

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی الگوی ساختاری اثر مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل کننده عوامل سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان بود. روش پژوهش توصیفی-همبستگی و جامعه آماری شامل کارمندان ستادی ۳۲ دانشگاه در سال ۱۳۹۵ و به تعداد ۲۵۵۳ نفر بود. حجم نمونه براساس جدول کرجسی و مورگان ۳۶۰ نفر و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر موسسه کیفیت فدرال آمریکا، عملکرد شغلی پاترسون (۲۰۰۰)، فرهنگ سازمانی دنیسون و اسپریتز (۱۹۹۱) و حمایت سازمانی اینتربرگر و همکاران (۱۹۸۶) استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها بر اساس آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۷-۰/۹۲، ۰/۹۵-۰/۷۴ برآورد گردید. داده‌ها با نرم افزار PLS و spss23 مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد مؤلفه‌های تمرکز بر مشتری، توانمندسازی کارکنان و کار تیمی، تجزیه و تحلیل کیفیت، تضمین کیفیت و بهبود کیفیت با نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی با عملکرد شغلی رابطه دارد ( $P < 0/01$ ). هم‌چنین بین مؤلفه‌های حمایت و رهبری مدیریت عالی، برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری، تضمین کیفیت و بهبود کیفیت با نقش تعدیل‌گر حمایت سازمانی با عملکرد شغلی رابطه دارد ( $P < 0/01$ ).

پیشنهاد می‌شود در دانشگاه فرهنگیان از مدیریت کیفیت جامع برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان استفاده شود و در این میان متغیرهای فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی نقش اساسی دارند.

کلید واژه:

مدیریت کیفیت فراگیر، عملکرد شغلی، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، دانشگاه فرهنگیان.

## الگوی ساختاری اثر مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل کننده عوامل سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان

اکبر کشاورزی

دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان  
keshavarzi.akbar@yahoo.com

دکتر سعید رجایی پور (نویسنده مسئول)

دانشیار رشته مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان  
s.rajaipour[at]edu.ui.ac.ir

دکتر حسین سماواتیان

دانشیار رشته روانشناسی دانشگاه اصفهان  
h.samavatian[at]edu.ui.ac.ir

## مقدمه

نظام‌های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی در جامعه نقش اصلی را برعهده دارند. امروز، این نظامها سهم قابل توجهی از بودجه هر کشور را به خود اختصاص داده و باتوجه به اهمیت و نقش آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه ضروری است در جهت بهبود کیفیت نظام‌های آموزشی اقدامات اساسی صورت بگیرد و از هدر رفتن سرمایه‌های انسانی و مادی جلوگیری شود (مصدق راد، ۱۳۹۴). آموزش زمانی می‌تواند براساس نیاز ملی و در جهت گسترش فرهنگ و دانش مدیریت نوین استوار باشد که نظام مدیریتی با رویکرد مشتری محور و کیفیت‌گرا ایجاد شده باشد. مدیریت کیفیت فراگیر روشی است که می‌تواند این تحول را در آموزش ایجاد کند (سرمدی و شالباف، ۱۳۸۶). مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد مدیریتی و برای بهبود عملکرد سازمانی است. تاکید عمده مدیریت کیفیت جامع بر این است که هر کارمند و مدیری پاسخگوی بهبود مداوم کیفیت خدمات و محصولات شرکت باشد تا خواسته‌های مشتریان تامین شود. (راهمن، ۲۰۰۴).



سازمان‌ها فعالیت‌های ارتقا کیفیت را به منظور افزایش رضایت مشتری‌ها، افزایش حق مشتری، کاهش شکایات مشتری، جذب مشتری‌های جدید، افزایش اثربخشی سازمانی، کاهش هزینه‌های ضایعات و دوباره کاری، بهبود سوددهی، به دست آوردن سهم بیشتری از بازار و پیشی گرفتن از رقبای آغاز می‌کنند. (ایوانس ۲۰۰۲). میزان رضایت مشتری، موفقیت یا شکست سازمان را تعیین می‌کند.

سه رکن اصلی فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر، یعنی مشتری محوری، فرآیندگرایی و ارتقای مستمر هم در رأس یک سازمان و هم در قاعده آن قابل درک و اجراست. مدیران ارشد سازمان از تحلیل فلسفه وجودی سازمان دورنما و رسالت آن فرآیندهایی کلیدی را تعیین می‌کنند و در راستای تحقق رسالت سازمان و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها همه افراد سازمانی را بسیج می‌کنند. کارکنان نیز از قاعده سازمان با ارتقای عملکرد فرآیندهای کلیدی با مدیران ارشد سازمان همگام و همراه می‌شوند. اعمال مدیریت کیفیت و رعایت اصول این شیوه مدیریتی رمز موفقیت سازمان بوده و علاوه بر رضایت مشتریان و ارتقای کیفیت باعث افزایش اثربخشی نیز می‌شود (ذوالفقاری و کلانتری، ۱۳۸۷). همان‌طور که کرامتی و البدوی (۲۰۰۹) دریافتند که اجرای مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد شغلی اثر دارد.

مهمترین و اساسی‌ترین مسئله هر سازمانی، عملکرد شغلی نیروهای انسانی آن سازمان است (براتی احمدآبادی، عریضی و نوری، ۱۳۸۹) عملکرد به عنوان ارزش کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره مشخص از زمان انجام می‌دهد. در واقع، عملکرد شغلی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه‌گیری می‌نماید (هاو و تسای ۲۰۰۶). (چن و لیانگ ۲۰۱۱، ۴). نیز عملکرد شغلی را به عنوان شاخصی می‌دانند که یک شرکت می‌تواند میزان دست‌یابی به اهداف خود را، مورد سنجش قرار دهد.

در یک مطالعه تجربی که به وسیله (هانگ، لاینس، یانگ، کو ۲۰۱۱، ۵) انجام شده رابطه مثبت بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد نوآوری تأیید شده است. (هانویون و کرولا ۲۰۰۳) نیز در پژوهشی دریافتند شرکت‌هایی موفق‌تر هستند و عملکرد بهتری را دارند که رضایت مشتریان خود را بیشتر تأمین کنند، چرا که سازمان به مشتریان خود وابسته‌اند. میزان رضایت‌مندی مشتری موفقیت یا شکست فعالیت‌های سازمان را تعیین می‌کند، لذا، بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد (دوبی و سینگ ۲۰۱۳، ۷).

فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده از متغیرهای تأثیرگذار بر رابطه مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شغلی است که مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای پیچیده می‌باشد که در عین حال در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش به‌سزایی دارد هم چنین تحقیقات نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی، مهم‌ترین اهرم در ارتقای قابلیت‌های مدیران ارشد سازمان‌ها می‌باشد (بینگ و بین ۲۰۰۹). با وجود این بعضی از محققان معتقدند که فرهنگ سازمانی مستقیماً بر اثربخشی تأثیر نمی‌گذارد، بلکه این تأثیرگذاری از طریق اصلاح رفتار اعضای سازمان صورت می‌گیرد (ژنگ و همکاران ۲۰۰۹، ۹). سازمان روی فرهنگ، بهبود منابع انسانی و پایبندی و تعهد برای عضو شدن تأکید می‌کند و آن را افزایش می‌دهد. فرهنگ سازمانی نقطه محوری و مرکزی عملکرد سازمان است (منوریان، قربانی و شریفی، ۱۳۸۷) فرهنگ سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در هر سازمان، ارزش‌ها، نمادها، مراسم و اسطوره‌هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر می‌کنند (رابینز ۲۰۰۵، ۱۰). فرهنگ یک هویت گروهی می‌سازد که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ‌سازی و انطباق خویش با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی موجبات تعهد گروهی را فراهم می‌آورد (بهارستان، اکبری و شائمی برزکی، ۱۳۹۱) و موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می‌کند. رابطه فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت جامع نشان داده است که همیشه فرهنگ سازمانی مناسب مقدم بر اجرای مدیریت کیفیت جامع می‌باشد (رابینز، ۲۰۰۵). بنابراین در یک دانشگاه بررسی در مورد فرهنگ سازمانی آن اولویت خاصی از جهت نمود در عملکرد شغلی کارکنان دارد. حمایت سازمانی ادراک شده یکی دیگر از متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد شغلی است که اخیراً مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (جاجرمی زاده،

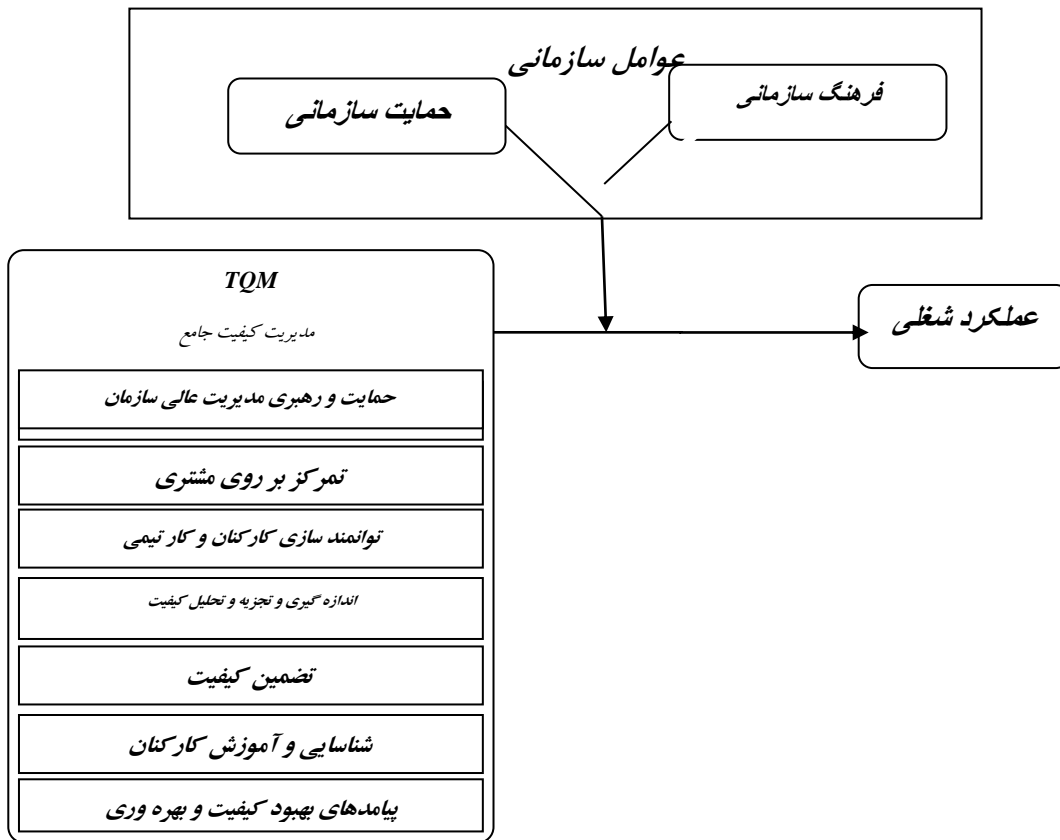


فیضی، عباسی و ابرقویی، ۱۳۹۲) ادراک از حمایت سازمانی، عبارت است از باور کلی فرد مبنی بر اینکه سازمان، زحمات او را ارج می‌نهد و برای سعادت و رفاه او اهمیت قائل است. کارکنانی که حمایت بالایی از سوی سازمان خود ادراک کرده اند خود را مدیون سازمان دانسته و تلاش می‌کنند تا به سازمان در قالب شکل دهی نگرشها و رفتارهای مثبت و پشتیبانی از اهداف سازمان پاسخ دهند (لیو، هانگ-یو و فالی، ۲۰۰۶، ۱۱).

گلبارد و کارملی، (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان دادند که حمایت سازمانی با عملکرد رابطه مثبت دارد. افزایش حمایت سازمانی کارکنان از یک سو موجب افزایش عملکرد و تمایل به ماندن کارکنان در سازمانها می‌شود و از سوی دیگر باعث کاهش میزان فشارهای شغلی می‌گردد. هرچه کارکنان حمایت سازمانی بیشتری داشته باشند، بر عملکردشان تأثیر می‌گذارد و موجب افزایش کارایی آنها می‌شود. حمایت سازمانی کارکنان باعث افزایش نگرش مثبت کارکنان نسبت به شغل آنها می‌شود. هرچه حمایت سازمانی از پرسنل بیشتر باشد، میزان التزام آنان به شغل و عملکردشان افزایش می‌یابد. عوامل مختلفی ممکن است به بروز بیگانگی کاری در میان کارکنان سازمان منجر گردد. دو مورد از مهمترین این عوامل حمایت سازمانی ادراک شده و ویژگی‌های شغلی می‌باشد (چیابورو، تانندی - ایل و وانگ، ۲۰۱۴، ۱۲).

مدیریت در سازمانهای آموزشی نیز در حقیقت کوششی آگاهانه است برای بالا بردن کیفیت تعلیم و تربیت انسانهایی که بار تحول پیشرفت فردی و جمعی را بر دوش دارند. با به کارگیری اصول و موازین علمی در اداره دانشگاه ها نه تنها کیفیت آموزش بهبود می یابد بلکه در بهره گیری از منابع مالی و انسانی صرفه جویی‌هایی به عمل خواهد آمد. در این راستا، دانشگاههای فرهنگیان نیز از این تحولات در امان نبوده اند و اخیراً با گستره ای از چالش‌های توسعه مدیریت روبرو هستند. مدیریت کیفیت فراگیر یک فرهنگ مدیریتی است که پس از نهادینه شدن آن در سازمان آموزشی به ابزاری برای بهره گیری و بهره برداری از کلیه منابع سازمانی تبدیل می گردد. هدف اساسی نظام مدیریت کیفیت فراگیر درگیر کردن کلیه کارگزاران آموزشی از مدیریت عالی تا مدیریت عملیاتی با فعالیت‌های آموزشی و ماموریت سازمان آموزشی است.

لذا این پژوهش با هدف بررسی الگوی ساختاری اثر مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل کننده سازمانی در دانشگاه‌های فرهنگیان درصدد یاری نظام آموزشی در نیل به اهداف عالی آموزشی و پرورشی با بکارگیری روش مدیریت کیفیت فراگیر و شناسایی عوامل مؤثر و موانع استفاده از آن است شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش را نشان می دهد



(شکل ۱): الگوی مفهومی پژوهش

موسسه کیفیت فدرال در ایالات متحده ابداع گردیده است استفاده شده است (اسد، ۱۳۸۳) که دستورالعمل ویژه ای برای دستیابی به کیفیت برتر با توجه به نیازهای آموزش عالی می باشد. در واقع می توان برای بررسی نظریه مدیریت کیفیت جامع TQM از مدلی که توسط از این مدل برای ارزیابی و اندازه گیری ارتقاء کیفی دانشگاهها استفاده کرد. در این پژوهش از نظریه عملکرد شغلی کارکنان پاترسون (۲۰۰۰)<sup>۳</sup> نیز بهره برده شد. برای بررسی متغیر عوامل سازمانی که شامل فرهنگ سازمانی با مؤلفه های فرهنگ توسعه ای، گروهی، عقلانی و سلسله مراتبی طبق مدل دنیسون و اسپریتز ۱۴ (۱۹۹۱) و از نظریه حمایت سازمانی روهادز و آیزنبرگر ۱۵ (۱۹۸۶) بهره برده شد. عوامل سازمانی در سازمان نقش تعدیل گری ایفا می کند و می تواند باعث افزایش تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد کارکنان گردد.

### ۱. فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی: مؤلفه های مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی بانقش تعدیل کننده عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی) در دانشگاه های فرهنگیان تأثیر دارد.

#### ۱.۱. فرضیه های فرعی

۱- حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی بانقش تعدیل کننده (فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی) تأثیر دارد.



- ۲- برنامه ریزی استراتژیک بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده (فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی) تأثیر دارد.
- ۳- تمرکز بر روی مشتری مدار بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده (فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی) تأثیر دارد.
- ۴- شناسایی و آموزش کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده (فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی) تأثیر دارد.
- ۵- توانمند سازی کارکنان و کار تیمی بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده (فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی) تأثیر دارد.
- ۶- اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده (فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی) تأثیر دارد.
- ۷- تضمین کیفیت با عملکرد شغلی کارکنان ستادی و نقش تعدیل‌کننده (فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی) تأثیر دارد.
- ۸- پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری و عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده (فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی) تأثیر دارد.

## ۲. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. برای الگوسازی در تحقیق حاضر از الگو سازی معادلات ساختاری و برای آزمون روابط علی میان متغیرها از روش رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارمندان ستادی دانشگاه‌های فرهنگیان ۳۲ استان کشور است و شامل ۲۵۵۳ نفر بود که در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ مشغول به خدمت بودند. گروه نمونه بر اساس جدول کرجسی مورگان<sup>۱۶</sup> شامل ۳۳۵ نفر برآورد گردید. که از ۹ استان به روش خوشه ای تصادفی، انتخاب شدند. تعداد ۳۶۰ پرسشنامه بین کارمندان ستادی دانشگاه‌های فرهنگیان توزیع شد که تعداد، ۳۳۵ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند و ۲۵ پرسشنامه برگشت داده نشد.

## ۳. ابزار گردآوری داده‌ها

۱. پرسش نامه مدیریت کیفیت فراگیر که توسط موسسه کیفیت فدرال در آمریکا ابداع گردیده است (اسد، ۱۳۸۳) و شامل ۸ زیر مقیاس است که هر کدام شامل شش گویه است. این زیر مقیاس‌ها عبارتند از: (۱) حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، (۲) برنامه‌ریزی استراتژیک، (۳) مشتری مداری، (۴) شناسایی و آموزش کارکنان، (۵) توانمند سازی کارکنان و کار گروهی، (۶) اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، (۷) بیمه کیفیت، و (۸) پیامدهای بهبود بهره‌وری.
۲. پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۰) که دارای ۱۶ گویه می‌باشد.
۳. پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون و اسپریتز (۱۹۹۱) که دارای ۳۶ گویه است.
۴. پرسش نامه حمایت سازمانی اینرنبرگر و همکاران، (۱۹۸۶) که دارای ۹ گویه می‌باشد. ضریب پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار PLS و spss23 محاسبه شده است. در این تحقیق ضریب پایایی آلفای چهار پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر، عملکرد شغلی، فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی به ترتیب ۰/۹۷- ۰/۹۲- ۰/۹۵ و ۰/۷۴ برآورد گردیده شد.

## ۴. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده با استفاده از آزمون‌های آماری مرتبط شامل تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین مولفه‌های مدل، رگرسیون سلسله مراتبی برای بررسی فرضیه‌ها و برای ارائه مدل تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری از طریق نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شده است.

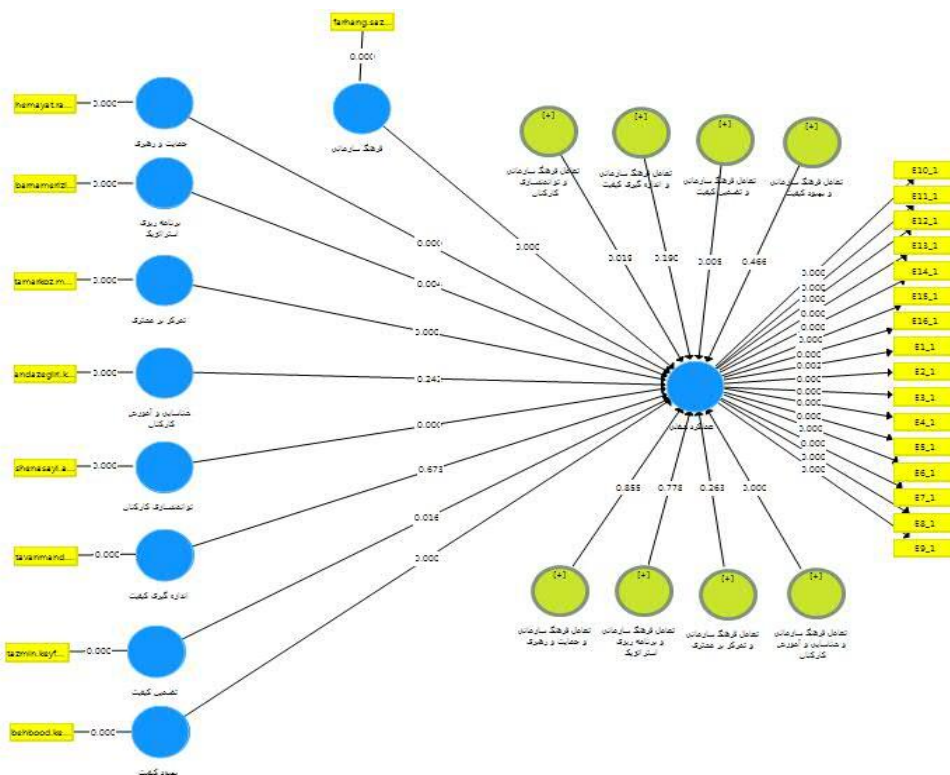


### ۵. یافته‌ها

یافته‌های توصیفی نشان دهنده ی آن است که ، (۷۵/۵ درصد) از افراد مورد مطالعه را مردان و (۲۴/۵ درصد) را زنان تشکیل داده اند، (۷/۵ درصد) در گروه سنی ۲۰ تا ۲۵ سال، (۱۱/۳ درصد) در گروه سنی ۲۶ تا ۳۵ سال و (۸۱/۲ درصد) در گروه سنی ۳۶ سال به بالا می باشند. بیشترین درصد افراد در گروه سنی ۳۶ سال به بالا هستند. (۲/۴ درصد) دارای تحصیلات در سطح دیپلم، (۶/۰ درصد) دارای تحصیلات در سطح فوق دیپلم، (۲۷/۲ درصد) دارای تحصیلات در سطح لیسانس، (۵۳/۴ درصد) دارای تحصیلات در سطح فوق لیسانس و (۱۱/۰ درصد) دارای تحصیلات در سطح دکترا می‌باشند، (۱۲/۵ درصد) دارای سابقه بین ۱ تا ۱۰ سال و (۸۷/۵ درصد) دارای سابقه بین ۱۱ تا ۴۰ سال می‌باشند، (۸۹/۹ درصد) دارای رشته تحصیلی علوم انسانی و (۱۰/۱ درصد) دارای رشته تحصیلی علوم پایه می-باشند، (۲/۷ درصد) دارای سمت مدیر، (۷/۸ درصد) دارای سمت معاون و (۸۹/۶ درصد) دارای سمت کارشناس می‌باشند.

برای بررسی نرمال بودن از آزمون کولموگروف و سطح معناداری بزرگتر از ۰/۰۵، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن کلیه متغیرهای مستقل، تعدیل‌گر و وابسته رد نمی‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که این متغیرها نرمال هستند بنابراین از تحلیل رگرسیون استفاده شد. با توجه به مقادیر  $\alpha = 0.923$ ،  $AVE = 0.670$ ،  $c = 0.932$ ، بارهای عاملی مورد قبول می باشند و کلیه مقادیر T- Value بیشتر از ۱/۹۶ می باشند، لذا به لحاظ آماری کلیه بارهای عاملی مورد بررسی در مورد هریک از گویه ها معنادار می باشند و تحلیل عاملی تاییدی در الگوی اندازه گیری مربوط به متغیر عملکرد شغلی از نظر آماری مورد قبول می باشد.

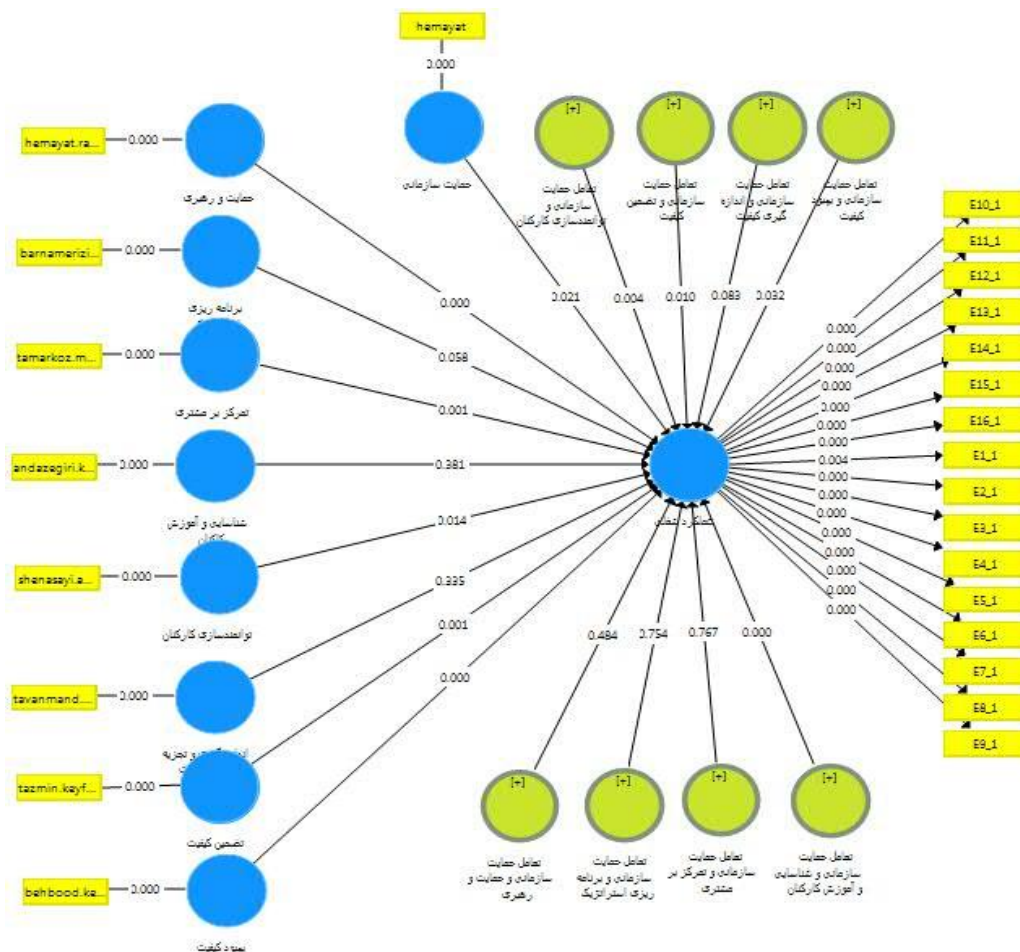
فرضیات تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون شدند. در شکل (۱) و (۲) الگوی ساختاری رابطه مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شغلی با نقش تعدیلگری متغیرهای حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی (عوامل سازمانی) با استفاده از مقادیر سطح معناداری نشان داده شده است.



شکل (۲) آزمون الگوی ساختاری و فرضیه اصلی پژوهش با نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی



واریانس تبیین شده برای عملکرد شغلی در شکل (۲) با نقش تعدیلگری حمایت سازمانی برابر است با ۰/۴۰۹ و این به معنی آن است که ۴۱ درصد واریانس متغیر وابسته عملکرد شغلی توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود.



شکل (۳) آزمون الگوی ساختاری و فرضیه اصلی پژوهش با نقش تعدیلگری حمایت سازمانی

واریانس تبیین شده برای عملکرد شغلی در شکل (۳) با نقش تعدیلگری فرهنگ سازمانی برابر است با ۰/۴۵۸ و این به معنی آن است که ۴۶ درصد واریانس متغیر وابسته عملکرد شغلی توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. همچنین آزمون الگوی ساختاری و فرضیه اصلی پژوهش با نقش تعدیلگری عوامل سازمانی که شامل فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی است می‌تواند در سازمان نقش تعدیلگری مثبت بین کارکنان ایجاد کند و باعث نگرش مثبت کارکنان نسبت به شغل و افزایش عملکرد شغلی می‌گردد.



(جدول ۱) نتایج الگوی ساختاری با نقش تعدیلگری عوامل سازمانی

عوامل فردی	تعامل متغیرها	ضرایب مسیر	T- Value	سطح معناداری
حمایت سازمانی	تأثیر تعامل مؤلفه حمایت و رهبری مدیریت عالی و حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۱۱۱	۰/۷۰۰	۰/۴۸۴
	تأثیر تعامل مؤلفه برنامه ریزی استراتژیک و حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۰۳۶	۰/۳۱۴	۰/۷۵۴
	تأثیر تعامل مؤلفه تمرکز بر روی مشتری مدار و حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۰۳۷	۰/۲۹۶	۰/۷۶۷
	تأثیر تعامل مؤلفه شناسایی و آموزش کارکنان و حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۹۸۶	۵/۴۲۷	۰/۰۰۰
	تأثیر تعامل مؤلفه توانمند سازی کارکنان و کار تیمی و حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۶۳۲	۲/۹۲۶	۰/۰۰۴
	تأثیر تعامل مؤلفه اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۰۸۹	۰/۹۶۶	۰/۳۳۵
	تأثیر تعامل مؤلفه تضمین کیفیت و حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۳۵۶	۲/۵۹۶	۰/۰۱۰
	تأثیر تعامل مؤلفه بهبود کیفیت و بهره وری و حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۱۹۷	۲/۱۴۸	۰/۰۳۲
	تأثیر تعامل مؤلفه حمایت و رهبری مدیریت عالی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۰۱۹	۰/۱۸۲	۰/۸۵۵
	تأثیر تعامل مؤلفه برنامه ریزی استراتژیک و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۰۳۶	۰/۲۸۲	۰/۷۷۸
فرهنگ سازمانی	تأثیر تعامل مؤلفه تمرکز بر روی مشتری مدار و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۱۱۸	۱/۱۲۲	۰/۲۶۳
	تأثیر تعامل مؤلفه شناسایی و آموزش کارکنان و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۵۸۰	۵/۵۳۱	۰/۰۰۰
	تأثیر تعامل مؤلفه توانمند سازی کارکنان و کار تیمی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۲۹۶	۲/۳۶۳	۰/۰۱۹
	تأثیر تعامل مؤلفه اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۱۵۳	۱/۳۱۴	۰/۱۹۰
	تأثیر تعامل مؤلفه تضمین کیفیت و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۳۲۲	۲/۸۲۲	۰/۰۰۵
تأثیر تعامل مؤلفه بهبود کیفیت و بهره وری و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی	۰/۰۸۶	۰/۷۲۹	۰/۴۶۶	

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۱ مربوط به فرضیه ۱ نشان داد تأثیر تعامل مؤلفه حمایت و رهبری مدیریت عالی و متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با ۰/۰۱۹- سطح معناداری برابر با ۰/۸۵۵ می باشد. تأثیر تعامل مؤلفه حمایت و رهبری مدیریت عالی و متغیر تعدیلگر حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با ۰/۱۱۱- سطح معناداری برابر با ۰/۴۸۴ می باشد، بنابراین مؤلفه حمایت رهبری مدیریت عالی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل کننده فرهنگ سازمانی تاثیر ندارد ولی با نقش تعدیل کننده حمایت سازمانی تأثیر منفی دارد.

نتایج مربوط به فرضیه ۲ نشان داد تأثیر تعامل مؤلفه برنامه ریزی استراتژیک و متغیر تعدیلگر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با ۰/۳۶۶ و سطح معناداری برابر با ۰/۷۷۸ می باشد. تأثیر تعامل مؤلفه برنامه ریزی





استراتژیک و متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.036$  - و سطح معناداری برابر با  $0.754$  می‌باشد، بنابراین مؤلفه برنامه ریزی استراتژیک بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی تاثیر ندارد ولی با نقش‌کننده حمایت سازمانی تأثیر منفی دارد.

نتایج مربوط به فرضیه ۳ نشان داد تأثیر تعامل مؤلفه تمرکز بر مشتری و متغیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.118$  و سطح معناداری برابر با  $0.262$  می‌باشد. تأثیر تعامل مؤلفه تمرکز بر مشتری و متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.037$  سطح معناداری برابر با  $0.767$  می‌باشد، و بنابراین مؤلفه تمرکز بر مشتری بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی تأثیر ندارد و حمایت سازمانی تأثیر دارد.

نتایج مربوط به فرضیه ۴ نشان داد تأثیر تعامل مؤلفه شناسایی و آموزش کارکنان و متغیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.580$  - و سطح معناداری برابر با  $0.001$  می‌باشد، تأثیر تعامل مؤلفه شناسایی و آموزش کارکنان و متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.986$  - و سطح معناداری برابر با  $0.001$  می‌باشد، بنابراین مؤلفه شناسایی و آموزش کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی تأثیر دارد و حمایت سازمانی تأثیر ندارد.

نتایج مربوط به فرضیه ۵ نشان داد تأثیر تعامل مؤلفه توانمندسازی کارکنان و کار تیمی و متغیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.296$  - و سطح معناداری برابر با  $0.019$  می‌باشد. تأثیر تعامل مؤلفه توانمندسازی کارکنان و کار تیمی و متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.621$  - و سطح معناداری برابر با  $0.004$  می‌باشد، بنابراین مؤلفه توانمندسازی کارکنان و کار تیمی بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی تأثیر دارد ولی با نقش‌کننده حمایت سازمانی تأثیر ندارد.

نتایج مربوط به فرضیه ۶ نشان داد تأثیر تعامل مؤلفه اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و متغیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.152$  و سطح معناداری برابر با  $0.089$  - می‌باشد، تأثیر تعامل مؤلفه اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.002$  - و سطح معناداری برابر با  $0.966$  می‌باشد، بنابراین مؤلفه اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی تاثیر ندارد و با نقش‌کننده حمایت سازمانی نیز تأثیر ندارد.

نتایج مربوط به فرضیه ۷ نشان داد تأثیر تعامل مؤلفه تضمین کیفیت و متغیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.322$  - و سطح معناداری برابر با  $0.005$  می‌باشد، تأثیر تعامل مؤلفه تضمین کیفیت و متغیر تعدیل‌گر حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.256$  - و سطح معناداری برابر با  $0.010$  می‌باشد، بنابراین مؤلفه تضمین کیفیت بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی تأثیر دارد.

نتایج مربوط به فرضیه ۸ نشان داد تأثیر تعامل مؤلفه بهبود کیفیت و متغیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با  $0.086$  و سطح معناداری برابر با  $0.466$  می‌باشد، تأثیر تعامل مؤلفه بهبود کیفیت و متغیر

تعدیل‌گر حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی در مدل دارای ضریب مسیر برابر با ۰/۱۹۷ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۳۲ می‌باشد، بنابراین مؤلفه بهبود کیفیت بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی با نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی تأثیر ندارد.

### نتیجه‌گیری

کارکنان حمایت مستقیم مافوق خود را به حساب حمایت دانشگاه از خود می‌گذارند و بعکس و در واقع حمایت مافوق را به دانشگاه تعمیم می‌دهند، که این می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر نامناسبی بگذارد. اما عملکرد شغلی با عملکرد سازمانی ارتباط تنگاتنگ دارد و نقش تلاش‌ها و رفتارهای فرد را در تحقق اهداف سازمانی می‌سنجد. عملکرد شغلی در واقع میزان بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در سازمان اعم از خدماتی و تولید حاصل می‌شود و تحت تأثیر دو عامل؛ یعنی توانایی کارکنان برای انجام وظایف شغلی و این وجود انگیزه در آنان می‌باشد؛ زیرا افراد اگر توانایی و انگیزه‌های لازم را داشته باشند کارهای خود را خوب انجام می‌دهند. بالندگی دانشگاه به عنوان یک فرایند برنامه ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی، برابر می‌باشد؛ در واقع، هر گونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نمی‌شود؛ همچنین، اگر مدیران در صدد تغییر عملکرد سازمان باشند، باید به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ و حمایت سازمانی و تغییر آنها توجه داشته باشند (زارعی متین، ۲۷: ۱۳۷۲) این نتایج با تحقیقات (چیابورو و همکاران، ۲۰۱۴) همراستا می‌باشد، آنها با رویکرد فرا تحلیلی تأثیرات حمایت سازمانی ادراک شده بر چهار موضوع تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد و نیت ترک کار را مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی تأثیر قوی و مثبت دارد.

همچنین می‌توان نتایج این تحقیق را با پژوهش (چانگ<sup>۱۸</sup> و سیه، ۲۰۱۲) و (وانگ کیونگ<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۱) همسو دانست که حمایت سازمانی را به عنوان یک عامل تأثیرگذار در عملکرد شغلی کارکنان اعلام نمود. نتایج تحقیق (عریضی و گلپور، ۱۳۸۹) نشان داد که بین حمایت سازمانی با ترک خدمت و جایگزین‌های شغلی، رابطه منفی و معنادار و با عملکرد شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. صالح<sup>۲۰</sup> در سال ۲۰۱۵ نشان داد آموزش و ارزیابی عملکرد تأثیر قابل توجه در بهبود عملکرد کارکنان دارد فرهنگ سازمان می‌تواند تشویق‌کننده تنبلی و تن‌پروری و یاپرکاری و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و... باشد. فرهنگ سازمان می‌تواند مانع بهره‌وری و یا تسهیل‌کننده آن در مجموعه سازمان باشد، همچنین ایجاد آموزش‌های مقتضی در جهت تغییر نگرش‌ها و فرهنگ سازمانی که در تقابل با بهره‌وری است می‌تواند مفید باشد. نتیجه‌ای فرضیه با تحقیق (ابراهیم خردمند و فتاح ناظم، ۱۳۸۹) همسو می‌باشد. زیرا با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیرات آن بر دانشگاه‌های فرهنگیان پیشنهاد می‌گردد تصمیم‌گیرندگان برای استفاده شایسته از ارزش‌های حاکم در سازمان با تشکیل تیم‌هایی از نیروی‌کاردان و متخصص جهت شناسایی زوایای گوناگون فرهنگ آن سازمان و نیز نقاط و ضعف موجود، همچنین با تقویت و تشویق جنبه‌های مثبت و اصلاح موارد ضعف، فرهنگ سازمانی را عاملی برای رشد عملکرد کارکنان سازمان قرار دهند. یک نیروی انسانی اثربخش کافی نیست که در یک روز عملکرد بالاداشته باشد بلکه باید قادر باشد که این عملکرد را همه روزه بدست بیاورد (شرمحون و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۴) اغلب سازمان‌ها مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه کارکنان را بکار گیرند از این رو برای این مشکل و استفاده بهره‌وری حداکثری از دانایی مهارت تجربه و استعداد‌های افراد مبحث جدیدی با عنوان توانمندی مطرح شد که به سرعت به مهمترین و نوید بخش‌ترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شد.

(شیخ اسمعیلی و همکاران، ۱۳۹۴) آنچه مسلم است این که مدیریت هر سازمانی به تنهایی قادر به برنامه ریزی و اجراء در راستای تحقق اهداف سازمان متناسب با تغییرات مورد اشاره نمی‌باشد، بلکه صرفاً در سایه مشارکت و استفاده از توان فکری و تخصصی کارکنان امکان پذیر بوده و بایستی آنان را در تصمیم‌سازی و مشارکت گسترده درگیر و به عبارتی توانمند نمایند و از طرفی در همین راستا در سال‌های اخیر شیوه انجام کار نیز بیشتر به سمت کار تیمی تغییر یافته است. نتیجه این فرضیه که نقش تعدیل‌گر حمایت و



فرهنگ سازمانی را رد می‌کنید اما نقش توانمندسازی و کار تیمی بر عملکرد کارکنان ستادی دانشگاه فرهنگیان را می‌پذیرد با نتایج تحقیقات (موک و ایو-یونگ<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۲) مغایرت دارد و با تحقیق (پورصادق، ۱۳۹۲) همسو می‌باشد.

فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای سازمان می‌شود. فرهنگ حاکم بر سازمان به عنوان چتری ست که به کلیه رفتارهای کارکنان را شکل می‌دهد. بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی سازمانی امری بی‌فایده است. (رابرتس گاری پاولاک<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۶) معتقد است که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله، برای ارزشیابی عملکرد فردی برحسب نیازهای سازمانی و پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و تخصیص پاداش ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در پایان پیشنهاد می‌شود با استقرار دقیق نظام مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه‌های فرهنگیان و توجه به نقش فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی، زمینه در جهت ارتقای سطح کیفیت علمی دانشجویان، ارتقای ضریب اطمینان نسبت به کیفیت فعالیتهای استادان و کارکنان در امر آموزش، تربیت دانشجو کنترل، اصلاح عملکرد مستمر نظام دانشگاه، نظم، هماهنگی در کل نظام اداری و بهبود عملکرد در بهره‌وری در نظام آموزشی فراهم شود.

## منابع

- زبردست، کریم، (۱۳۸۲)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران متوسطه، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه: تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. ۳۴-۲۲(۹)۳
- ابراهیم، خردمند و فتاح ناظم، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال. فراسوی مدیریت، سال سوم - شماره ۱۲ - بهار ۱۳۸۹ - صص ۱۵۹ - ۱۸۱.
- اسد، م، (۱۳۸۳) بررسی از وضعیت مدیریت کیفیت در سازمان تربیت بدنی، مجله المپیک، (۳-۴) (۲۴)، ۱۱۵-۱۳۴.
- براتی احمد آبادی، ه، عریضی، ح؛ نوری ا (۱۳۸۹)، رابطه بین جو سازمانی و وجدان کاری با عملکرد شغلی، فصلنامه روانشناسی کاربردی، صص ۶۵-۱۳.
- بهارستان، ا: اکبری، پ و شائمی برزکی، ع، (۱۳۹۱)، تحلیل تأثیر فن آوری اطلاعات و مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان، فصلنامه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، سال سوم، شماره دوم، صص ۲۷-۱۱.
- پورصادق، ن و همکاران، (۱۳۸۹). 'ارزیابی تأثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی بر نوآوری سازمانی با منطق فازی'، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و نوآوری.
- جاجرمی زاده، م، فیضی، ط؛ عباسی، ن و مشتاق ابرقویی، ح (۱۳۹۲)، طراحی و تبیین مدل عوامل ادراکی مؤثر بر موفقیت زنی در شغل، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره ۲۳-۱۱
- نوالفقاری، ر، کلانتری، م، (۱۳۸۷)، (تجزیه و تحلیل از سطح پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن)، مجله افکار مدرن در تحصیلات، 63-76: (10) 3
- زارعی، م، ح، (۱۳۷۲)، فرهنگ و عملکرد سازمانی، «مجله دانش مدیریت»، شماره ۲۳-۱۱.
- زبردست، کریم، (۱۳۸۲)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران متوسطه، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه: تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. ۳۴-۲۲(۹)۳
- سرمدی، م، ع شالباف، آ، ۱۳۸۶، اخلاق حرفه ای در مدیریت کیفیت فراگیر، تهران، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری ۲ (۱۱-۲۴): ۹۹-۱۱۰.
- شیخ اسمعیلی، س، (۱۳۹۴)، شایسته سالاری ادراک شده مدیران و توانمند سازی شناختی کارکنان مجله فرایند مدیریت توسعه دوره ۲۸ شماره ۱ بهار صص ۱۳۹-۱۱۷.
- عریضی، ح، گل پرور، م، (۱۳۸۹)، الگوی مسیر روابط حمایت سازمانی، ادراک شده با متغیرهای شغلی حرفه ای و سازمانی. پژوهش‌های مدیریت در ایران صص 24\_15
- مصدق راد، ع، م، (۱۳۹۴)، کلیات سازمان و مدیریت بهداشت و درمان، تهران: انتشارات دیباگران.
- منوریان، ع، قربانی، م، و شریفی، م، (۱۳۸۷)، فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون، چاپ اول، شیراز: انتشارات دانشگاه شیراز. صص ۴۶-۲۲.
- Chen, D, N, & Liang, T, P, (2011), Knowledge evolution strategies and organizational performance: A strategic fit analysis. Electronic Commerce Research and Applications, 10(2), 75-84.
- Chiaburu, D, Thundiyil, T, & Wang, J, (2014), Alienation and its correlates: A meta-analysis. European Management Journal, 32, 24-36.



- Chiang C -F, Hsieh T-Sh.(2012) "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior", *International Journal of Hospitality Management*, Vol, 31, pp, 180–190.
- Denison, D.R., Spreitzer, G.M.(1991).*Organizational culture and organizational development: a competing values approach*.*Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Dubey, R., & Singh, T, (2013),*Soft TQM for sustainability: An empirical study on Indian cement industry and its impact on organizational performance*, pp.77- Retrieved from
- Eisenberger, R. Rvhadz ,T, Huntington, R, Hutchison, S., & Sowa, D, (1986), *Perceived organizational support*.*Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Evans, J, R, (2002), *The Management And Control Of Quality* , 5th ed, Thomson Learning.
- Gelbard, R, & Carmeli, A, (2009), *The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success*, *International Journal of Project Management*, 27: 464-470.
- Heinonen, J, & Korvela, K, (2003), *How about measuring Entrepreneurship*, *Turku School of Economics and Business Administration, Turku, Finland*, pp, 1- Psychology,86(1): 42–51.
- Ho, Y, C, & Tsai, T, H, (2006), *The impact of dynamic capabilities with mark etorientation and resource-based approaches on NPD project performance*, *Journal of American Academy of Business* , Cambridge, 8(1), 215–229.
- <http://link.springer.com/search?-facet-author=Rameshwar+Dubey>.
- <http://tqm-iran.blogfa.com>
- Hung R,Y,Y,liens b,y,yang b.kuo y,(2011), *impacted tam and organizational learningon innovation performance in the high teeth industry international business review*20,213-225.
- Keramati, A, &Albadvi, A, (2009), *Exploring the relationship between use of in formation technology in total quality management and SMEs performance using canonical correlation analysis: A survey on Swedish car part suppliers ector*, *International Journal of Information Technology and Management archive*, 8(4), 442-462.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W.(1970).*Determining Sample Size for Research Activities*.*Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610
- Loi, R, N, Hang-Yue & Foley, S, (2006),*Linking employee justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support*, *Journal of Occupational and organizational psychology*, 79, 101-120.
- Mok, E.and Au-Yeung, B.(2002).*Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong*.*Journal of Nursing Management*, 10: 129-137
- Peterson C.(2000).*The future of optimism*.*Am Psychol*, 55:44-55.
- Peterson C, (2000), *The future of optimism*, *Am Psychol*, 55:44-55.
- Rahman, S, (2004), *The future of TQM is past, Can TQM be resurrected?* *Total Quality Management*, 15(4), 411–422.
- Robbins, S,P, (2005), *Management, eighth edition, entice Hall of India*.
- Roberts, Gary E, and Pavlak, T, (1996).*Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system?* *Public Personnel Management*, Vol, 25,No, 3, Fall
- Saleh, A, S, Piaw, C, Y, Idris, A, R, (2015), *Factors Influencing the Employees' Service Performance in Ministry of Education in Sultanate of Oman*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197,23-30.



- Shrmrhvn, J.Hunt, J, Pi, Osborne, Richard Real Madrid (2014), "Management of Organizational Behavior", translated by Mehdi IRAN Nejad, Tehran, Research and Training Institute of Management.
- Wang, J.Keung, C – W, (2011) "Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in mainland China", *International Journal of Hospitality Management*, Vol, 30, Issue 4, pp.845-854
- Yiing, L, Y, & Bin Ahmad, K, Z, (2009), "The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol, 30, No.1, pp, 53-86.
- Zheng W, et al, (2009), "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", *J, Bus Res*.doi:10.1016/j.jbusres.06,005, 27.

پی نوشت

- 
- <sup>1</sup>. James & Evans  
<sup>۲</sup>. James & Evans  
<sup>۳</sup>. Keramati, A, &Albadvi  
<sup>۴</sup>. Ho & Tsai  
<sup>۵</sup>. Chen & Liang  
<sup>۶</sup>. Hung, liens ,yang, kuo y  
<sup>۷</sup>. Heinonen, & Korvela  
<sup>۸</sup>. Dubey & Singh  
<sup>۹</sup>. Yiing & Bin  
<sup>۱۰</sup>. Zheng . et al  
<sup>۱۱</sup>. Robbins  
<sup>۱۲</sup>. Loi, Hang-Yue & Foley  
<sup>۱۳</sup>. chiaburo ,Thundiyl, Wang  
<sup>۱۴</sup>. paterson  
<sup>۱۵</sup> Denison, & , Spreitzer  
<sup>۱۶</sup> Eisenberger, & , Rvhadz  
<sup>۱۷</sup>. Krejcie & Morgan  
<sup>۱۸</sup> -paterson  
<sup>۱۹</sup> - - Chiang, Hsieh  
<sup>۲۰</sup>. Wang & Keung )  
<sup>۲۱</sup>. Saleh  
<sup>۲۲</sup>. Shrmrhvn et al.  
<sup>۲۳</sup>. Mok & Yeung  
<sup>۲۴</sup>. Roberts, Gary, Pavlak