

# روابط مستقیم و غیرمستقیم بین مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد سازمانی

محسن گلپور<sup>۱\*</sup>، سید حمیدرضا عریضی سامانی<sup>۲</sup>

۱- استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان اصفهان، اصفهان، ایران

۲- استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

پذیرش: ۸۷/۷/۳۰

دریافت: ۸۴/۱۲/۲۴

## چکیده

هدف از این پژوهش بررسی روابط مستقیم و غیرمستقیم بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد سازمانی است به منظور دستیابی به اهداف پژوهش، از تعدادی سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات در شهر اصفهان، ۲۹۴ نفر به صورت تصادفی برای پاسخگویی به پرسشنامه‌های پژوهش انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در پژوهش پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) از بروکزویتز (۱۹۹۹) با ۲۴ سؤال، پرسشنامه عدالت رویه‌ای از نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) با ۱۵ سؤال و دو پرسشنامه تعهد عاطفی و تعهد تداومی از میر و آلن (۱۹۹۹) و هوم و گریفیت (۱۹۹۱) به ترتیب با ۳ و ۵ سؤال بوده است. پرسشنامه‌های یاد شده برای اولین بار برای این پژوهش ترجمه و آماده شده‌اند. شواهد روایی و پایایی ابزارهای مورد استفاده بررسی و تأیید شده است. داده‌های حاصله با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر مورد مطالعه شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معنی‌دار ( $P < 0.01$ ) وجود دارد. از بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر نیز دیدگاه مدیریت و رهبری و استفاده از اطلاعات در کنار عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد تداومی رابطه مثبت و معنی‌دار دارد. نتیجه حاصل از تحلیل مسیر نیز نشان می‌دهد تعهد عاطفی (و نه عدالت رویه‌ای ادراک‌شده و نه ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر) با تعهد تداومی (استمرار خدمت) دارای رابطه یک‌سویه و

مستقیم است. همچنین بین عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی و بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با عدالت رویه‌ای ادراک‌شده رابطه یک‌سویه و مستقیم وجود دارد. تلویحات تأثیرات مدیریت کیفیت فراگیر بر تعهد عاطفی و تداومی (استمرار خدمت) در پایان تحلیل شده است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت کیفیت فراگیر، عدالت رویه‌ای ادراک‌شده، تعهد عاطفی، تعهد تداومی (استمرار خدمت).

## ۱- مقدمه

مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> (TQM) طی سال‌های اخیر به حوزه‌ای اثرگذار و مهم در سازمان‌های غیرانتفاعی<sup>۲</sup>، تجاری و دولتی در کشورهای در حال توسعه و صنعتی تبدیل شده است. در حقیقت در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، TQM را می‌توان سرگرمی‌ای مدیریتی تلقی کرد که توسط مدیران در صنایع و سازمان‌ها در سراسر دنیا اجرا شده است. زیتز، میتال و مک آولی<sup>۳</sup> [۱، ص ۷] اظهار داشته‌اند که به تدریج مدیریت کیفیت فراگیر به امری نهادینه تبدیل شده است؛ بدین معنی که بسیاری از مؤسسات و صنایع در محیط‌های فرهنگی، رقابتی و در حال تغییر توجه خود را به آن معطوف نموده و موجبات تقویت چنین برنامه‌هایی را فراهم ساخته‌اند. در عمل نیز بسیاری از مقالات و نوشته‌ها در سطح تخصصی و عمومی همواره این سؤال را طرح کرده‌اند که آیا TQM به‌طور واقعی در افزایش شاخص‌های عملکرد نظیر کیفیت محصولات، کارایی و بارآوری کارکنان، ارتباط مدیریت-کارکنان و تعهد کارکنان به سازمان متبوع خود اثرگذار است [۲؛ ۳، ص ۸؛ ۴؛ ۵].

در ایران نیز پژوهشهایی در خصوص TQM از حدود دو دهه قبل آغاز شده است و همچنان ادامه دارد. برای نمونه، کریمی قهرودی و اقدسی [۶] میزان به‌کارگیری ابزار، فنون، مفاهیم و عوامل اساسی مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر در شرکت‌های برتر ایران را بررسی و بازگو کرده‌اند که برای تحقق بخشیدن به مدیریت کیفیت فراگیر لزوم برنامه‌ریزی ساختاری وجود دارد. پژوهش جوشقانی‌زاده [۷] نیز که مدیریت کیفیت فراگیر و فرآیند حل

---

1. Total Quality Management  
2. Not for Profit Organizations  
3. Zeitz, Mittal & McAulay

مسائل آن را حدود یک دهه بعد از کریمی قهرودی و اقدسی بررسی کرده، نشان از استقرار نسبی این نظام در بسیاری از شرکتها و سازمانها برای همگام شدن با تحولات جهانی دارد. به دنبال آن جمال امیدی [۸] نیز پس از بررسی ضعفهای ساختاری برخی سازمانها با توجه به بررسیهای به عمل آمده، مجموعه پیشنهادات راهبردی را برای استقرار بهینه سیستم اطلاعات کیفیت برای تصمیم‌گیری، صحیح درباب ارتقای کیفیت محصولات، خدمات و مشتری‌مداری عرضه کرده است. روزبهرانی [۹] بر پایه تحقیق خود، آموزش از طریق کیفیت جامع یا فراگیر را اساساً رهیافتی برای ایجاد تحول در سازمان معرفی نموده است. تحقیقات زیاد دیگری در این عرصه وجود دارد که همگی به مدیریت کیفیت جامع توجه داشته‌اند. اما تحقیق اردوان [۱۰] در این حوزه به تحقیق حاضر نسبتاً نزدیک است. تحقیق اردوان حاکی از آن است که درگیر شدن کارکنان در امور سازمان یکی از اساسی‌ترین مفاهیم برای استقرار TQM است. در واقع این تحقیق نشان می‌دهد که بدون توجه و تعهد کارکنان، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر چندان با موفقیت، صورت نمی‌گیرد؛ زیرا آنها عوامل اجرایی هر سازمان هستند. به هر حال، تحقیقات نامبرده به علت گستردگی و تنوع در ارتباط با خود مدیریت کیفیت فراگیر بوده است و به ارتباط مستقیم و غیرمستقیم آن با سازه‌های نگرشی در کارکنان، نظیر تعهد سازمانی و یا سازه‌های ادراکی، نظیر عدالت رویه‌ای ادراک‌شده، کمتر توجه شده است.

اما برخی مطالعات در حوزه اثربخشی TQM، سازمانها را به عنوان واحد تحلیل برگزیده و، صرفاً بر یک واحد اطلاعاتی در سازمان برای ارزیابی برنامه‌های اجرایی TQM و عملکرد تکیه نموده‌اند [۱۱، ص ۲۴؛ ۱۲، ص ۶۵]. اما است ذکر شود که استفاده از یک منبع پاسخگویی در هر سازمانی شیوه ضعیفی برای کنترل سوءگیری پاسخ‌دهندگان است [۱۳]. بیشتر مطالعاتی که در این حوزه، صورت گرفته، ادراکات کارکنان سازمانها (در تمامی سطوح و در تمامی بخشها) که فعالیت‌های معطوف به ارزش افزوده را در سازمانهای متبوع خود انجام می‌دهند و حتی ادراکات و اعمال آنها را تا مشخص شود آیا یک برنامه رسمی TQM به خوبی در سازمانهای آنها عمل می‌کند. یکی از نقص‌های عمومی و شایع که در موارد انتشاریافته در حوزه مدیریت به چشم می‌خورد (به ویژه در خارج از ایران) آن است که چنین برنامه‌هایی به ظاهر سریع به مرحله اجرا می‌رسد، اما اغلب به طور نابسندگی در بین

گروه‌های کاری و کارکنان ترویج و اشاعه داده می‌شود و به همین دلیل تأثیری ناچیز در تغییر فرهنگ سازمانی به وجود می‌آورد [۱۴].

در این پژوهش تا اندازه‌ای تلاش شده تا با تمرکز بر تأثیر برنامه‌های TQM بر کارکنان سازمان‌ها به صورت فردی این خلأ و شکاف پر شود. در این مقاله بر یکی از ابعاد نگرشی کارکنان که توسط نویسندگان پیشرو در حوزه TQM به عنوان عامل موفقیت کلیدی این برنامه‌ها معرفی شده، یعنی تعهد سازمانی تمرکز شده است. به این لحاظ در پژوهش حاضر، تعهد عاطفی و تداومی متغیرهای ملاک در نظر گرفته شده‌اند. بنابراین، تمرکز اصلی در مقاله حاضر بر روابط مستقیم و غیرمستقیم بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و عدالت رویه ادراک شده با تعهد کارکنان است. نظیر کلیه روابط تحت مطالعه در حوزه‌های علمی، رابطه میان TQM و تعهد براساس آنچه در پی می‌آید احتمالاً از طریق عدالت رویه‌ای ادراک شده واسطه‌گری می‌شود [بنابر شواهد ارائه شده توسط ۱۵؛ ۱۶]. در واقع این سؤال اساسی مطرح بوده که چرا برخی اعضای سازمان‌ها برنامه‌های رسمی مدیریت کیفیت فراگیر را به دیده مثبت می‌نگرند و به شیوه‌ای مطلوب در برابر آن واکنش نشان می‌دهند، در حالیکه اعضای دیگر ممکن است چنین برنامه‌هایی را عاملی مزاحم در سازمان بنگرند؟ یکی از متغیرهایی که در تحقیقات برای پاسخ به این سؤال مطرح شده، عدالت سازمانی ادراک شده است که به عنوان عاملی واسطه‌ای کلیدی میان عوامل زمینه‌ای و نظرهای فردی کارکنان معرفی شده است [۱۷]. بر پایه این فرض که نحوه تفکر افراد در مورد پیامدهای حقیقی امور و پدیده‌ها [۱۸، ص ۵۷۲] عامل محوری در واکنش آنها به هر برنامه‌ای است، محققان پی برده‌اند که دیدگاه‌های کارکنان سازمانها به انصاف و عدالت رویه‌ای عامل تعیین کننده‌ای است در میزان رضایت کارکنان از سازمان و میزان تعهدی که به سازمان خود دارند. بنابراین، براساس آنچه درحوزه نظریه و تحقیق خواهد آمد، تعهد سازمانی (به دو، صورت تعهد عاطفی و تعهد تداومی) به عنوان متغیر ملاک و ابعاد TQM و عدالت رویه‌ای ادراک شده به عنوان متغیرهای پیش‌بین در درجه اول در نظر گرفته شده‌اند. اما از آنجایی که در تحلیل مسیر به صورت مرحله به مرحله متغیرهای پیش بین دارای رابطه مستقیم و غیرمستقیم بررسی می‌شوند، امکان بررسی نقش متغیر یا متغیرهای تعدیل‌کننده نیز در سیر انجام تحلیل وجود دارد.

## ۲- نظریه و تحقیق

### ۲-۱- ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر

محققان و نویسندگان زیادی تعاریف چندی از مدیریت کیفیت فراگیر بیان کرده‌اند [۱۹؛ ۲۰؛ ۲۱، ص ۸۵؛ ۲۲، ص ۳]. بسیاری از آرا و نظرها در باب TQM بر این فرض استوار است که این پدیده شامل چندین بعد است.

برای مثال دمینگ<sup>۱</sup> [۲۳] این پدیده را شامل چهارده بعد دانسته است. همچنین اندرسون و همکاران<sup>۲</sup> [۲۴] چهارده بعد مورد نظر دمینگ را نقطه شروع دانسته و پس از مروری بر پیشینه پژوهش و با استفاده از دیدگاه‌های متخصصانی که از روش دلفی استفاده کرده بودند، در نهایت به هفت بعد دست پیدا کردند. زیتز و همکاران [۱۳، ص ۴۱۷] دیدگاه به نسبت متفاوتی بر مبنای تحلیل عوامل ارائه کرده‌اند. بر اساس توصیه بروکز و زیتز [۱۶، ص ۸۰] نیز برای این مطالعه، شش بعد انتخاب شده است که محور اصلی برنامه‌های TQM است. این شش بعد بدین شرح است: حمایت مدیریت از TQM، استفاده از اطلاعات توسط کارکنان و کارمندان، مشتری‌مداری، حمایت از آموزش کارکنان، مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها و مشارکت در تکلیف. تقریباً تمام نویسندگان حوزه TQM، حداقل چهار عامل از عوامل یادشده (به جز دو بعد مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها و مشارکت در تکلیف) را در باب ابعاد TQM در فهرست ابعاد خود قید کرده‌اند [۶، ص ۷۰]. در عین حال، نویسندگان چندی این مسأله را مورد بحث قرار داده‌اند که آیا مشارکت کارکنان یک بعد قابل طرح در TQM است و یا اساساً مفهومی متمایز از ابعاد TQM می‌باشد (حتی اگر به لحاظ تجربی با TQM ارتباط داشته باشد). البته بسیاری نیز درگیری و مشارکت کارکنان را بخشی جدایی‌ناپذیر از برنامه‌های کیفیت نگریسته‌اند [۱۹، ص ۴۷۵؛ ۲۱، ص ۳۳؛ ۲۵، ص ۴۸؛ ۲۶؛ ۲۷، ص ۲۳۱؛ ۲۸، ص ۳۱]. لاولر و همکاران<sup>۳</sup> [۲۹] طی مطالعه‌ای نشان داده‌اند که مشارکت و TQM به صورت تجربی با یکدیگر همبسته هستند و هر یک از این دو می‌توانند تأثیرات مستقل و افزایشی بر شاخص‌های عملکرد داشته باشند. از آنجا که در مطالعه حاضر تعهد سازمانی در دو بعد تعهد عاطفی و تعهد تداومی به عنوان متغیر ملاک مطرح شده‌اند، در زیر به تفصیل رابطه آنها را با TQM شرح می‌دهیم.

1. Deming  
2. Anderson Et Al.  
3. lawler Et Al.



## ۲-۲- تعهد سازمانی

دمینگ [۲۲، ص ۸۱] تعهد کارکنان و کارمندان را به فعالیتهای کیفی عامل اصلی موفقیت برنامه‌های TQM معرفی نموده است. در سطح عملیاتی این نظر به صورت بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و تعهد سازمانی مطرح شده است. محققان زیادی تاکنون تعهد سازمانی را مطالعه کرده‌اند [۲۹، ص ۴۳؛ ۳۰؛ ۳۱؛ ۳۲]. تعهد سازمانی در واقع انعکاسی از میزان دلبستگی هیجانی فرد به سازمان و همانندسازی وی با اهداف آن است [۳۳، ص ۱۴]. تحقیقات نشان داده تعهد سازمانی با رضایت شغلی [۳۴، ص ۱۱۱] و انگیزش [۳۵، ۳۶، ۳۷] رابطه مثبت و با غیبت و ترک خدمت به طور معنی داری رابطه منفی دارد [۳۸؛ ۳۹؛ ۴۰]. دیگر مسائل مطرح در حوزه تعهد سازمانی و ابعاد آن [۴۱؛ ۴۲؛ ۴۳؛ ۴۴؛ ۴۵؛ ۳۲، ص ۶۸]، نگرش یا رفتار بودن تعهد [۴۶] و چگونگی اندازه‌گیری آن است [۴۷].

نظریه پردازان TQM، ضمن در نظر گرفتن همبستگی ساده بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و تعهد سازمانی، این سازه را در واقع تمایل به انجام متناسب امور و همسو با بهترین علایق سازمان می‌دانند [۲۳، ص ۸۱؛ ۱۹، ص ۴۷۳؛ ۴۸، ص ۲۱۱]. این امر شامل احساس پیوند به سازمان و تمایل به تلقی نمودن مشکلات سازمان در واقع مشکلات خود است. بنابراین، تعهد دربرگیرنده تمایل کارکنان به علایق سازمان خود و تمایل به انجام رفتارهای مورد نیاز برای بهبود کیفیت است. در واقع، برنامه‌های کنترل کیفیت فراگیر، بدون تعهد کارکنان به خوبی نتیجه نخواهد داد. دلیل آن کاملاً روشن است چون برنامه‌های TQM حداقل مستلزم وجود دو عامل است:

۱. اطلاعات گسترده از آنچه واقعاً در حین انجام کار، صورت می‌گیرد؛
  ۲. عملکرد همراه با پشتکار در فعالیتهای کاری بر حسب شرایط و مشخصات موجود.
- قواعد و مراقبت زیاد در این دو حوزه می‌تواند موجب واکنش منفی کارکنان در برابر آنها شود. فراتر از آن اینکه فعالیتهای معطوف به کیفیت، مستلزم توجه فوری و ثابت است که نمی‌تواند عملاً از سوی مدیران، صورت گیرد [۲۰، ص ۲۰۰]. به خصوص دمینگ [۲۳، ص ۴۲]، یکی از پیشگامان این حوزه، بر نیاز به جو سازمانی که باعث تقویت اعتماد و انگیزش کاری درونی می‌شود تأکید کرده است؛ چرا که دقیقاً این دو عامل احتمالاً باعث تقویت تعهد کارکنان به عنوان عاملی برای موفقیت برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر اساسی است می‌شوند [۲۲،

ص ۴۷]. از طرف دیگر دمینگ [۲۳، ص ۸۱] معتقد است اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر بر جو سازمان و به دنبال آن بر تعهد کارکنان مؤثر واقع می‌شود؛ یعنی از طرفی برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند باعث تمایل به ماندن در سازمان و یا ترک آن شود. در حقیقت اگر این برنامه‌ها با آموزش و زمینه‌سازی مناسب اجرا شوند، به طبع تعهد کارکنان به سازمان و برنامه‌های آن افزایش می‌یابد که خود در طی چرخه‌ای، موجب اثربخشی برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر می‌شود. نظریات مطرح در حوزه TQM نمودار آن است که سابقه کاری در یک سازمان برای برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر مؤثر هستند. دلیل این امر، آن است که نوعی دانش قطعی از عملیاتی را به وجود آورد که باعث بهبود اثربخشی می‌شود و این خود به سازمان کمک می‌کند تا به مزایایی که از سرمایه‌گذاری در امر آموزش حاصل می‌شود، دست پیدا کند. برخی نظریه‌پردازان نیز بر اهمیت تعهد به استمرار خدمت در کارکنان آشکارا تمرکز کرده‌اند [۲۴، ص ۳۳]؛ ولی برای برخی دیگر این نوع تعهد به طور ضمنی مهم تلقی شده است. در این حوزه نمونه‌های عملی از برنامه‌های TQM در ژاپن بطور، صریح بر نقش تعهد استمرار خدمت تأکید نموده‌اند [۴۹، ص ۱۷۵]. بنابراین، براساس پیشینه پژوهش، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که احتمالاً دو بعد تعهد، یعنی تعهد عاطفی که به عنوان دلبستگی عاطفی به سازمان و اهداف آن [۳۳، ص ۱۵] و تعهد تداومی (استمرار خدمت) که به عنوان قصد باقی ماندن در سازمان در مقام یک عضو [۵۰] تعریف شده‌اند، با مدیریت کیفیت فراگیر مرتبط هستند. این ارتباطات بیشتر در قالب همبستگی مرتبه، صفر مطرح هستند.

### ۳-۲- عدالت رویه‌ای به عنوان متغیر واسطه‌ای

موفقیت برنامه TQM به تعهد و ابتکار کارکنان (چنانچه در قسمت قبلی توضیح داده شد) بستگی دارد؛ ولی به نظر می‌رسد دو نوع تعهد (عاطفی و تداومی) مستلزم وجود فضای اجتماعی عادلانه در سازمان باشد. در سازمان‌های دارای تعهد بالا، تلاش کارکنان به شیوه معاوضه<sup>۱</sup>، مانند سازمان‌های مبادله‌ای اقتصادی یا تهاتری پاداش داده نمی‌شوند [۵۱، ص ۱۵ و ۵۲]. در عوض در سازمان‌های دارای تعهد سازمانی بالا، کارکنان بر این تصورند که به دلیل مشارکت همیشگی و پیوسته آنها، سرانجام و به شیوه‌ای منصفانه و پاداش‌دهنده با

1. Quid pro Quo Ffashion

آنان رفتار خواهد شد. احساس تبادل متقابل بلندمدت به کارکنان کمک می‌کند تا به تلاش‌های تعهدگونه خود، حتی وقتی پاداش مقتضی را دریافت نمی‌کنند ادامه دهند. بنابراین، انتظار کارکنان از عدالت و انصاف، مؤلفه‌ای بسیار مهم برای موفقیت برنامه‌های TQM است [۵۳].

مطالعات قبلی نیز نشان داده‌اند که برنامه‌های TQM، وقتی که کارکنان بر اثر بی‌عدالتی ادراک‌شده درباره نحوه اجرای برنامه‌های TQM دچار رنجیدگی و آزرده‌گی خاطر می‌شوند با شکست مواجه می‌گردند. نمونه بارز آن زمانی است که برنامه‌های TQM باعث تنزل اندازه سازمان [۵۴، ص ۸۲] می‌شود؛ به این دلیل که برنامه‌های TQM بر فرض تعهد متقابل میان شرکت، کارخانه یا سازمان و کارکنان تأکید می‌کنند [۱۲]. در چنین شرایطی، کارکنان، بیشتر ممکن است مرتکب رفتارهای ضد تولید شوند [۵۵، صص ۶۷۶-۶۴۷]. در اغلب سازمان‌ها و برای اغلب محققان، عدالت رویه‌ای، سنجۀ احساس عدالت و انصاف کارکنان تلقی می‌شود. از لحاظ محتوا و تعریف، عدالت رویه‌ای، شامل انصاف و عدالت در رویه‌ها و روش‌ها، نظیر مشارکت کارکنان در تصمیمات و به‌حداقل‌رساندن سوگیریها در تصمیمات و رفتار عادلانه با کارکنان نظیر نحوه تصحیح روش‌ها و رویه‌ها برای آنها می‌باشد [۵۶؛ ۵۷، ص ۱۳۶؛ ۵۸، ص ۱۵؛ ۵۹؛ ۶۰، ص ۹۰].

از لحاظ تحقیقی و آماری، متغیری که به‌عنوان متغیر واسطه‌ای عمل می‌کند، می‌تواند بخشی از رابطه بین متغیر پیش‌بین و ملاک را تبیین کند [۶۱، ص ۱۱۷۶]. در الگوی استفاده شده در این پژوهش، چنین فرض شده که تأثیر TQM بر تعهد سازمانی از طریق عدالت رویه‌ای ادراک شده واسطه‌گری می‌شود؛ به‌خصوص، چنین فرض شده که یک الگوی ارتباطی سه‌مرحله‌ای به شرح زیر بین متغیرهای مطرح در پژوهش وجود دارد:

- ۱- ابعاد TQM احساس عدالت رویه‌ای را بالا می‌برد؛
  - ۲- عدالت رویه‌ای تعهد عاطفی را بالا می‌برد؛
  - ۳- در گام آخر تعهد عاطفی میزان تعهد تداومی را بالا می‌برد.
- این روابط دارای حمایت نظری و پژوهشی به شرح زیر است.



## ۲-۴- حمایت نظری و پژوهشی برای روابط مستقیم و غیرمستقیم بین ابعاد TQM و عدالت رویه‌ای با تعهد سازمانی

اولین مرحله این رابطه این است که ابعاد TQM تأکید شده در این پژوهش رابطه مثبت و مستقیمی با عدالت رویه‌ای خواهد داشت. وجود دیدگاه رهبری و مدیریتی مطلوب امری حیاتی برای هر برنامه‌ای است که به دنبال موفقیت می‌باشد. چنین دیدگاهی چارچوبی فراهم می‌کند که از آن طریق کارکنان می‌توانند در باب تلاش‌های منصفانه و مناسب اجرای برنامه داوری کنند. روش‌های اجرایی را، صرفاً می‌توان در ارتباط با سهم آنها در تبلیغ کلی برنامه ارزیابی کرد. برنامه‌های TQM نیازمند عوامل دیگری، از قبیل آموزش گسترده کارکنان، افزایش دستیابی به اطلاعات، تقویت دلبستگی و درگیری کارکنان با برنامه می‌باشند [۱۹، ص ۴۷۳؛ ۲۳، ص ۵۲؛ ۵۴، ص ۸۲]. چنین روش‌هایی بر آن هستند که ادراک کارکنان در باب کیفیت و بهره‌وری (بارآوری) در فرایندهای کاری آنها، به‌سادگی در دسترس مدیران یا مشاوران ستادی قرار نمی‌گیرند. در حقیقت، کارکنان سازمان‌های خدماتی، فقط در برقراری رابطه مستقیم با مراجعان و مشتریان می‌توانند اعتماد و تعهد خود را منعکس کنند و، فقط می‌توانند به برطرف کردن نیازهای مراجعان و مشتریان تعهد داشته باشند. بنابراین، تک تک کارکنان نقش محوری در تبدیل برنامه‌های رسمی TQM به یک اقدام کاری موثر بازی می‌کنند. در واقع در برنامه‌های TQM باید هر یک از کارکنان و سهم آنها در دستیابی به اهداف با مشارکت دادن آنها در تصمیمات و پذیرفتن آنها به‌عنوان عضوی قابل احترام، به‌طور جدی محور توجه قرار گیرد. در واقع، عامل کلیدی شاید این باشد که هر چه مشارکت از طریق یک برنامه TQM تأمین شود، این باعث بهبود حس اثرگذاری در کارکنان و موجب افزایش و تقویت تعهد می‌شود [۶۲، ص ۸۸]. رشد اعتماد در کارکنان، عاملی ضروری برای برانگیختن کارکنان است تا ایده‌ها و نظرهای خود را اعلام کنند [۵۳، ص ۵۶]. کارکنان باید باور داشته باشند که تلاش‌های آنها برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به‌وسیله مدیران، به‌شیوه منصفانه و عادلانه، ارزیابی می‌شود [۶۳]. بنابراین، باید باعث تقویت کیفیت درونی (حس تعهد) و بیرونی (کیفیت خدمات و بازدهی) [۵۳، ص ۵۷] شود. در مجموع، این باور بر آن است که تأکید بر رویه‌های مناسب و دلبستگی کارکنان در برنامه‌های TQM، باعث افزایش ادراکات معطوف به عدالت رویه‌ای می‌شود. این امر، به‌ویژه برای متخصصان

حرفه‌ای، یعنی کسانی که مایل‌اند به‌طور فعال در پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیریها مشارکت داده شوند، حائز اهمیت است [۶۴]. انجام چنین امری همراه با انرژی و پشتکار، نیازمند وجود این باور است که سرپرستان در هدایت و ارزیابی فعالیت کارکنان عادل و شایسته هستند.

از دیگر مباحثی که مطرح می‌شود این است که عدالت رویه‌ای تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی دارد. نشان داده شده است که زمانی که افراد در تصمیمات نقش دارند، نتایج نامطلوب بیشتر احتمال دارد پذیرفته شود تا زمانی که افراد فرصت ابراز عقیده و اظهارنظر ندارند [۶۵]. این امر نیز محتمل است که افراد به سازمان خود احساس دلبستگی بیشتری می‌کنند وقتی یقین داشته باشند که تصمیمات گرفته‌شده با رویه‌های منصفانه و عادلانه‌ای، صورت می‌گیرد. در حقیقت، تحقیقات نیز نمودار آن است که عدالت رویه‌ای با تعهد و اعتماد مرتبط است [۶۶؛ ۶۷؛ ۶۸].

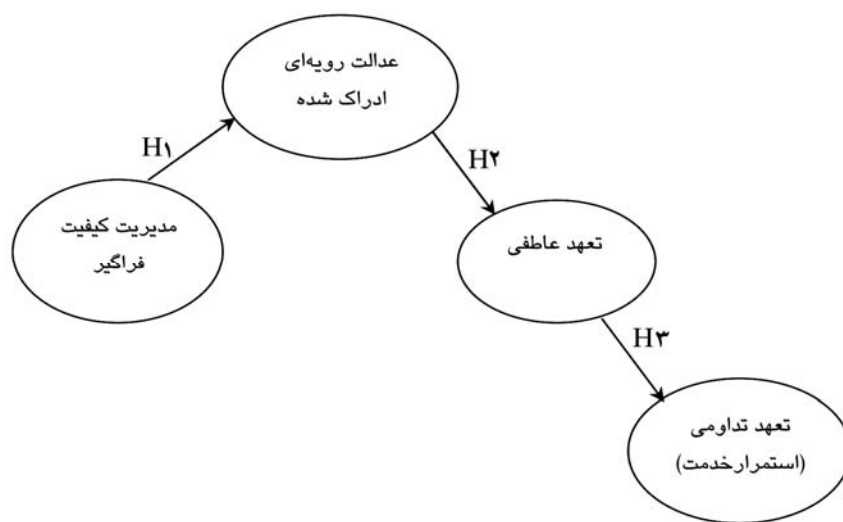
همچنین در منابع تحقیق پیشنهاد شده است که متغیرهای فردی، از قبیل عدالت ادراک‌شده ممکن است باعث تعهد کارکنان شود؛ به‌ویژه این امر در حوزه تحقیقات TQM به‌طور محسوسی به چشم می‌خورد [۷۰، ص ۱۳۸؛ ۷۱؛ ۷۵]. مدارک تحقیقی نشان می‌دهند برنامه‌های TQM کنونی در برخی سازمان‌ها و مؤسسات همراه با افزایش تعهد کارکنان به موفقیت منجر نمی‌شود، بلکه صرفاً انتظارات کارکنان وقتی افزایش می‌یابد که برنامه‌های TQM تبلیغ شود و گسترش یابد. دلیل این امر این است که در مواردی کارکنان، برنامه‌های TQM سازمان خویش را برنامه‌ای اجرایی همراه با عدالت و انصاف نمی‌نگرند. البته برخی کارکنان امیدوارند که TQM روش‌های کاری مؤثرتری را در برگیرد، باعث اشاعه و افزایش توجه به نیازهای مراجعان و مشتریان شود و به‌ویژه مشارکت و خودمختاری بیشتری را نیز برای آنان به همراه آورد. این امور، به‌خصوص زمانی به وقوع می‌پیوندد که مدیران نوع مبتکرانه‌ای از برنامه‌های جدید TQM را آغاز می‌کنند؛ اما پیش از آن به‌دلیل عدم جلب حمایت اجرای برنامه با شکست مواجه می‌شود [۳، ص ۸]. کارکنان ممکن است در آغاز، تلاش و انرژی زیادی را برای کار در برنامه جدید، صرف کنند؛ اما به‌دنبال آن وقتی احساس می‌کنند که تغییر اندکی به‌وقوع پیوسته و یا به‌نظرشان برسد که تلاش‌های آنها به‌طور نابسندگی پاداش داده شده، احساس کاهش تلاش و انرژی به آنها دست می‌دهد. در واقع وقتی نتایج با

انتظارات افراد در باب شیوه‌ها و امور آن‌گونه که باید، باشند، در تضاد و تعارض قرار می‌گیرد، احساس بی‌عدالتی به وجود می‌آید [۷۲، ص ۱۱۸]. در این صورت، عدالت رویه‌ای عاملی واسطه‌ای و مهم در ارتباط میان برنامه‌های TQM رسمی و تعهد سازمانی است [۴۶، ص ۹۵۳؛ ۷۳؛ ۷۴]. تحقیقات آزمایشی اخیر نیز نشان داده‌اند عدالت رویه‌ای به طور نسبی تأثیر روش‌های تصمیم‌گیری را بر تعهد، دلبستگی و اعتماد واسطه‌گری می‌کند [۷۵]. به دنبال این آزمایش‌ها، این ایده مطرح شد که چنانچه، عدالت ادراک‌شده پایین باشد (به هر دلیل)، اقدامات TQM تأثیر ناچیزی و مثبت بر تعهد خواهد داشت. نکته دیگر اینکه در تمامی سطوح اجرایی برنامه‌های TQM، سطوح بالای عدالت ادراک‌شده باعث افزایش تعهد و رضایت در میان کارکنان می‌شود.

در مباحث قبلی دو بعد تعهد: تعهد عاطفی و تداومی را از نظرگذرانیم؛ اما مشخص نکردیم که بین این دو نوع تعهد، رابطه علی وجود دارد یا خیر. در این خصوص سه احتمال در پیشینه تحقیق مطرح شده است:

- ۱- تعهد عاطفی موجب تعهد تداومی شود؛
  - ۲- تعهد تداومی (استمرار خدمت) موجب تعهد عاطفی شود؛
  - ۳- بین تعهد عاطفی و تعهد تداومی رابطه متقابل دو سویه وجود داشته باشد.
- از پیشینه پژوهش (که بخشی از آن تا به اینجا مرور شد) چنین برمی‌آید که رابطه مسلط و برتر از تعهد عاطفی به تعهد تداومی است. البته محققان این پژوهش رابطه متقابل احتمالی بین این دو نوع تعهد را انکار نمی‌کنند [برای مثال به منبع ۳۷ نگاه کنید]. برای نمونه، طولانی شدن دوره زمانی کار باعث تنزل هزینه‌ها و نیز (براساس نظریه اسناد) احساس همانندسازی با سازمان می‌شود؛ اما چنین به نظر می‌رسد که تمایل به ترک احتمالی، بیشتر تابع نگرش‌های معطوف به سازمان است تا برعکس آن. بنابراین، در حالی که برخی تأثیرات بازخوردی محتمل است، در این پژوهش، چنین پیش‌بینی شده (براساس پیشینه مطرح نظیر منبع ۱۶) که احساس همانندسازی با سازمان، موجب تمایل به ماندن می‌شود. بنابراین، تأثیرات TQM و عدالت رویه‌ای بر تمایل به باقی ماندن (تا حد زیادی) از طریق تعهد عاطفی واسطه‌گری می‌شود. براساس این ضرورت تحقیق حاضر آن بوده تا با روشن شدن رابطه ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با عدالت رویه‌ای ادراک‌شده و به دنبال آن رابطه عدالت رویه‌ای

ادراک‌شده با تعهد عاطفی در کارکنان سازمانها و، صنایع ایران، امکان تعدیل تعهد کارکنان برای تحقق و استقرار هر چه مطلوب‌تر نظام‌های مدیریت کیفیت فراگیر در ایران فراهم شود. در مجموع، بر پایه نظریه‌ها و تحقیقات ارائه‌شده، الگوی ارتباطات بین متغیرهای مطرح در پژوهش در تصویر ۱ نشان داده شده است.



تصویر ۱ الگوی نظری روابط بین متغیرهای پژوهش

از این رو، اهداف اصلی این پژوهش بدین شرح است: تعیین رابطه دوسویه یا ساده بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با عدالت رویه‌ای، تعهد عاطفی و تعهد تداومی (استمرار خدمت)؛ تعیین رابطه مستقیم و یک‌سویه بین تعهد عاطفی با تعهد تداومی؛ تعیین رابطه مستقیم و یک‌سویه بین عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد عاطفی؛ تعیین رابطه مستقیم و یک‌سویه بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با عدالت رویه‌ای ادراک‌شده. سؤال و فرضیه‌ها پژوهش حاضر نیز بدین قرار است:

سؤال: آیا بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد عاطفی و

تداومی رابطه وجود دارد؟

- ۲-۲-۱: بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> با عدالت رویه‌ای ادراک‌شده<sup>۲</sup> رابطه مستقیم و یک‌سویه وجود دارد (H۱ در تصویر ۱)؛
- ۲-۲-۳: بین عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد عاطفی رابطه<sup>۳</sup> مستقیم و یک‌سویه وجود دارد (H۲ در تصویر ۱)؛
- ۲-۲-۴: بین تعهد عاطفی با تعهد تداومی<sup>۳</sup> [استمرار خدمت] رابطه<sup>۳</sup> مستقیم و یک‌سویه وجود دارد (H۳ در تصویر ۱).

### ۳- روش

#### ۳-۱- روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، همبستگی است. از آن‌جاکه هدف این تحقیق بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی و تعهد تداومی (استمرار خدمت) بوده، از این روش استفاده شده است. گفتنی است که قلمرو پژوهش حاضر را بخش‌های خدماتی شرکت‌های برق (توزیع و فروش برق)، گاز (توزیع و فروش گاز)، آب و فاضلاب (بخش‌های خدماتی که به مشتریان خدمات می‌دهند) و ثبت تشکیل داده‌اند. بر اساس اطلاعات شرکت‌ها، به‌ویژه به‌لحاظ مشتری‌مداری و الزامات مدیریتی TQM مراحل اجرایی این نظام را بین کارکنان به مرحله آموزش در آورده و دست‌کم طی نیم دهه آن را اجرا کرده‌اند.

#### ۳-۲- جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان و کارمندان سازمان‌های برق، گاز، آب و ثبت در شهر اصفهان تشکیل داده‌اند. این کارکنان برنامه‌های TQM را پس از آموزش‌های اولیه، در نظام اجرایی آن درگیر بوده‌اند. این جامعه آماری یاد شده بدین دلیل انتخاب شد که در برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر معمولاً یکی از ابعاد بسیار مهم، تعامل کارمندان با مراجعان

---

1. Total Quality Management Dimensions.  
2. Perceived Procedural Justice  
3. Continuance Commitment

و مشتریان است. به این لحاظ سازمان‌هایی انتخاب شدند که و کارکنان آنها با مراجعان و مشتریان تعامل داشتند. تعداد جامعه آماری ذکر شده حدود ۲ هزار نفر (به‌طور تقریبی به دلیل دسترسی نداشتن به آمار کامل کارکنان این سازمان‌ها) در نظر گرفته شده است. لازم است ذکر شود علی‌رغم اینکه شرکت‌های فوق، خدماتی محسوب شده‌اند ولی براساس منابع موجود، نظیر بروکز و زیتز [۱۶، ص ۷۵] چنان‌که کارکنان در حوزه TQM آموزش لازم را دیده باشند و در عین حال در نظام اجرایی آن درگیر شده باشند، امکان مشارکت آنها در تحقیقاتی از نوع تحقیق حاضر وجود دارد. علی‌رغم این مسأله از آنجایی‌که تعهد سازمانی در دو بعد عاطفی و تداومی به‌عنوان متغیرهای ملاک اصلی و پایانی در تصویر ۱ مطرح شده‌اند، تحلیل واریانس انجام گرفت که نتایج آن نشان داد بین کارکنان این سازمان‌ها به‌لحاظ متغیر ملاک (تعهد سازمانی در دو بعد عاطفی و تداومی) تفاوت معناداری وجود ندارد. به‌بیانی ساده‌تر برای اینکه مشخص شود آیا تعهد سازمانی کارکنان به سازمان در سازمان‌هایی که از آنها نمونه‌گیری، صورت گرفته تفاوت وجود دارد یا خیر، با استفاده از تحلیل واریانس بر تعهد سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته در سازمان‌های شرکت داده شده در پژوهش به‌عنوان متغیر مستقل این سؤال را بررسی کردیم. در پایان نیز تعمیم‌دهی نتایج به عنوان یکی از محدودیت‌های آن تأکید شده است.

### ۳-۳- نمونه و روش نمونه‌گیری

حجم نمونه با توجه به جامعه آماری یاد شده سیصد نفر در نظر گرفته شد. در پایان، به دلیل اینکه شش پرسشنامه دچار نقص شده و یا بازگشت داده نشده بودند، ۲۹۴ نفر به‌عنوان گروه نمونه این تحقیق در نظر گرفته شد. در نمونه‌گیری از سازمان‌هایی که واجد شرایط تعامل کارمندان با مراجعان و مشتریان بودند، به شیوه تصادفی ساده از بین کارکنان آنها جهت پاسخگویی به پرسشنامه‌ها استفاده شد.

### ۳-۴- ابزارهای پژوهش

از سه ابزار به شرح زیر برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد:

### ۳-۴-۱- پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر

شش بعد از مدیریت کیفیت فراگیر که به طور نسبی و غیرمستقیم با تعهد سازمانی ارتباط دارند به شرح زیر انتخاب شده‌اند: دیدگاه مدیریت و رهبری<sup>۱</sup> در باب مدیریت کیفیت فراگیر، استفاده از اطلاعات<sup>۲</sup>، مشتری یا مراجع محوری<sup>۳</sup>، تأکید بر آموزش<sup>۴</sup>، مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها<sup>۵</sup> و مشارکت در تکالیف<sup>۶</sup>. در این پژوهش، پرسشنامه‌ای به همین نام و با شش زیرمقیاس یادشده از بروکز و زیتز [۱۶، ص ۸] استفاده شد. ابتدا پرسشنامه، مذکور ترجمه و سپس طی دو گام توسط دو نفر متخصص زبان انگلیسی، فقط برای تناسب ترجمه با متن اصلی ارزیابی شد. سپس با اعمال نظرات برخی متخصصان حوزه روانشناسی، صنعتی و سازمانی، پرسشنامه ترجمه شده برای اجرا آماده شد (نتیجه نهایی، تطبیق، ویرایش و تأیید سؤالات ترجمه شده بود). روایی سازه این پرسشنامه از سوی بروکز و زیتز [۱۶، ص ۷۶] از طریق تحلیل عوامل تأییدی<sup>۷</sup> (CFA) بررسی و تأیید شده است. در مجموع، این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال است که هر چهار سؤال آن مربوط به یکی از زیرمقیاسهای دیدگاه مدیریت و رهبری در باب مدیریت کیفیت فراگیر، استفاده از اطلاعات، مشتری یا مراجع محوری، تأکید بر آموزش، مشارکت در سیاستها و رویه‌ها و مشارکت در تکلیف بوده است. مقیاس پاسخ‌دهی آن بر حسب اصلاً (امتیاز ۱) تا کاملاً (امتیاز ۵) بوده است. شواهد مربوط به آلفای کرونباخ این پرسشنامه و زیر مقیاسهای آن نشان می‌دهد که همسانی درونی آنها در حد مطلوبی (۰/۸۳ تا ۰/۹۱) بوده است. در مطالعه حاضر نیز شواهد مربوط به آلفای کرونباخ، ضریب تنصیف و بازآزمایی بررسی و نتایج آن در حد قابل قبولی بوده است (جدول ۱ را نگاه کنید).

### ۳-۴-۲- پرسشنامه عدالت رویه‌ای

برای بررسی عدالت رویه‌ای از مقیاس نیهوف و مورمون<sup>۸</sup> [۶۹] استفاده شد. پاسخ‌دهندگان

1. Leader vision
2. Use of data or information
3. Customer orientation
4. Training emphasis
5. policy participation
6. Task participation
7. Confirmatory factor analysis
8. Niehoff & Moorman



در این پرسشنامه میزان موافقت خود را با جملات توصیف‌کننده رویه‌های رسمی و تعامل با سرپرستان در حوزه‌های مختلف مشاغل اعلام می‌دارند. این پرسشنامه نیز در مجموع شامل پانزده سؤال است و از آن یک نمره کلی به دست می‌آید. مقیاس پاسخ‌دهی آن نظیر پرسشنامه TQM از اصلاً (امتیاز ۱) تا کاملاً (امتیاز ۵) در نوسان است. سازه مورد تأکید در این پرسشنامه، روش‌های عادلانه، منصفانه و مشارکت‌جویانه سرپرستان در سازمانهاست. این پرسشنامه براساس گزارش‌های نیهوف و مورمون [۶۹، ص ۱۴]، از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار است. براساس گزارش نیهوف و مورمون [۶۹، ص ۱۴] و برخی محققان دیگر [نظیر ۱۶، ص ۷۸] آلفای کرونباخ این پرسشنامه در حد بالایی بین ۰/۹۵ تا ۰/۹۷ در نوسان است. پرسشنامه عدالت رویه‌ای مورمون و نیهوف [۶۹، ص ۱۵] نیز برای اولین بار به همان شیوه پرسشنامه TQM برای این پژوهش ترجمه و آماده شده است. شواهد پایایی این پرسشنامه نیز در جدول شماره ۱ آمده است.

### ۳-۴-۳- پرسشنامه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی و تعهد تداومی)

برای سنجش تعهد عاطفی از فرم کوتاه‌شده، مقیاس هشت‌سؤالی میر و آلن [۳۴، ص ۷۸] استفاده شد. این فرم دارای پنج سؤال است و در تحقیقاتی نظیر بروکز و زیتز [۱۶، ص ۸۸] به کار رفته است. در این مقیاس پنج‌سؤالی پاسخ‌دهندگان میزان موافقت خود را با دل‌بستگی و تعهد سازمان متبوع خود مشخص می‌نمایند. یک نمونه سؤال آن شامل «مشکلات سازمان را واقعاً مشکلات خود می‌دانم»، می‌باشد. مقیاس پاسخگویی آن از کاملاً موافق (امتیاز ۵)، تا کاملاً مخالف (امتیاز ۱) به صورت مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت است. آلفای کرونباخ این مقیاس در حد ۰/۸۵ در مطالعه بروکز و زیتز [۱۶، ص ۷۸] گزارش شده است. دومین مقیاس برای اندازه‌گیری، تعهد تداومی (استمرار خدمت) بوده که از هوم و گریفیت<sup>۱</sup> [۷۶، ص ۳۵۷] اقتباس شده است. این پرسشنامه نیز تمایل و قصد ترک خدمت را اندازه‌گیری می‌کند و در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافق=۱ تا کاملاً مخالف=۵ در سؤالات منفی و برعکس آن در سؤالات مثبت) پاسخ داده می‌شود. آلفای کرونباخ گزارش شده برای این مقیاس در حد بسیار مطلوب و ۰/۹۳ [۷۶] می‌باشد. از لحاظ روایی و پایایی، دو مقیاس نیز در حد قابل قبولی

---

1. Hom & Griffeth



بوده‌اند [۱۶، ص ۷۸]. این دو مقیاس نیز برای اولین بار برای این پژوهش ترجمه و (به همان شیوه پرسشنامه‌های TQM و عدالت رویه‌ای) شده‌اند.

### ۳-۴-۴- پایایی ابزارهای پژوهش در پژوهش حاضر

آلفای کرونباخ، ضریب تنصیف و پایایی بازآزمایی پرسشنامه‌های یاد شده در این مطالعه در جدول زیر مشاهده می‌شود:

جدول ۱ پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش

ردیف	مقیاس‌ها	آلفای کرونباخ	ضریب تنصیف	بازآزمایی
۱) ابزار مدیریت کیفیت (TQM)	دیدگاه مدیریت و رهبری	۰/۸۴	۰/۸۵	۰/۸۹
	استفاده از اطلاعات	۰/۸۱	۰/۷۶	۰/۷۹
	جهت‌گیری نسبت به مشتری یا مراجعان	۰/۸۳	۰/۸	۰/۸۱
	آموزش	۰/۷۸	۰/۷۶	۰/۷۹
	مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها	۰/۸۸	۰/۸۷	۰/۸۳
	مشارکت در تکالیف	۰/۸۳	۰/۷۶	۰/۸۴
۲)	مدیریت کیفیت فراگیر کل	۰/۹۳	۰/۷۵۹	۰/۸۴
۳)	عدالت رویه‌ای	۰/۹۳۳	۰/۸۷	۰/۹
۴)	تعهد عاطفی	۰/۵	۰/۶۴	۰/۷۲
۴)	تعهد تداومی [استمرار خدمت]	۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۸۶

چنان‌که در جدول بالا دیده می‌شود، کل پرسشنامه TQM (ردیف هفتم جدول) دارای آلفای کرونباخ ۰/۹۳ بوده است؛ ولی در سطح زیرمقیاس‌های آن بالاترین آلفای کرونباخ به زیرمقیاس مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها (ردیف پنجم و برابر با ۰/۸۸) و پایین‌ترین آن به زیرمقیاس آموزش (ردیف چهارم و برابر با ۰/۷۸) اختصاص داشته است. ضرایب تنصیف و بازآزمایی نیز همگی در حد قابل قبولی بوده‌اند. در عدالت رویه‌ای آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۳۳، در تعهد عاطفی ۰/۵ و در تعهد تداومی ۰/۸۹ بوده است که در حد قابل قبولی است. ضرایب تنصیف و بازآزمایی این سه ابزار نیز در حد قابل قبولی بوده است.

### ۳-۵- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

پژوهشگران این پژوهش از چندین روش برای آزمودن فرضیه‌ها، شامل ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده کرده‌اند. از ضریب همبستگی پیرسون به منظور بررسی رابطه بین متغیرها، و از معادلات ساختاری برای تعیین مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای ملاک (تعهد عاطفی و تعهد تداومی) و پیش‌بین (عدالت رویه‌ای ادراک‌شده و ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر) استفاده شده است. تحلیل مسیر به چند دلیل به کار برده شده است [۷۷، ص ۳۵]. تحلیل مسیر، به‌ویژه برای مواقعی سودمند است که بین متغیرها، مراحل چندگانه‌ای از روابط علی نظیر آنچه در تصویر شماره ۱ ارائه شده وجود دارد. علاوه بر آن، تحلیل مسیر کمک می‌کند تا تعیین نماییم که آیا متغیر خاصی به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای بین دو متغیر دیگر عمل می‌کند یا خیر و بالاخره اینکه تحلیل مسیر را برای آزمون ترتیب و یا رابطه عکس می‌توان استفاده کرد؛ در این صورت، می‌توان جهت علی میان تعهد عاطفی و تعهد تداومی را تعیین کرد که در پایان مباحث نظری و پژوهشی پیشنهاد دادیم.

### ۴- یافته‌ها و نتایج

در جدول شماره ۲ نتایج ضریب همبستگی پیرسون (فرضیه اول پژوهش) بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی و تعهد تداومی ارائه شده است.

جدول ۲ ضرایب همبستگی بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی و تعهد تداومی

تعهد تداومی	تعهد عاطفی	متغیرها
		ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر
همبستگی	همبستگی	دیدگاه مدیریت و رهبری
۰/۱۱۸°	۰/۲۵۲**	استفاده از اطلاعات
۰/۱۱۷°	۰/۲۴۹**	جهت‌گیری نسبت به مشتریان و مراجعان
۰/۷۴	۰/۲۲۶**	آموزش
۰/۱۱۴	۰/۲۰۳**	مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها
۰/۱۱۰	۰/۲۱۳**	مشارکت در تکالیف
۰/۰۹۲	۰/۱۶۴**	عدالت رویه‌ای ادراک شده
۰/۱۶۰**	۰/۴۰۱**	

\* P<۰/۰۵

\*\* P<۰/۰۱

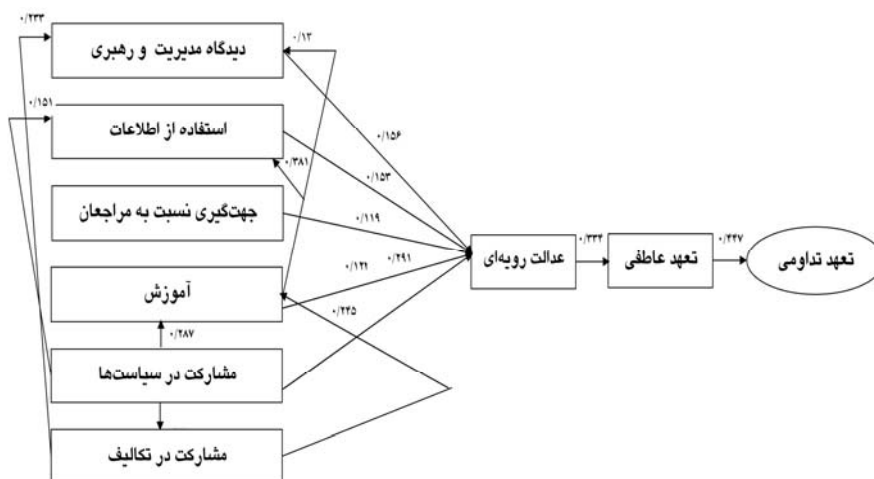
چنان‌که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد عاطفی رابطه مثبت معنادار وجود دارد ( $P < 0/01$ )؛ اما بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و تعهد تداومی، فقط در ابعاد دیدگاه مدیریت و رهبری و استفاده از اطلاعات به همراه عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با این بعد تعهد، رابطه معنادار ( $P < 0/05$ ) داشته‌اند. چنان‌که دیده می‌شود، رابطه عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد عاطفی و تعهد تداومی در حد بسیار بالاتری نسبت به رابطه ابعاد TQM با این دو بعد تعهد بوده است. بنابراین، در پاسخ سؤال پژوهش باید گفت بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد عاطفی رابطه وجود دارد؛ اما در مورد تعهد تداومی فقط بین دیدگاه مدیریت و رهبری و استفاده از اطلاعات از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با این بعد تعهد رابطه وجود دارد.

در جدول شماره ۳ ضرایب مسیر حاصل از تحلیل مسیر و در نمودار شماره ۱ الگوی تحلیل مسیر (این جدول و الگو مربوط به فرضیه‌های دوم تا چهارم است) ارائه شده است.

جدول ۳ ضرایب مسیر استخراج‌شده بین متغیرهای ملاک (تعهد عاطفی و تعهد تداومی) و پیش‌بین (عدالت رویه‌ای ادراک‌شده و ابعاد مدیریت کیفیت) از الگوی تحلیل مسیر

مشارکت در تکالیف	مشارکت در سیاست‌ها	آموزش	جهت‌گیری نسبت به مشتریان	استفاده از اطلاعات	دیدگاه مدیریت رهبری	عدالت رویه‌ای	تعهد تداومی	تعهد عاطفی	ضرایب مسیر متغیرها
-	-	-	-	-	-	-	۰/۴۴۷**	-	تعهد عاطفی
-	-	-	-	-	-	-	-	-	تعهد تداومی
-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۳۳۴**	عدالت رویه‌ای
-	-	-	-	-	-	۰/۱۵۶**	-	-	دیدگاه مدیریت و رهبری
-	-	-	-	-	-	۰/۱۵۳*	-	-	استفاده از اطلاعات
-	-	-	-	-	-	۰/۱۱۹*	-	-	جهت‌گیری نسبت به مشتریان و مراجعان
-	-	-	-	۰/۳۸۷**	۰/۱۳*	۰/۱۳۳*	-	-	آموزش
۰/۷۱۱**	-	۰/۲۷۸**	-	۰/۱۵۱*	-	۰/۲۹۱**	-	-	مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها
-	-	۰/۲۴۵**	-	-	۰/۲۳۳**	-	-	-	مشارکت در تکالیف

\*  $P < 0/05$       \*\*  $P < 0/01$



نمودار ۱ الگوی تحلیل مسیر حاصل از روابط یک‌سویه و معین

همان‌طور که در نمودار شماره ۱ مشاهده می‌شود، تعهد عاطفی، فقط با تعهد تداومی دارای رابطه مستقیم است؛ عدالت رویه‌ای نیز، فقط با تعهد عاطفی دارای روابط یک‌سویه و مستقیم می‌باشد. فرضیه‌های دوم و سوم تحقیق تأیید می‌شوند. ابعاد شش‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر (به جز بعد مشارکت در تکلیف) نیز بر اساس پیش‌بینی، صورت گرفته (تصویر ۱) با عدالت رویه‌ای ادراک‌شده دارای روابط یک‌سویه و مستقیم است. فرضیه اول تحقیق مبنی بر این‌که ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با عدالت رویه‌ای (و نه با ابعاد تعهد) دارای روابط مستقیم و یک‌سویه هستند به جز در یک مورد (مشارکت در تکلیف)، تأیید می‌شوند.

## ۵- نتیجه‌گیری

روابط گزارش‌شده در بخش یافته‌ها و نتایج (جدول شماره ۲)، حکایت از روابط نسبی معنادار (در سطح ۰/۰۱ و ۰/۰۵) بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و تعهد عاطفی و تداومی داشت. روابط گزارش شده حاکی از آن است که ادراکات معطوف به ابعاد TQM در نظر پاسخ‌دهندگان با افزایش تعهد در سازمان رابطه دارد. سؤال محوری در این میان، آن است

که چه مسیرهایی بین ابعاد TQM و نتیجه نهایی (تعهد تداومی) وجود دارد؟ الگوی تحلیل مسیر به دست آمده در این پژوهش (نمودار ۱)، تصویری به نسبت روشن از الگوی نظری پیشنهاد شده در تصویر ۱ ارائه می‌کند. براساس ضرایب حاصل از تحلیل مسیر، عدالت رویه‌ای تابعی از دیدگاه مدیریت و رهبری ( $\beta = 0/156$ )، استفاده از اطلاعات ( $\beta = 0/153$ )، جهت‌گیری نسبت به مشتریان و مراجعان ( $\beta = 0/119$ )، آموزش ( $\beta = 0/123$ ) و مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها ( $\beta = 0/291$ ) در مدیریت کیفیت فراگیر بود. علاوه بر آن، الگوی حاصل، حکایت از رابطه‌ای نسبتاً نیرومند بین عدالت رویه‌ای و تعهد عاطفی ( $\beta = 0/334$ ) و تعهد عاطفی و تعهد تداومی ( $\beta = 0/447$ ) دارد. این یافته‌ها حمایت لازم را برای فرضیه‌های اول تا سوم تحقیق فراهم می‌کند. به عبارت کلی‌تر، بر مبنای الگوی به دست آمده در پژوهش عدالت رویه‌ای، به طور کامل رابطه میان ابعاد TQM را با تعهد عاطفی، و تعهد عاطفی نیز رابطه میان عدالت رویه‌ای و تعهد تداومی (استمرار خدمت) را واسطه‌گری می‌کنند.

در مجموع، چنان‌که اهداف اصلی این تحقیق نیز بوده است، در این پژوهش، عدالت رویه‌ای در واقع متغیری واسطه‌ای میان ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و تعهد سازمانی در نظر گرفته شد. علاوه بر این، در این پژوهش این فرضیه مطرح شد که تعهد عاطفی تأثیر مستقیم و مثبتی بر تعهد تداومی دارد که این فرضیه نیز تأیید شد. در حقیقت، زنجیره‌ای از رخدادهای در این مفروضات مطرح شده‌اند که بدین شرح هستند: کاربرد اقدامات TQM برای مشاغل موجب پدیدآیی ادراکات معطوف به عدالت، انصاف و تعهد به سازمان می‌شود که در نهایت باعث باقی ماندن در سازمان می‌شود. بخشی از یافته این تحقیق با یافته بروکز و زیتز [۱۶]، ص ۸۰] همسوی نسبی نشان می‌دهد از آن طریق نشان داده شده که سه بعد از ابعاد TQM، یعنی دیدگاه رهبری و مدیریت، آموزش و مشارکت در تکلیف (کنترل تکلیف و وظایف) با عدالت رویه‌ای رابطه دارد، براساس الگوی معادلات ساختاری؛ چرا که دو بعد از سه بعد یاد شده، به همراه سه بعد دیگر، یعنی استفاده از اطلاعات، جهت‌گیری نسبت به مشتریان و مراجعان و مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها نیز در این پژوهش دارای رابطه یک‌سویه و معین با عدالت رویه‌ای بودند. در نگاهی کلی، بخش اعظمی از روابط مطرح شده در تصویر شماره ۱ در این پژوهش مورد حمایت قرار گرفت. از طرفی دیگر تأثیر مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها ( $0/291$ ) و دیدگاه مدیریت و رهبری ( $0/156$ )، بر عدالت رویه‌ای و از آن طریق بر

تعهد عاطفی، حمایت جدی برای این موضوع است که موفقیت جدی برنامه‌های بهبود کیفیت خدمات و فعالیت‌ها در سازمان‌های ایران مستلزم وجود روش‌های مشارکتی و دیدگاه‌های سطح بالا و حمایت‌گرانه از سوی مدیریت عالی سازمان‌هاست. نتایج به‌دست آمده به روشن شدن دلایل چنین توصیه‌ای کمک می‌کنند؛ چرا که دیدگاه مدیریت و رهبری در هر سازمانی (به‌ویژه در سازمان‌هایی که با مراجعان و مشتریان به‌صورت پیوسته سروکار دارند) به افزایش حس عدالت رویه‌ای کارکنان در سازمان کمک شایانی می‌کند و این امر در نهایت باعث افزایش تعهد عاطفی می‌شود. اما در این خصوص که چرا باید روش‌های مشارکتی در تصمیم‌گیری و دیدگاه مدیریت و رهبری در خصوص این رویه‌ها این اندازه مؤثر باشد، می‌توان گفت که سؤالات پرسشنامه عدالت رویه‌ای نمودار این هستند که تصمیمات اتخاذ شده از سوی سرپرستان و مدیران تا چه اندازه کامل و مناسب‌اند. برای مثال، یکی از سؤالات پرسشنامه عدالت رویه‌ای آن است که آیا کارکنان در سازمان‌ها اجازه چون و چرا کردن در خصوص تصمیماتی که از سوی سرپرست گرفته می‌شود دارند. این امر باعث می‌شود تا تصمیم‌گیری سرپرستان زمانی مطلوب نگریسته شود که در چارچوب گسترده‌تر یا دیدگاه گسترده‌تر فراهم شده از سوی مدیران عالی هر سازمانی قرار گیرد. به عبارت دیگر، تصمیمات سرپرستان، فقط تابع موقعیت یا پایگاه سرپرست نیست، بلکه مؤلفه‌ای از دیدگاه وسیع‌تر برای هر سازمانی است. شاید این مسأله نیز مطرح باشد که وقتی مدیریت عالی، حمایت کاملی برای ابتکاراتی فراهم می‌آورد که مشتمل بر تغییرات بنیادی نظیر TQM هستند، در این فرایند، حتی نگرش خود آنها نیز به رویه‌ها و روش‌های مورد استفاده خود تغییر می‌کند و به دنبال آن ادراکات کارکنان در خصوص عدالت و انصاف در سازمان نیز دستخوش تغییر می‌شود.

فراهم‌سازی آموزش کیفیت نیز حس عدالت رویه‌ای را افزایش می‌دهد. البته دلایل حقیقی این امر چندان روشن نیست؛ اما یکی از احتمالات آن است که کارکنان متخصص و حرفه‌ای به‌طور کلی برای فرصت‌های آموزشی بیشتر ارزش قائل هستند؛ زیرا در مقام یک حرفه باعث رشد توانمندی‌های آنها می‌شود. شاید دلیل این امر، آن باشد که فرد در این حوزه می‌تواند شغل خود را به‌عنوان راهی برای رشد و پیشرفت به‌کار گیرد و کمکی باشد برای حس مثبت بیشتر به نحوه اتخاذ تصمیمات از سوی سرپرست. حس کنترل داشتن بر تکلیف

(مشارکت در تکالیف و وظایف) نیز باعث افزایش عدالت رویه‌ای می‌شود؛ ولی در این پژوهش چنین رابطه‌ای به دست نیامد. پیشینه تحقیق [۱۲؛ ۵۴؛ ۷۸] قبلی نشان داده است که کارکنان برای کنترل فضای کاری خود ارزش قائل هستند. دمی‌نگ [۲۳] در اولین مجموعه مطالعات به خوبی نشان داده که توانمندسازی کارکنان برای اعمال کنترل بر کار و فضای کاری خود عنصر کلیدی برای ایجاد تعهد است. شاید دلیل این امر، آن باشد که حس کنترل بسان پاداشی برای کارکنان است تا عدالت، انصاف و درستی را به تصمیماتی که از سوی سرپرست گرفته می‌شود نسبت دهند. در آخر اینکه به نظر می‌رسد روش سرپرست در تصمیم‌گیری عامل اصلی ایجاد فضای آزادی و کنترلی است که کارکنان تجربه می‌کنند. به طور آشکار، حس برخورد عادلانه و مناسب، پاداشی نیرومند برای کارکنان است و به آنها کمک می‌کند تا خود را بخشی از سازمان تلقی کنند. همان‌طور که در الگوی ارائه شده (تصویر شماره ۱) دیده می‌شود، چنین فرض شده که آثار کلی TQM و ابعاد آن بر تعهد عاطفی به طور کامل از طریق ادراکات عدالت رویه‌ای واسطه‌گری می‌شود. یافته‌های حاصل از این پژوهش، نشان می‌دهد که دیدگاه مدیریت و رهبری، استفاده از اطلاعات، جهت‌گیری نسبت به مشتریان، آموزش و مشارکت در سیاست‌ها و رویه‌ها برای کارکنان دارای ارزش است و بدین ترتیب، آنها از راه‌های چندگانه‌ای امکان افزایش تعهد به سازمان را دارند. بنابراین، دیدگاه مدیریت از طریق افزایش حس عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری سرپرست، تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حقیقت، دیدگاه مدیریت سازمان قادر است فضایی معنادار و هدفمند به وجود آورد که بسیاری از منتقدان [۷۹، ص ۱۶۵] آن را انگیزشی مهم برای کارکنان معرفی کرده‌اند. محیط کاری که در آن فضایی هدفمند و معنابخش حاکم باشد، موجب رضایت بیشتر می‌شود و حس تعهد کارکنان را برمی‌انگیزد. همچنین توانایی رشد خویش از طریق آموزش، پاداشی مهم برای کارکنانی است که به داشتن تعهد به سازمان تمایل دارند. یافته‌های دیگر این تحقیق، تأیید کرد که تعهد تداومی به طور مستقیم تحت تأثیر عدالت رویه‌ای و ابعاد TQM نیست. از این لحاظ می‌توان پیشنهاد کرد که تعهد عاطفی به طور کامل تأثیرات ابعاد TQM و عدالت رویه‌ای را بر تعهد تداومی واسطه‌گری می‌کند.

نتایج این تحقیق، راهبردهایی را برای اجرای کامل برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر فراهم می‌آورد. یکی از مشکلات برنامه‌هایی، نظیر مدیریت کیفیت فراگیر، بدبین شدن کارکنان به این



برنامه‌هاست. چنانچه چنین برنامه‌هایی در حال اجرا با بن‌بست مواجه شود، یا عهد و پیمانها به تحقق نپیوندد و یا چنانچه چنین برنامه‌هایی، فقط برای مشروعیت‌بخشی بیرونی به‌صورت ظاهری اجرا شوند و هرگز قصد واقعی تغییر اقدامات و رویه‌ها وجود نداشته باشد، به‌ویژه اگر در رفتار مدیران این تغییرات محسوس نباشد، کارکنان به‌سرعت از تعهد به چنین برنامه‌هایی سر باز می‌زنند. برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر، مستلزم دیدگاه‌های گسترده و آینده‌نگر از طرف مجریان است. اجرای ناقص و غیرصمیمانه چنین برنامه‌هایی می‌تواند باعث آسیب حس عدالت رویه‌ای کارکنان شود و به‌دنبال آن تعهد آنان را کاهش دهد. این امر، خود نشان از آن دارد که اجرای برنامه‌های تغییر و تحول باید به‌گونه‌ای باشد که تمام کارکنان احساس کنند که مدیریت به‌طور کامل از اجرای برنامه حمایت می‌کند، این‌که مدیریت دارای چشم‌انداز و دیدگاهی گسترده و امیدبخش برای برنامه است و این‌که روش‌های اجرایی برنامه بر مبنای عدالت است. شاید براین مبنای سودمند باشد که نظرسنجی‌های دوره‌ای در مورد ادراک کارکنان نسبت به چنین برنامه‌هایی برگزار شود. در مطالعه حاضر، محدودیت‌هایی نیز وجود داشته از جمله اینکه در این تحقیق متغیرها در یک نقطه زمانی (در زمان پاسخگویی به پرسشنامه‌ها) اندازه‌گیری شده و همچنین این فرض مطرح بوده که میان متغیرها یک رابطه علی وجود دارد. علی‌رغم اینکه الگوی حاصل از تحلیل مسیر امکان آزمون جهت‌گیری علی را در داده‌های مقطعی از نوع حاضر فراهم می‌آورد، با این حال، چنین الگوهایی را می‌توان به‌وسیله افزودن داده‌های طولی؛ تقویت کرد به‌ویژه آن‌که یکی از متغیرهای نهایی الگو قصد ترک خدمت در سازمان بود. دوم اینکه، در تحقیق حاضر نظیر تحقیقات مشابه خارجی [۱۶] بر ادراکات افراد شاغل در سازمان‌ها به‌عنوان داده‌ها در هر یک از متغیرهای مستقل (نظیر ابعاد TQM)، مداخله‌گر (نظیر عدالت رویه‌ای و تعهد عاطفی) و متغیر نتیجه یا وابسته (تعهد تداومی) تکیه شد. چنین داده‌های درون‌فردی اغلب مشکلاتی را فراهم می‌کنند. براساس آن، ممکن است همبستگی‌ها و روابط مشاهده‌شده بر اثر سوءگیری روش مشترک (در هنگام پاسخگویی پاسخگویان) باشد. یکی از محدودیت‌های دیگر پژوهش حاضر آن است که این تحقیق اغلب در سازمان‌های خدماتی، صورت گرفته است؛ لذا تعمیم نتایج آن به سازمان‌های تولیدی چندان منطقی نیست. در عین حال این تحقیق، سودمندی توجه به ادراکات فردی را به‌عنوان جزئی کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌هایی نظیر مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)



نشان داد. با این همه، تحقیقات بیشتری در مورد اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌ها، مؤسسات و صنایع نیاز است. به نظر می‌رسد در چندین زمینه بتوان تحقیقاتی از این دست را گسترش بخشید: اول، گسترش میزان درک و فهم جامعه علمی و صنعتی از فرآیند اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در میان کارکنان سازمان‌ها از طریق وارد کردن متغیرهای بیشتری که ممکن است نتیجه این گونه برنامه‌ها را تعدیل کنند. دوم، استفاده از فنون تحقیقی گسترده‌تر (نه فقط اجرای پرسشنامه)، از قبیل مشاهده و مصاحبه برای گسترش فهم علمی از فرآیند اجرایی و موانع برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر. این روند به نهادینه شدن نهایی برنامه‌های کیفیت فراگیر در سازمان‌ها و به‌ویژه برای شناسایی بهینه سازی نتایج آنها کمک شایان توجهی خواهد کرد.

## ۶- منابع

- [1] Zeitz, G. Mittal, V., & McAuley, B. the spread of Total Quality Management practices in the united states: Institutional, fad, and efficient-choice explanations. *Unpublished Manuscript, Temple University, Philadelphia, PA*. P, 7, 1995.
- [2] Sherer, J. L. *Hospital question the return on their TQM investment*. Hospitals and health networks. 68: 63, (7, April 5) 1994.
- [3] Conference Board. *Does quality work? A review of relevant studies*. Report # 1043. New York. P,8, 1993.
- [4] Shortell, S. M., O'Brien, J. L., Carman, J.M. Foster, R.W., Hughes, E.F.X. Boerstler, H., & O'connor, E.J. Assessing the impact of continuous quality improvement/ Total Quality Management: Concept versus implementation. *Health Services Rresearch*, 30(2), pp, 377-401, 1995.
- [5] Zeitz, G. Employee attitudes toward total quality management in an E.P.A. regional office. *Administration and Society*, 28: pp.120-43. (1,May) 1996.
- [6] کریمی قهرودی، محمدرضا، و اقدسی، محمد. «بررسی میزان به‌کارگیری ابزار، فنون، مفاهیم و عوامل اساسی مدیریت کیفیت جامع در شرکت‌های برتر ایران»، *مجله دانشگاه*

- امیرکبیر؛ ۶۴ B، صص ۶۲-۵۳، بهار و تابستان ۱۳۶۴.
- [۷] جوشقانی‌زاده، مرتضی؛ «مدیریت کیفیت جامع و فرایند حل مسائل آن»، *مجله روش*؛ دوره پنجم، ش ۱۰۵، آوند، صص ۵۶ تا ۵۱، ۱۳۸۵.
- [۸] جمال امید، محمدرضا؛ «پیشنهادی برای ایجاد سیستم اطلاعات کیفیت محصولات، خدمات و مشتری‌مداری»، *مجله بازاریابی*؛ ش ۳۶، صص ۳۹ تا ۳۵، خرداد ۱۳۸۲.
- [۹] روزبهرانی، ویدا، «آموزش با کیفیت جامع، رهیافتی برای ایجاد تحول در یک سازمان»، *مجله همگانی خدمات درمان*؛ دوره ششم، ش ۲۰، صص ۵۲ تا ۴۹، شهریور ۱۳۸۱.
- [۱۰] اردوان، علی، «درگیر شدن کارکنان در امور سازمان، یکی از مفاهیم مدیریت کیفیت جامع»، *مجله علوم و تکنولوژی پلیمر*؛ دوره نهم، ش ۱، مسلسل ۳۱، صص ۱۴-۱۲، ۱۳۷۵.
- [11] Grandzol, J. Implementing Total Quality. Critical relationship. *Unpublished doctoral dissertation, school of business and management, temple university, Philadelphia, PA/P,24, 1996.*
- [12] Lawler, E, Mohrman, S, & Ledford, G. *Creating high performance organizations*. San Francisco. Jossey- Bass, P,65, 1995.
- [13] Zeitz, G. Johannesson, R., & Ritchie, R. *An employee survey measuring Total Quality Management, Practices and Culture: Development and Validation*. *Group and Organization Management*, 22, pp. 414-444, (4, December) .1997.
- [14] Benson, T.E. Quality is not what you thinks it is. *Industry Week*. 241, pp. 22-34, (October 5).1992.
- [15] Stone, D. L., & Eddy, E.E. A model of individual and organizational factors affecting quality-related outcomes. *Journal of Quality Management*, 1, pp. 21-48, 1996.
- [16] Brooks, A., & Zeitz, G. The effects of total quality management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff. *Journal of Quality Management*, 4(1), pp. 69-93, ,1999
- [17] Reichers, A.E. Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied*

*Psychology*, 71, pp. 508-514, 1986.

- [18] Thomes, W.I. *The Child in America*. New York: Knopf. 1928.
- [19] Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. A theory quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19, pp. 472-509, 1994.
- [20] Dean, J.W., Jr., & Evans. J. R. *Total Quality: Management, organization, and strategy*. St. Paul, MN: P, 200, West. 1994.
- [21] Shortell, S.M., & kaluzny, A.D. *Health care management organization design and behavior*, 3rd ed. Albany, NY: Delmar. 1994.
- [22] Tenner, A. R., & DeToro.I.J. *Total Quality Management: Three steps to continuous improvement*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1992.
- [23] Deming, W.E. *out of the crisis*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study. Massachusetts institute of technology, P,81, 1986.
- [24] Berry, T.H. *Managing the total quality transformation*. New York: McGraw-Hill, P,33, 1991.
- [25] Crosby, P. B. *quality id free: The art of making quality certain*. New York: McGraw- Hill, P, 48, 1979 .
- [26] Dean, J. W., Jr., & Bowen, D. E. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19, pp. 392-418, 1994.
- [27] Juran, J. M. (Ed.) *A history of managing for quality: The evolution, trends, and future directions of managing for quality*. Milwaukee, WI: ASQC Quality press, P,231, 1995.
- [28] Scholtes, P. R. *The team handbook*. Madison, WI, Joiner Associates. 1988.
- [29] Angle, H.L., & perry, J. L. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1-14, 1988.
- [30] Becker, H. Notes on the concept of commitment. *American Journal of*



- Sociology*, 66, pp. 32-42, 1960.
- [31] Meyer, J. P., & Allen, N.J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 372-378, 1984.
- [32] Reichers, A.E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, pp. 465-476, 1985.
- [33] Meyer, J. P., & Allen, N.J.. Thousand Oask, CA: Sage, p15, 1997.
- [34] Mowday, R. T, Porter, L. W., & Steers, R.M. *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism an turnover*. New Youk: Academic Press. 1982.
- [35] Blau, G. Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32. pp. 284-297, 1988.
- [36] Gunz, H. P., & Gunz, S.P. professional/ organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. *Human Relations*, 47, pp. 801-827, 1994.
- [37] Mowday, R. T., Streers, R.M., and Porter, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 14, pp. 227-247, 1979.
- [38] Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G., & Hom. P.W. Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal* , 40, pp. 1208-1227, 1997.
- [39] Clegg, C.W. psychology of employee lateness, absence and turnover- A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 88-101, 1983.
- [40] Cotton, & Tuttle, J. M. Employee turnover. A meat-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*. 11, pp. 55-70, . 1986.
- [41] Becker, T.E. Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, pp. 232-244, 1992.

- [42] Becker, T. E. Billings, R. S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N. L. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 464-482. 1996.
- [43] Gordon, M. E., Beaubvais, L. L., & Ladd, R.T. The job satisfaction and union commitment of unionized engineers. *Industrial and labor Relations Review*, 37, pp. 359-370, 1984.
- [44] Gouldner, A. W. Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles II. *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 444-480, 1958.
- [45] Hunt, S. D., & Morgan . R. M. Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of management journal*, 37, pp. 1568-1587, 1994.
- [46] Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich , T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal* 36, pp. 951-995, 1993.
- [47] Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 17, pp. 717-737, 1989.
- [48] Ross, J. E. *Total quality management: Text cases and readings*. Dearly Beach, FL: St.lucie Press.1993.
- [49] McMillan, C. J., *The Japanese industrial system*. Berlin/New York: DeGruyter, P,175, 1989.
- [50] Meyer, J. P., Bobocel, D.R., and Allen, N. J. development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, pp. 717-733, 1991.
- [51] Blau, P. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, P,15, 1964.
- [52] Graham, J. W. & Organ, D. W. Commitment and the conventional organization. *Journal of Managerial Issues*, 5, pp. 483-502, 1993.

- [53] Dubnicki, C., & Williams, J.B. The people side of TQM. *Healthcare Forum Journal*, 55, pp. 53-61, 1992.
- [54] Levine, D. I. Reinventing the workplace. How business and employees can both win. Washington, DC. The Brookings institute, P,82, 1995.
- [55] Trevino, L. K. The social effects of punishment in organizations : A justice perspective. *Academy of Management Rreview*, 17, pp. 647-676, 1992.
- [56] Greenberg, J. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 561-568, 1990.
- [57] Leventhal, G. S. Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, and R. C. Carson (Eds). *Contemporary issues in social psychology*(PP,135-164] . Morristown,NJ: General learning Press. 1976.
- [58] Thibaut, J., & Walker, L. *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1975.
- [59] Bies, R. J., & Shapiro, D. L. Interaction fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, pp. 199-218, 1987.
- [60] Tyler, T. R., & Bies, R. J, Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J.S. Carrol (Ed.) , *Applied Social Psychology in Business Setting: 77- 98*. hillsdale. NJ. Elbaum. 1990.
- [61] Baron, R. M., & Kenny, D. A. The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51, pp. 1173-1182, 1986.
- [62] Kelley, M. Unions, technology, and labor-management cooperation. In L. Mishel and P.B. Voos (Eds) , *Unions and economic competitiveness* [PP,85-98] .Washington,DC: Economic Policy Institute. 1992.
- [63] McLaughlin, C. P., & Kaluzny, A. D. Total quality management in health: Making it work. *Health Care Management Review*, 15, pp. 7-14, 1990.

- [64] Helmer, T.F. & McNight, P. Management strategies to minimize nursing turnover. *Health Care Management Review*, 17, pp. 73-80, 1989.
- [65] Greenberg, J., & Folger, R. Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. Paulus (Ed) , *Basic group process*: 235-256. New York: Springer-Verlag. 1983.
- [66] Folger, R., & Konovsky, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, pp. 115-130, 1989.
- [67] McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. Distributive and procedural justice and predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal* 35, pp. 626-637, 1992.
- [68] Moorman, R. H. the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 845-855, 1991.
- [69] Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 527-556, 1993.
- [70] Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Carson, K. P. Examining fundamental assumptions: A contrast of person and system approaches to human resource management. In G. Ferris and K. Rowland (Eds) , *Research in personnel and human resources management* [Vol. 9 PP,135-152] . Greenwich, CT: JAI Press. 1991.
- [71] Waldman, D.A. The contributions of total quality management to theory of work performance. *Academy of Management Review*, 65, 194, pp. 1401-1420.
- [72] Sheppard, B. H., Lewicki, R.J., & Minton, J. 1992. *Organizational justice*. New York, Lexington Books. 1992.
- [73] Naumann, S.E., & Bennett, N. Perceived organizational support as a mediator of the relationship between procedural justice perceptions and commitment.

Proceedings of the southern management association, 115-117, 1995.

- [74] O'Reilly, C, & Chatman, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 492-499, 1986.
- [75] Korsgaard, M. A. Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision – making teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 60-84, 1995.
- [76] Hom, P., & Griffeth, R. Structural equation modeling test of a turnover theory. Cross-sectional and longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 350-366, 1991.
- [77] -Bollen, K.A. Structural equations with latent variables. New York: John Wiley and Sons, P,35, 1989.
- [78] Zeitz, G. Hierarchical authority and decision making in professional organizations: An empirical analysis. *Administration and Society* 12, pp. 277-300, 1980.
- [79] Hackman. J. R., & Oldham, G.R. Work redesign. Reaing, MA: Addison-Wesley, P,165, 1980.