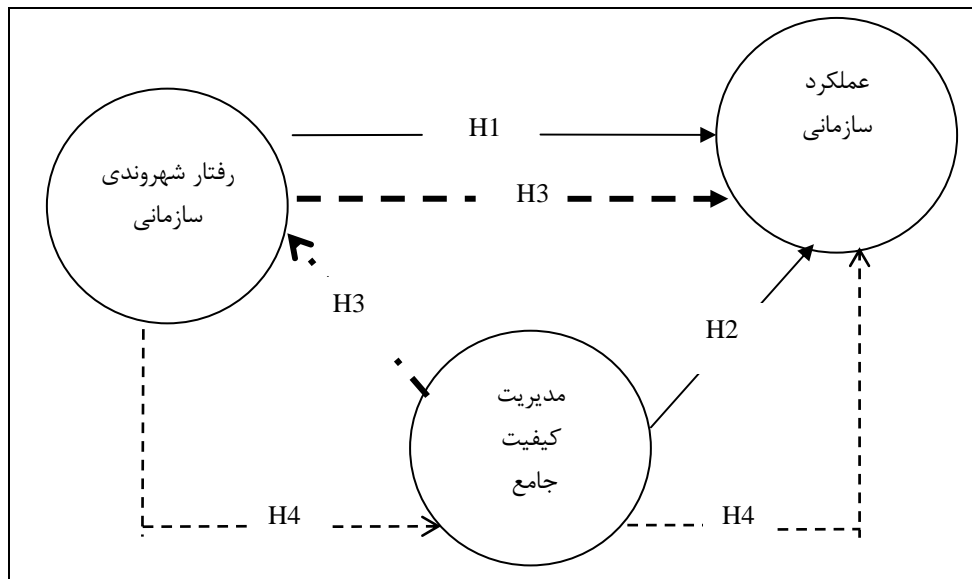
شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی ، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانشس کارکنانی است که در سازمان فعالیت می کنند و در اثر رفتارهای آنان اثر بخشی سازمانی بهبود می یابد. بسیاری از عوامل ایجاد کننده رفتار شهروندی سازمانی دارای رابطه دو طرفه با رفتار شهروندی سازمانی هستند. یعنی علاوه بر اینکه ایجاد کننده این رفتارها هستند ، خود پیامد این رفتارها محسوب می شوند. برای مثال یکی از مهمترین دستاوردها ، تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد سازمانی افراد است. تحقیقات نشان می دهند که رفتار شهروندی موجب ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان می شود. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان از آنها پشتیبانی می کند، از طریق بروز رفتارهای شهروندی تعهد خود را به سازمان نشان می دهند (Podsakoff, MacKenzie, 2000:7). رفتار شهروندی سازمانی با رضایت شغلی نیز رابطه دو طرفه دارد. بنابراین از طریق ایجاد رفتارهای شهروندی در محیط کار می توان مطمئن بود رضایت شغلی کارکنان نیز بالا است. فضای مشوق رفتارهای شهروندی سازمانی ، توان سازمان در جذب و نگهداری نیروهای شایسته را افزایش می دهد. بالا بودن سطح رفتارهای شهروندی در یک سازمان باعث می شود تا سازمان به محیطی جذاب جهت کار و فعالیت تبدیل شود و از اینرو سازمانهایی که سطح رفتارهای شهروندی در آنها بالا است، با جذب نیروهای شایسته تر، عملکرد بهتری خواهند داشت (Podsakoff, MacKenzie, 2000:10). تحقیقات دیگر نشان می دهند که بروز رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت و غیبت رابطه معکوس دارد. به عبارت دیگر مشاهده شده است که افرادی که رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می دهند، کمتر سازمان را ترک می کنند. از سوی دیگر طبیعی است که کاهش نرخ ترک خدمت در هر سازمانی می تواند باعث عملکرد بهتر و اثربخش تر شدن سازمان باشد و به این ترتیب می توان یکی از مکانیزمهای عمل رفتارهای شهروندی سازمانی در افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان ، کاهش نرخ ترک خدمت دانست. می توان انتظار داشت رفتار شهروندی سازمانی بر کاهش دو متغیر مهم رفتار سازمانی یعنی غیبت و رفتارهای مخرب شغلی نیز اثرگذار باشد. چرا که کارکنانی که دارای وجدان کار ، حس نوع دوستی ، حس جوانمردی و گذشت هستند و نیز تمایل به ارائه رفتارهای فرا وظیفه ای دارند احتمالاً کمتر غیبت می کنند و دلیلی وجود ندارد که رفتارهای مخرب شغلی مثل آسیب رسانی به همکاران و یا اموال سازمان را از خود نشان دهند (فتاحی ، ۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل موثر در بهبود رضایت مشتری ، کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان نیز

شناخته شده است. بر اساس مطالعات صورت گرفته، رفتار شهروندی سازمانی مستقیماً بر رابطه بین کارکنان و مشتریان اثرات مثبتی دارد و رضایت مشتریان و ادراک آنان از کیفیت خدمات را بهبود می‌بخشد (Castro, 2004, 284). مطالعاتی هم که در حوزه تأثیر اقدامات بازاریابی درونی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات انجام شده است، نشان می‌دهد اقدامات بازاریابی درونی در شرکت‌های دولتی توانسته است بر طبق یک مدل مفهومی (تحلیل مسیر) رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان و در نهایت، کیفیت خدمات را افزایش دهد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۹). در خصوص نقش معنویت سازمانی در ارتباط با ادراک سیاستهای سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی مطالعات نشان می‌دهد که معنویت سازمانی رابطه منفی بین ادراک سیاستهای سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی را به طور معناداری تعدیل می‌کند (مقبل و همکاران، ۱۳۹۰). نهایتاً اینکه مطالعات نشان می‌دهند که گرایشهای سیاسی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند و مدیران و کارکنانی که به حزب حاکم گرایش دارند، رفتار شهروندی بالاتری از دیگران دارند و در مقابل، آنهایی که به حزب حاکم گرایش ندارند، رفتارهای شهروندی سازمانی چندانی از خود نشان نمی‌دهند (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۹).

مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه سازمانی و یک متدولوژی حل مساله است که بر بهبود مستمر و سیستماتیک کیفیت محصولات، فرایندها و خدمات متمرکز می‌باشد (Koyas, 2001:107). بسیاری از مطالعات مدیریت کیفیت جامع را به دو گروه سخت افزاری و نرم افزاری تقسیم نموده‌اند (Samson et al, 1999:401). فعالیتهای سخت افزاری عبارت از کنترل فرایندهای آماری، توسعه کمی وظایف و عملکردها و سایر ابزارهای اندازه گیری است که عموماً کمی و ابزارگرا هستند. فعالیتهای نرم افزاری مدیریت کیفیت جامع بیشترین ارتباط را با مدیریت منابع انسانی دارد و مرتبط با نیروی انسانی است (Ho et al, 2001:535). محققانی چون عباس و یعقوب (۲۰۰۶) مدیریت کیفیت جامع را در اجزایی چون تعهد مدیریت عالی، تمرکز بر مشتری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، ارتباط با عرضه‌کننده، بهبود مستمر، سیستم کیفیت اطلاعات، طراحی خدمات و مسئولیت اجتماعی تعریف نموده‌اند از طرف دیگر مطالعه ادبیات موجود درباره مدیریت کیفیت جامع، نشانگر این موضوع است که مدیریت کیفیت جامع دارای هفت

فعالیت اصلی شامل رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مشتری مداری، رویکرد واقع‌گرایانه به تصمیم‌گیری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرایند و مدیریت تأمین‌کنندگان می‌باشد که در تحقیقات مختلف مدنظر قرار گرفته است. پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع یکی از موارد پیچیده‌ای است که برای سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و پیچیدگی آن به علت تغییراتی است که در فرهنگ سازمانی و کارکنان به وجود می‌آید (Kanji & Barker, 1990). بر اساس مبانی نظری پژوهش مدل مفهومی ذیل مبنای مطالعه حاضر قرار گرفته است. فرضیه‌های برگرفته از مبانی نظری تحقیق به صورت شکل ذیل نشان داده شده است:



شکل ۱: ارتباط بین فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معنی‌داری با عملکرد شرکت‌های صنعتی استان تهران دارد.

فرضیه دوم: مدیریت کیفیت جامع ارتباط معنی‌داری با عملکرد شرکت‌های صنعتی استان تهران دارد.

فرضیه سوم: رفتار شهروندی سازمانی بطور معنی‌داری تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانی شرکت‌های صنعتی استان تهران را تعدیل می‌کند.

فرضیه چهارم تحقیق: مدیریت کیفیت جامع ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شرکتهای صنعتی استان تهران را تعدیل می‌کند.

روش پژوهش

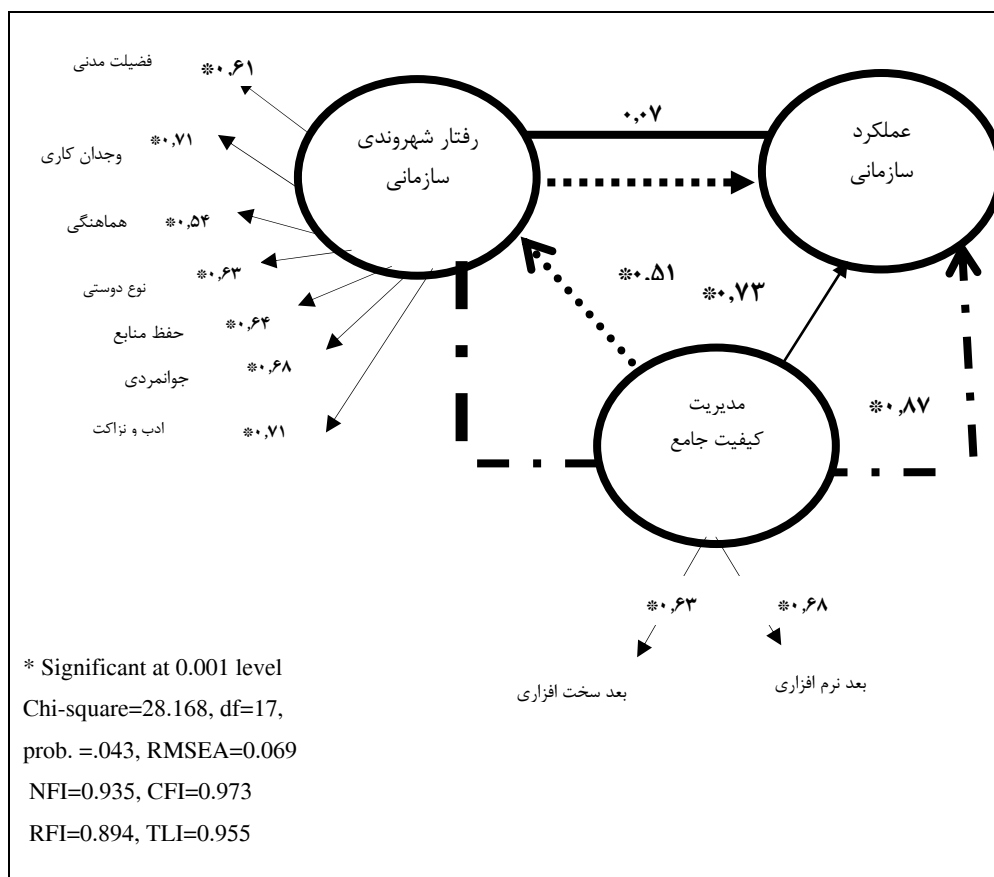
این مطالعه بر حسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه شرکتهای صنعتی فعال در استان تهران می‌باشد. تعداد ۱۶ شرکت (۸ شرکت دارای متدولوژی مدیریت کیفیت جامع و ۸ شرکت فاقد متدولوژی مدیریت کیفیت جامع) از چهار صنعت خودرو سازی، صنایع غذایی، منسوجات و صنایع چوب به شیوه طبقه‌ای تصادفی ساده و بر اساس نظر مدیر عامل سازمان که استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان خود را تأیید یا تأیید نکرده است به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. در این تحقیق برای سنجش میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکتهای مربوطه از پرسشنامه استاندارد لیوا مارکوزی و کاترین زین از دانشگاه کالیفرنیا و جهت تعیین مدیریت کیفیت جامع هم پرسشنامه ۳۸ سئوالی نلسون که دو بعد مدیریت کیفیت جامع یعنی عناصر نرم‌افزاری و سخت افزاری را مورد سنجش قرار می‌دهد استفاده شده است. نهایتاً جهت تعیین عملکرد شرکتهای مورد بررسی از دو معیار بهره‌وری و رضایت مشتریان بهره گرفته شده است.

جهت جمع‌آوری اطلاعات از سه روش کتابخوانی، بررسی اسناد و مدارک و میدانی استفاده شده، بطوری‌که جهت تدوین مبانی نظری تحقیق از روش کتابخوانی، جهت مشخص نمودن بعد بهره‌وری عملکرد سازمانی از روش بررسی اسناد و مدارک و جهت تعیین رضایت مشتریان، شاخصهای معرف مدیریت کیفیت جامع و رفتار شهروندی سازمانی از روش میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها دو بخش آمار توصیفی و استنباطی به کار گرفته شده‌اند. بطوری‌که برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق و نیز متغیرهای معرف رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و سنجش میزان رضایت مشتریان از آمار توصیفی و برای سنجش میزان ارتباط سه متغیر کلیدی این تحقیق، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکتهای صنعتی استان تهران از روش تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار AMOS استفاده شده است. جهت تعیین روایی محتوایی ابزار از نظر اساتید و متخصصان آگاه به موضوع استفاده شده بطوری‌که بر اساس نظر این افراد پرسشنامه نهایی بین نمونه آماری

توزیع شده است. همچنین جهت تعیین پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر سه متغیر اساسی (رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی) بالای ۸۰ درصد بوده که بیانگر پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که بیان گردید جهت سنجش ارتباط سه متغیر اصلی و کلیدی پژوهش یعنی رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی صنعتی استان تهران از نرم‌افزار پیشرفته AMOS استفاده شده است. نتایج حاصل در شکل شماره ۲ ارائه شده است.



شکل ۲: خروجی حاصل از نرم افزار AMOS جهت تبیین ارتباط متغیرهای تحقیق

مطابق خروجی حاصل از نرم‌افزار AMOS از آنجا که آزمون کای اسکوار نسبت به اندازه و غیرنرمال بودن متغیرها حساس می‌باشد، بررسی‌های بیشتری به منظور مناسب بودن مدل و تحلیل ارتباط بین متغیرها مورد نیاز است. از شاخص برازش مقایسه‌ای^۱ (CFI) می‌توان برای مناسب بودن مدل استفاده نمود. در تحقیق حاضر ارزش CFI برابر ۰,۹۷۳ می‌باشد، از آنجا که این مقدار بزرگتر از مقدار استاندارد ۰,۹ می‌باشد، لذا می‌توان استدلال نمود که مدل طراحی شده تناسب خوبی با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. شاخص توکر لویز^۲ (TLI) شاخص دیگری است که بیانگر مناسب بودن متغیرهای انتخابی برای برازش مدل می‌باشد. مقدار TLI در این مدل ۰,۹۵۵ محاسبه شده است و این مقدار بیانگر مناسب بودن شاخص‌های انتخابی است. میانگین مجذور خطاهای مدل^۳ (RMSEA) یک شاخص دیگر تناسب است که ارزش آن مقدار خطای تقریبی را بیان می‌کند. ارزش زیر ۰,۷ بیانگر مقدار خطای قابل قبول است و نزدیک بودن این مقدار به ۰,۵ بیانگر تناسب بیشتر مدل خواهد بود. مقدار RMSEA در تحقیق حاضر برابر ۰,۶۹ است و این نشان دهنده ارتباط بسیار خوب بین مدل و داده‌ها در سئوالات پرسشنامه می‌باشد. در مجموع اعتبار مدل مفهومی پژوهش از نظر آماری مورد تایید است.

نتایج

همانطور که در شکل شماره (۲) ملاحظه می‌شود تمامی تحلیل مسیرها حاکی از ارتباطات معنی‌داری است به جز مسیر ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی. بطوری‌که مقدار ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شرکت‌های صنعتی استان تهران برابر ۰,۰۷ است و از نظر آماری ارتباط بین این دو متغیر معنی‌دار نیست. بنابراین فرض اول که بیان می‌دارد رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معنی‌داری با عملکرد سازمانی دارد پذیرفته نمی‌شود. فرضیه دوم تحقیق ارتباط علی بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی را بیان می‌دارد. در این مورد، ارتباط از نظر آماری در سطح ۰,۰۰۱ کاملاً معنی‌دار است و از این ایده که بکارگیری متدولوژی مدیریت کیفیت جامع در شرکت‌های صنعتی استان تهران باعث بهبود عملکرد کاری آنها شده است حمایت می‌کند. مطابق شکل شماره دو بر اساس خروجی نرم‌افزار AMOS میزان ارتباط بین

1 -The comparative fit index

2 -The Tucker-Lewis Index

3 -The Root Mean Square Error of Approximation

مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکتهای صنعتی استان تهران برابر ۰,۷۳* است. مسیر علی از مدیریت کیفیت جامع به رفتار شهروندی سازمانی و سپس به عملکرد سازمانی برابر ۰,۵۱ از نظر آماری در سطح ۰,۰۰۱ کاملاً معنی‌دار است. این یافته فرضیه سوم را تایید می‌کند. از آنجا که مسیر مستقیم از رفتار شهروندی سازمانی به عملکرد شرکتهای صنعتی استان تهران از نظر آماری معنی‌دار نیست و مسیر باقیمانده (از رفتار شهروندی سازمانی به مدیریت کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع به عملکرد) مثبت و معنی‌دار است، لذا این فرضیه کاملاً تایید می‌شود که مدیریت کیفیت جامع یک متغیر تعدیل‌کننده است و بر رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. بدین ترتیب فرضیه چهارم تحقیق تایید می‌شود. نتایج حاصل از مطالعه این تحقیق ارتباط مستقیم بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی شرکتهای صنعتی استان تهران را تایید نمی‌کند. این یافته نشان می‌دهد که کارکنانی که بیشتر و مازاد بر وظایف قانونی خود کار می‌کنند بطور مستقیم بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر نمی‌گذارند. به عبارت دیگر در این جا به یک متدولوژی مدیریتی دیگری مانند مدیریت کیفیت جامع نیاز است تا تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی شرکتهای صنعتی استان تهران را کامل کند. نتایج حاصل از این تحقیق با بسیاری از تحقیقات دیگر که تأثیر رفتار شهروندی سازمانی را بر عملکرد سازمانی مثبت ارزیابی نموده‌اند همخوانی ندارد. دلیل عدم این همخوانی می‌تواند این باشد که محققان قبلی متغیرهای تعدیل‌کننده را مد نظر قرار نداده‌اند به عبارت دیگر بدون توجه به شرایط مختلف سازمانی به بررسی ارتباط بین دو متغیر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این مطالعه مجدداً یافته‌های دیگر مطالعات را که بیان‌کننده رابطه علی بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد است تایید می‌کند. این مهم به کشف و درک نقش تعدیل‌کنندگی مدیریت کیفیت جامع بر ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی کمک شایانی می‌کند. این امر مستلزم آن است که درک کنیم رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد یک شرکت تأثیرگذار است مشروط بر آن اصول مدیریت کیفیت جامع در آن سازمان بکار برده شود. به عبارت دیگر رفتار شهروندی سازمانی به خودی خود تأثیر مستقیمی بر افزایش رضایت مشتری و یا بهره‌وری سازمانی ندارد. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که در آن سازمان مبانی و اصول مدیریت کیفیت جامع استقرار یابد. ممکن است در مورد رفتار شهروندی سازمانی این مساله مطرح باشد که چگونه ممکن است کمک به همکاران و درگیری فعال در امور سازمانی تأثیر مستقیمی بر

رضایت مشتری یا بهره‌وری آن نداشته باشد. حال آنکه کارکنانی که به دیگران کمک می‌کنند کیفیت کار خود را بهبود می‌بخشند و این بهبود در فعالیت منجر به رضایت مشتری و بهره‌وری می‌شود. اما استدلال این است که کارمندانی که از سطح بالای رفتار شهروندی سازمانی برخوردارند آمادگی بیشتری برای پذیرش روشهای مدیریتی نوینی چون مدیریت کیفیت جامع در سازمان را دارند. در واقع تنها خوب کار کردن و مازاد بر نقش فعالیت کردن منجر به بهبود عملکرد سازمانی نمی‌شود. بلکه دگرگونی در فرایندهای کاری و تغییر آن به جهت تسریع در انجام کار باعث افزایش رضایتمندی مشتری و در نتیجه بهبود بهره‌وری می‌شود. به عبارت دیگر کارکنانی که دارای سطح بالای رفتار شهروندی سازمانی هستند در بکارگیری اصول و مبانی مدیریت کیفیت جامع نسبت به افرادی که دارای سطح پایینی از رفتار شهروندی هستند، فعالتر و کوشاتر هستند.

نتیجه‌گیری

نتیجه‌گیری کلیدی این مطالعه نشان دادن نقش میانجی مدیریت کیفیت جامع بر ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی شرکت‌های صنعتی استان تهران می‌باشد. این یافته نشان داد که علیرغم مطالعات انجام شده قبلی که بیان می‌کردند رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شرکتها تأثیر می‌گذارد، رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیمی بر افزایش رضایت مشتری و بهره‌وری به عنوان دو عامل کلید عملکرد مناسب سازمانی ندارد. بلکه برای اثرگذاری به متغیرهای میانجی از جمله مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک روش مدیریتی نیاز دارد. این نتیجه کاربردهای متعدد مدیریتی برای مدیران شرکت‌های صنعتی استان تهران دارد. از جمله اینکه مدیرانی که اقدام به استقرار مدیریت کیفیت جامع در شرکت خود نموده‌اند باید تلاش نمایند تا رفتار شهروندی سازمانی را در بین کارکنان خود توسعه و بهبود دهند. توسعه و بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت‌های صنعتی روند بکارگیری مدیریت کیفیت جامع که تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی آنها دارد را تسهیل می‌بخشد. همچنین مدیران می‌توانند از این امتیاز مثبت رفتار شهروندی سازمانی در بکارگیری روشهای مدیریتی نوین که قابلیت اجرایی موفقی نداشته است، استفاده نمایند.

منابع فارسی

- ۱- سیدجوادین، سید رضا؛ رایج، حمزه؛ آقامیری، سید علی؛ یزدانی، حمید رضا؛ بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ، پژوهش‌های مدیریت در ایران - مدرس علوم انسانی، دوره ۱۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹.
- ۲- فتاحی، مهدی؛ اعظمی، امیر؛ رفتار شهروندی سازمانی: بیان تعریف، عوامل ایجادکننده، پیامدها و ارائه یک مدل اولیه، اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، تهران، دانشکده مدیریت؛ ۱۳۸۷.
- ۳- قلی‌پور، آرین؛ طهماسبی، رضا؛ منوریان، عباس؛ بررسی تاثیر وفاداری حزبی بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمانهای دولتی، پژوهش‌های مدیریت در ایران - مدرس علوم انسانی، دوره ۱۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹.
- ۴- محقر، علی؛ معین نجف‌آبادی، فقیهه؛ بیاضی طهران‌بند، علی؛ بررسی تأثیر فعالیتهای مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمان‌ها؛ پژوهش‌های مدیریت در ایران - مدرس علوم انسانی، دوره ۱۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹.
- ۵- مقبل با عرض، عباس؛ هادوی‌نژاد، مصطفی؛ رابطه ادراک سیاست سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاههای دولتی شهر تهران: تبیین نقش تعدیلگر معنویت سازمانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران - مدرس علوم انسانی، دوره ۱۵، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۰.

منابع انگلیسی

- 1-Abas, Z., Yaacob, Z., (2006). Exploring the relationships between total quality management (TQM), strategic control systems (SCS) and organizational performance (OP) using a SEM framework. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 9(2), 161-166
- 2-Adam Jr., E.E., Corbett L.M., Flores B.E., Harrison N.J., Lee T.S., Rho B. H., Ribera J., Samson D., Westbrook R.; (1997), "An international study of quality improvement approach and firm performance" International Journal of Operations and Production Management; Vol.17, No.9,.
- 3-Anderson M., Sohal A.S. (1999); A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses;

International Journal of Quality and Reliability Management; Vol.16, No.9.

4-Appelbaum , Steven & Bartolomucci , Nicolas & Beaumier , Erika & Boulanger , Jonathan & Corrigan , Rodney & Dore , Isabelle & Girard , Chrystine & Serroni , Carlo (2004) , organizational citizenship behavior : a case study of culture , leadership and trust Vol.42 No.1 , pp.13-40

5-Arawati, A., (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies .Singapore Management Review , 27(1),87-105

6-Bienstock , C.Carol & Demoranville , W.Carol & Smith , K.Rachel (2003) , Organizational Citizenship behavior and service quality , journal of services marketing , Vol .17 No.4, pp. 357-378

7-Bolino, M., turnley, C., and William h. (2003). "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior". Academy of management executive.

8-Borman, W.C. and Motowildo, S.J., (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance .Personnel Selection in Organizations .Jossey-Bass, San Francisco

9-Borman, walter. (2001), "the concept of organizationa citizenship", personal decisions research institutes, university of sout florida.

10-Boselie P., Van der Wiele T.; (2002), "Employee perceptions of HRM and TQM; and the effects on,.

11-Carter R.J., Narasimhan R.; (1994).“The role of purchasing and materials management in total quality management and customer satisfaction”; International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol.30, No. 3.

12-Castro, Carmen. B & Armario, Enrique & Ruiz, David's. (2004),"The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", international journal of Service industry management, Vol.15 No.1,pp 276-282.

13-Cohen , Aaron & kol ,Yardena ,(2004), Professionalism and Organizational Citizenship behavior , An empirical examination mong Israeli nurses , Journal of managerial psychology Vol.19 No.4 .

14-Das A., Handfield R., Calantone R., Ghosh S.:(2000) “ A contingency view of quality management—the impact of interna- tional competition on quality”; Decision Sciences, Vol.31, No.3, .

- 15-Flynn, B.B., Sakakibara, S., Schroeder, R.G., (1995). Relationship between JIT and TQM: Practices and performance .Academy of Management Journal. 38 (5) ,1325-1360
- 16-Grandzol J.R.:(1998), "A survey instrument for standardizing TQM modeling"; Research, International Journal of Quality Science, Vol.3, No.1.
- 17-Guimaraes T.(1996); "TQM's impact on employee attitudes"; The TQM Magazine , Vol.8, No.1.
- 18-Hall, A. T., Zinko, R. P., Alexia A. F., and Gerald R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and Job performance and satisfaction", Journal of Leadership & Organizational Studies Volume 15 Number 4, pp 381-392.
- 19-Hansson J., Eriksson H.(2002); The impact of TQM on financial performance; Measuring Business Excellence, Vol.6, No.4.
- 20-Ho, D.C.K., Duffy, V.G., Shih, H.M., (2001). Total Quality Management and empirical test for mediation effect .International Journal of Production Research ,39(3),529-548
- 21-Huang Y.S., Lin B.M.T.(2002); "An empirical investigation of total quality management" A Taiwanese case. The TQM Magazine, Vol.14, No.3.
- 22-Juran J.M.(1992); Juran on quality by design: The new steps for planning quality intogoods and services; The Free Press, New York, NY.
- 23-Kanji G.K., Barker R.L, (1990); "Implementation of total quality management"; Total Quality Management, Vol.1, No.3,.
- 24-Korkmaz, T., and Arpacı.Ebru. (2009)."Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence", Procedia Social and Behavioral Sciences vol 1, pp 2432–2435.
- 25-Koys .D.J, (2001), The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior , and turnover on organizational effectiveness:a unit-level ,longitudinal study .pers psycho, 54:101-14
- 26-Madu C.N., Kuei C.H.(1993); "Introducing strategic quality management"; Long Range Planning, Vol.26, No.6.
- 27-Mc Adam R., Bannister A.(2001); Business performance measurement and change management within a TQM framework; International Journal of Operations and Production Management, Vol.21, No.1/2,.

- 28-Motwani, J.G., Mahmoud, E., Rice, G., (1994). Quality practices of Indian organizations: An empirical analysis .International Journal of Quality and Reliability Management-11,38-52
- 29-Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bacharach, D. G.(2000), Organizational citizenship behaviors: Acritical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, .26, No.3, pp.513.563.
- 30-Powell, T.C., (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study .Strategic Management Journal, 16,15-37
- 31-Samson, D., Terziovski, M., (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance Journal of Operations Management 17,393-409
- 32-Saraph, J.V., Benson, P.G., Schroeder, R.G., (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management .Decision Sciences,20,810-829
- 33-Turnipseed, D.L., Rassuli, A., (2005). Performance perceptions of organizational citizenship behaviors at work: a bi-level study among managers and employees .British Journal of Management, 16, 231-244

