



Research Paper

## Designing the Relationship Model of Quantum Management with Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice in the Iraqi Ministry of Sports

Safa Muslim Halil<sup>1</sup>, Mir Hassan Seyed Ameri<sup>2</sup>

1. PhD. Candidate in Sport Management, Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.
2. Professor of Sport Management, Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

Received: 7 August 2024

Accepted: 4 December 2024

### Abstract

**Objective:** This research aimed to design a relationship model between quantum management, organizational citizenship behaviour, and organizational justice of Iraqi Ministry of Sports employees.

**Methodology:** The research method was applied in terms of purpose and descriptive survey regarding the data collection method. The statistical population of this research was all the employees and managers of the Ministry of Sports and Youth of Iraq, with a total of 496 people, and 392 people were selected as a sample using the available sampling method. To collect research data, Podsakov's (2000) organizational citizenship behaviour questionnaire, Niehoff and Moorman's (1993) organizational justice, and Shelton and Darling's (2000) quantum management skills were used. Form and content validity were confirmed using the opinions of 10 sports management experts, and the reliability of the questionnaires was obtained using Cronbach's alpha coefficient of 0.884, 0.919 and 0.893, respectively. In order to analyze the data, the structural equation modelling method was used using SmartPLS version 3 software.

**Results:** The results showed a positive and significant relationship between quantum management, organizational citizenship behaviour, and organizational justice. In addition, organizational justice had a mediating role in this relationship.

**Conclusion:** Therefore, the more managers of the Iraqi Ministry of Sports use quantum management methods, the more the employee's organizational citizen behaviour increases. However, the field of organizational justice should be provided so that the effects of quantum management on citizenship behaviour are evident. Therefore, by implementing quantum management in the context of organizational justice, the Ministry of Sports of Iraq can improve organizational performance and increase the employee's organizational citizen behaviour.

**Keywords:** Performance Management, Organizational Behavior, Human Resources, Quantum skill.

### To cite this article:

Muslim Halil S, Seyed Ameri, M H. Designing the Relationship Model of Quantum Management with Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice in the Iraqi Ministry of Sports. *Human Resource Management in Sport*. 2025; 12(1):137-156. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14899.2666>

Corresponding Author: **Mir Hassan Seyed Ameri**

Email: ha\_ameri2003@yahoo.com



## Extended Abstract

### Summary

This research aimed to design a relationship model between quantum management and organizational citizenship behaviour and organizational justice of Iraqi Ministry of Sports employees. The research method was applied in terms of purpose and descriptive survey regarding the data collection method. The results showed a positive and significant relationship between quantum management, organizational citizenship behaviour, and organizational justice. In addition, organizational justice has a mediating role in the relationship between quantum management and citizenship behaviour. By implementing quantum management in the context of organizational justice, the Ministry of Sports of Iraq can improve organizational performance and increase the employee's organizational citizen behaviour.

### Introduction

Strengthening organizational citizenship behaviours promotes the performance and efficiency of organizations and ensures their long-term survival, increasing organizational performance and maintaining their competitive advantage in the market. As a new management style, Quantum management can familiarize employees with the day's science and increase the job and organizational capacity of people in the organization. To influence quantum management on the level of capacity and promote the behaviour of employees, some platforms and areas can facilitate this impact process. One of these important variables is organizational justice. Since the Iraqi sports ministry is interacting with various factors, such as the government, private sector sponsors, athlete coaches' fans, and sports spectators, and, most importantly, social, economic, political, and cultural factors, various demands are created, so they must provide conditions that realize the potential forces of employees. Hence, the question is, can quantum management influence employees' organizational citizenship behaviour through organizational justice?

### Methodology and Approach

The research method was applied in terms of purpose and descriptive survey regarding the data collection method. The statistical population of this research was all the employees and managers of the Ministry of Sports and Youth of Iraq, with a total of 496 people, and 392 people were selected as a sample using the available sampling method. To collect research data, Podsakov's (2000) organizational citizenship behaviour questionnaire, Niehoff and Moorman's (1993) organizational justice, and Shelton and Darling's (2000) quantum management skills were used. Form and content validity were confirmed using the opinions of 10 sports management experts, and the reliability of the questionnaires was obtained using Cronbach's alpha coefficient of 0.884, 0.919 and 0.893, respectively. In order to analyze the data, the structural equation modelling method was used using SmartPLS version 3 software.

### Result and Conclusion

The results showed a positive and meaningful relationship between quantum management, organizational citizenship behaviour, and organizational justice. There is a positive and meaningful relationship between organizational justice and organizational citizen behaviour, and organizational justice plays a mediating role in the relationship between quantum management and organizational citizen behaviour. Therefore, the more managers of the Iraqi Sports Ministry use quantum management methods, the higher the level of organizational citizen behaviour of employees. However, the field of organizational justice should be provided so that the effects of quantum management on citizenship behaviour are evident; so by implementing quantum management in the context of organizational justice, the Iraqi Ministry of Sports can achieve improvement in organizational performance and increase the behaviour of organizational citizens of employees.

**Ethical Considerations:** This article is taken from a doctoral thesis, and all ethical principles are considered. Participants were informed about the research's purpose and implementation. They were also confident of the confidentiality of their information.

**Funding:** The study did not receive any funding from funding agencies.



**Authors' Contributions:** All authors of this article have been actively involved from the research implementation stage to the article's writing.

**Conflicts of interest:** The authors of this article state that there is no conflict of interest in the present study.

**Acknowledgement:** The authors of this article express their gratitude to all the employees and managers of the Iraqi sports ministry who worked with the authors in this research.

### References

1. Han SH, Yoon DY, Suh B, Li B, Chae C. Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behaviour. *Journal of Knowledge Management*. 2019 May 20;23(4):687-704.
2. Chang WJ, Hu DC, Keliw P. Organizational culture, organizational citizenship behaviour, knowledge sharing and innovation: a study of Indigenous people production organizations. *Journal of Knowledge Management*. 2021 Nov 17;25(9):2274-92.
3. Qiu S, Dooley L. How servant leadership affects organizational citizenship behaviour: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*. 2022 Apr 6;43(3):350-69.
4. Imamoglu SZ, Ince H, Turkcan H, Atakay B. The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia computer science*. 2019 Jan 1; 158:899-906.
5. Karimi Z, Andam R. The relationship between job satisfaction and organizational justice with procrastination (case study: sport boards of Hamedan city). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2016 Dec 21;3(4):99-110. **[In Persian]**





## مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

# طراحی مدل ارتباطی مدیریت کوانتومی با رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در وزارت ورزش عراق

صفا مسلم هلیل<sup>۱</sup>، میرحسین سیدعامری<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

۲. استاد مدیریت ورزشی، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۷

### چکیده

**هدف:** هدف این تحقیق طراحی مدل ارتباطی مدیریت کوانتومی با رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی کارکنان وزارت ورزش عراق بود. **روش شناسی:** روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارمندان و مدیران وزارت ورزش کشور عراق به تعداد ۴۹۶ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۳۹۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پادساکوف (۲۰۰۰)، عدالت سازمانی نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) و مهارت‌های کوانتومی مدیریت، شلتون و دارلینگ (۲۰۰۰) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظرات ۱۰ نفر از متخصصین مدیریت ورزشی تایید گردید و پایایی کلی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب، ۰/۸۸۴، ۰/۹۱۹ و ۰/۸۹۳ به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد، بین مدیریت کوانتومی با رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و عدالت سازمانی نقش میانجی در ارتباط بین مدیریت کوانتومی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

**نتیجه‌گیری:** بنابراین می‌توان اظهار کرد، هر چه مدیران وزارت ورزش عراق از شیوه‌های مدیریت کوانتومی استفاده کنند، میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیز افزایش پیدا می‌کند. با این حال باید زمینه عدالت سازمانی فراهم شود تا اثرات مدیریت کوانتومی بر رفتار شهروندی مشهود باشد، لذا با پیاده‌سازی مدیریت کوانتومی در بستر عدالت سازمانی، وزارت ورزش عراق می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دست یابد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت عملکرد، رفتار سازمانی، منابع انسانی، مهارت کوانتومی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

مسلم هلیل صفا، سید عامری میرحسین. مدیریت زنجیره تأمین: فرآیندی برای بهینه‌سازی مدیریت استعدادیابی و استعداد پروری در ورزش. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۳؛ ۱۲(۱): ۱۳۷-۱۵۶. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14899.2666>

نویسنده مسئول: میرحسین سید عامری

Email: ha\_ameri2003@yahoo.com



## مقدمه

با اشاره به اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌های امروزی و نقش آنها در توسعه یافتگی سازمان‌ها، باید گفت که امروزه فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و نادانی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها چالش نیروی انسانی توانا و دانا است (۱). نیروی انسانی توانا و دانا به عنوان مهمترین، گرانبهاترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمان محسوب می‌شود و تنها عنصر ذی صلاحی است که به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی نقش اصلی را بر عهده دارد و بدون آنها دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است (۲). از این رو منابع انسانی توسعه یافته نقش اساسی در رشد پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی یک سازمان دارند (۳)؛ این در حالی است که جوامع و سازمان‌های امروزی در محیطی پویا و در حال تغییر فعالیت می‌کنند که این محیط می‌تواند علاوه بر ایجاد فرصت‌های قابل توجه برای رشد و موفقیت سازمان، تهدید و چالش‌های مهمی را برای سازمان به همراه آورد. رکود اقتصادی، بحران‌های مالی جهانی، عدم قطعیت در بازار رقابتی و شرایط سیاسی و اجتماعی، رقابت و بقای یک سازمان را تهدید می‌کند (۴).

در واقع منابع انسانی به عنوان اولین عنصر در طراحی استراتژی‌های پایدار سازمان‌ها، در استانداردهای رقابتی جهانی و محلی که به سرعت در حال رشد هستند، مورد توجه قرار می‌گیرند؛ زیرا مهمترین عاملی که می‌تواند سازمان‌ها را در محیط رقابتی امروز به سمت جلو سوق دهد، عامل نیروی انسانی است که در تمام فرایندهای اداری تحقق یافته است (۵). در چند دهه گذشته، اهمیت اینکه سازمان‌ها چگونه باید با کارکنانشان رفتار کنند، به طور فزاینده‌ای افزایش یافته است (۶). سازمان‌ها با توجه به محیط‌های پویایی که در آن واقع شده‌اند، نیازمند نیروی انسانی دارای رفتارهای شهروندی سازمانی مطلوب هستند. این رفتارها شامل ارائه پیشنهادهای سازنده، کمک به دیگران در گروه‌های کاری، اجتناب از تعارضات، حفظ دارایی‌های سازمان، پذیرش فعالیت‌های شغلی بیشتر، احترام به قوانین و مقررات و رویارویی مناسب با چالش‌های مربوط به شغل می‌باشند (۷)، رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند. (۸).

در سال‌های اخیر، رفتارهای شهروندی سازمانی به دلیل اثرات قابل توجهی که بر اثربخشی و موفقیت سازمان‌ها داشته‌اند، بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند. تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی، عملکرد و کارایی سازمان‌ها را ارتقاء بخشیده و بقای بلندمدت آن‌ها را تضمین می‌کند. رفتار شهروندی سازمانی به‌ویژه برای سازمان‌ها یا واحدهای تجاری بسیار مهم است، زیرا عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و مزیت رقابتی آنها را در بازار حفظ می‌کند (۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳). هدف رفتار شهروندی سازمانی اغلب برای کمک به سازمان‌ها و شرکت‌ها جهت توسعه عملکرد با کیفیت بالاتر، بهبود رضایت مشتری و ایجاد تعاملات اجتماعی بهتر بین کارکنان، کاهش خطر و افزایش کارایی تعیین می‌شود (۱۴،۱۵،۱۶،۱۷). از جمله راه‌حلهایی که در دنیای کنونی بیش از هر زمان دیگر برای عملکرد شغلی کارکنان در سازمان‌ها مورد توجه اندیشمندان و متخصصان علم مدیریت قرار گرفته است، مدیریت در سازمان است (۱۸). اندیشمندان علم مدیریت معتقد هستند که مدیران در قرن بیست و یکم باید شیوه‌های جدید مدیریتی را به کار گیرند تا بتوانند کارکنان را در کار درگیر کنند تا کمتر به دست کشیدن از کار بیاندیشند و چه بسا بهره‌وری و کارایی کارکنان نیز بالا رود (۱۹)؛ بنابراین توانایی مدیران برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت و به طور کلی مدیریت منابع انسانی مهم و ضروری به نظر می‌رسد (۲۰). یکی از اندیشه‌ها و رویکردهای نوین در حیطه مدیریت منابع انسانی و کارکنان نظریه مدیریت کوانتومی است (۲۱،۲۲).

بین (۲۰۱۹) مدیریت کوانتومی را ترکیبی از نظریه کوانتومی و علم مدیریت و همچنین کاربرد تفکر کوانتومی در علم مدیریت برشمرده است (۲۳). مهارت‌های مدیریت کوانتومی، ریشه در دیدگاه علمی مدیریت جدید دارند که جهان را به عنوان یک سیستم پیچیده، زنده و با ارتباطات بالا، به جای سیستمی ماشینی و ساعت‌واره معرفی کرده است. این مهارت‌ها، رهبران قرن بیست و یکم را با مجموعه مهارت‌های مغزی برای اداره افراد و تعارض رو به رو می‌کند (۲۳). متخصصان حل تعارض در سازمان و به‌خصوص متخصصان امر توسعه سازمان، نیازمند تبدیل شدن به رهبران تفکر کوانتومی‌اند، آن‌ها نیازمند کشف مدل‌های ذهنی خود هستند و تا آنها را با مهارت‌های کوانتومی

آزمون کنند (۲۴). از این رو اذعان شده است، مدیریت کوانتومی توانمندی کارکنان را افزایش می‌دهد و کارکنان برای برآورده کردن نیازهای سازمان به دانش روز مرتبط با شغل خود مجهز می‌شوند (۲۵) و مؤلفه‌های مدیریت کوانتومی، پیش‌بینی‌کننده بهبود روابط بین سازمانی و عملکرد سازمانی کارکنان است (۲۶). تجدیدنظر در برنامه‌های توسعه رهبری، به شیوه‌ای کارکنان را تشویق می‌کند که فراتر از پارادایم‌های سنتی خود بیندیشند و مفاهیم علمی جدید را کسب کنند و وظایف شغلی خود را با علم جدید هماهنگ کنند و به توانایی‌های شغلی و سازمانی دست یابند (۲۷)؛ بنابراین، مدیریت کوانتومی به عنوان یک سبک مدیریتی جدید، این توانایی را دارد که کارکنان را با علم روز آشنا کند و توانمندی شغلی و سازمانی افراد را در سازمان افزایش دهد؛ بنابراین هر سازمانی از جمله وزارت ورزش عراق باید برای ارتقای سطح توانمندی کارکنان خود از مدیرانی با مدیریت کوانتومی استفاده کند تا در هدایت و تعیین سرنوشت سازمان خود گام بردارد و همچنین ارتباطاتی پویا و مؤثر با دیگر سازمان‌ها از جمله فدراسیون‌های ورزشی، کمیته‌های ورزشی المپیک و پارالمپیک برقرار کند (۲۸).

به نظر می‌رسد، برای تأثیرگذاری مدیریت کوانتومی بر سطح توانمندی و ارتقای رفتار کارکنان نیاز به بسترها و زمینه‌هایی هست که بتواند این روند اثرگذاری را تسهیل کند. یکی از این متغیرهای مهم عدالت سازمانی است. مفهوم عدالت در محیط سازمانی و در میان کارکنان نیز مطرح است و اکثراً از آن به عنوان عدالت سازمانی یاد می‌کنند (۲۹). واژه عدالت سازمانی در ابتدا توسط گرینبرگ<sup>۱</sup> در سال (۱۹۸۷)، به کار گرفته شد و عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از میزان برابری یا انصاف کاری در سازمان مرتبط است و به شیوه‌های رفتار با کارکنان می‌پردازد، به نحوی که آنها احساس کنند به صورت عادلانه با آنها رفتار شده است (۳۰). تحقیقات قبلی در مورد عدالت سازمانی در سازمان‌ها نشان داده است که رفتار منصفانه با کارکنان تأثیر مثبتی بر خود کارکنان و سازمان آنها دارد (۳۱، ۳۲). به گفته فین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) عدالت سازمانی در اصل تعادل بین حقوق و مسئولیت‌های مدیریت و کارکنان است، عدالت سازمانی تأثیر زیادی بر یک سازمان دارد اگر سازمانی نتواند رفتار منصفانه با کارکنان خود داشته باشد، می‌تواند با کاهش بهره‌وری کارکنان در محل کار، کاهش سطح وفاداری کارکنان و ایجاد یک محیط کاری ناسالم، تأثیر منفی بر سازمان بگذارد (۳۳). مدیران می‌توانند از عدالت به عنوان ابزاری مؤثر برای افزایش رضایت شغلی، شناسایی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان استفاده کنند (۳۱)؛ همچنین قصد جابجایی کارکنان، نیاز به تلافی و مشارکت در رفتارهای کاری غیرمولد، مانند درگیری یا دزدی را کاهش می‌دهد (۳۴). علاوه بر این، رفتار عادلانه با کارکنان پیش‌شرط ایجاد روابط مؤثر با کارکنان است (۳۵). رفتار عادلانه با کارکنان باعث می‌شود که مدیران افراد و رهبران بهتری به نظر برسند (۳۶). عدالت سازمانی مطالعه ادراک کارکنان از عدالت در محیط کار است (۳۷). تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که کارکنان یک محل کار را بر اساس چهار بعد پرداخت و نتایج، رویه‌های تصمیم‌گیری عادلانه، رفتار محترمانه و با وقار و ارتباط دقیق و صادقانه، ارزیابی می‌کنند (۳۸). تحقیقات عدالت سازمانی اهمیت عدالت را برای کارکنان در انواع تنظیمات سازمانی، مانند سیستم‌های پرداخت، انتخاب، اخراج، ارزیابی عملکرد، برنامه‌های اخلاق شرکتی و شرکت‌های اجتماعی نشان داده است (۳۹، ۴۰، ۴۱). مدیران می‌توانند با رفتار عادلانه، فرهنگ، شهرت و عملکرد محل کار خود را بهبود بخشند (۳۱، ۳۴). کارکنانی که احساس کنند محیط کاری آنها جوی دوستانه است، احساس تعهد بیشتری به سازمان داشته و تمایل بیشتری به ماندن در شغل خود دارند، در مقابل کارکنانی که بی‌عدالتی سازمان را ادراک می‌کنند، نگرشی منفی به سازمان داشته و تمایلی به بهبود عملکرد خود ندارند. در حقیقت می‌توان گفت، کارکنانی که عدالت سازمانی ادراک شده بالاتری دارند و مدیران خود را منصف بدانند رفتار شهروندی سازمانی بهتری از خود نشان می‌دهند (۴۲، ۴۳).

بنابراین هر سازمانی همانند وزارت ورزش باید برای ارتقای سطح توانمندی کارکنان خود از مدیرانی با مدیریت کوانتومی استفاده کند تا در هدایت و تعیین سرنوشت سازمان خود گام بردارد و همچنین ارتباطاتی پویا و مؤثر با دیگر سازمان‌ها از جمله فدراسیون‌های ورزشی، کمیته‌های ورزشی المپیک و پارالمپیک برقرار کند. این نوع نقش یا سبک رهبری رویکردی خلاق و پویا ارائه می‌دهد و بر اساس بهترین تصمیم در شرایط پیچیده بنا نهاده شده است که رهبران سازمان‌ها را قادر به تفکرات شهودی و پویا می‌کند (۴۴)؛ همچنین رفتار کارکنان

1. Greenberg  
2. Fein





این وزارت و اتخاذ تصمیماتشان در شرایط مختلف و نحوه برخورد با پیشنهادها، ابتکارات، خطاها و رفتارهای کارکنان تأثیر متفاوتی بر عملکرد افراد، کارایی و توانایی آنان در سازمان و نهایتاً بالا بردن تعالی سازمانی ایفا می‌کند. به علاوه برگزاری دیدارهای ورزشی در سطح بین‌المللی و ارتباط هرچه بیشتر و بهتر بین ملل و اقوام گوناگون، بهترین دستاورد بشری را فراهم می‌آورد که همانا ایجاد تفاهم و همزیستی مسالمت‌آمیز و توانمند کردن بشر و ارتباط میان نهادهای مختلف ورزش قهرمانی به ویژه در امر پرورش ورزشکاران است (۴۵). در نهایت اگر مدیران ارشد وزارت ورزش عراق بخواهند در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشند و در عرصه رقابت عقب نمانند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشند و همچنین برای افزایش توانمندسازی باید تفویض اختیار کنند و مدیریت ارتباطات سازمان را ارتقا دهند؛ زیرا این مدیران با توجه به تنوع برنامه‌ها در حوزه‌های ورزشی در پی ارتباطات بیشتر و تعیین شیوه‌های مدیریتی نوین هستند (۴۶). از آنجا که این وزارتخانه با عوامل مختلفی مانند دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی، ورزشکاران، مربیان، طرفداران و تماشاگران ورزشی و مهمتر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در ارتباط و تعامل است، خواسته‌های گوناگونی ایجاد می‌شود؛ بنابراین باید شرایطی را فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند. بدین ترتیب مسلماً عملکردشان بهبود خواهد یافت. از این رو رفتار شهروندی سازمانی آنان ضرورت می‌یابد؛ همچنین این سؤال مطرح است که مدیریت کوانتومی چگونه می‌تواند از طریق عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر داشته باشد؟

### روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و از نوع پیمایشی بود که به صورت میدانی انجام گرفت. از نظر ارتباط بین متغیرها نیز از نوع همبستگی و به لحاظ زمانی مقطعی بود. جامعه تحقیق حاضر کلیه کارمندان و مدیران وزارت ورزش کشور عراق در سال ۲۰۲۴ به تعداد ۴۹۶ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۳۹۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد پیشینه پژوهش از مقالات، کتاب‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی و به منظور گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد به شرح ذیل استفاده شد.

*پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پادساکوف*<sup>۱</sup> (۲۰۰۰): پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی توسط پادساکوف ۲۰۰۰ طراحی شده است و دارای ۲۷ سؤال و ابعاد آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، هماهنگی متقابل شخصی، محافظت از منابع سازمان، جوانمردی و نزاکت است. طریقه نمره گذاری این مقیاس بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای است که گزینه‌های آن از خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵ رتبه بندی شده است. پایایی پرسشنامه در تحقیقات پیشین با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵۴ به دست آمده است (۴۷).

*پرسشنامه مهارت‌های کوانتومی مدیریت*: برای سنجش مهارت‌های کوانتومی مدیران از پرسشنامه ۳۵ گزینه مهارت‌های کوانتومی مدیریت، شلتون و دارلینگ (۲۰۰۰) استفاده شد. طریقه نمره‌گذاری این مقیاس بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای است که گزینه‌های آن از بسیار کم=۱ تا بسیار زیاد=۵ رتبه بندی شده است، به طوری که نمره ۱ نشان‌دهنده کمترین مهارت و نمره ۵ نشان‌دهنده بیشترین میزان مهارت است. پرسشنامه هفت بعد احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی، اعتماد کوانتومی، تفکر کوانتومی، دیدن کوانتومی، عمل کوانتومی و وجود کوانتومی را مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی پرسشنامه در تحقیقات پیشین با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۴۳ به دست آمده است (۴۸).

*پرسشنامه عدالت سازمانی*: این پرسشنامه توسط نیهوف و مورمن<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۳ به صورت ۲۰ سؤالی و برای سنجش وضعیت عدالت و اجرای نوع عدالت در سازمان‌ها بر اساس سه مؤلفه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی ساخته شده است. برای تکمیل این پرسشنامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) استفاده شد. اعتبار سازه‌ای و پایایی پرسشنامه نیهوف و

1. Podsakoff  
2. Niehoff and Moorman



مورمن (۱۹۹۳) با روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید: به ترتیب برای عدالت سازمانی ۰/۴۲ و ۰/۸۵ برای عدالت توزیعی ۰/۴۶ و ۰/۷۸ برای عدالت رویه‌ای ۰/۷۵ و ۰/۸۲ و برای عدالت تعاملی ۰/۴۰ و ۰/۶۴ به دست آمد (۴۹).

در این تحقیق برای تعیین و تایید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های پژوهش از نظرات ۱۰ نفر از افراد صاحب‌نظر و خبرگان مدیریت ورزشی استفاده شد. با بازبینی نظرات و پیشنهادات این خبرگان و انجام تغییرات لازم در پرسشنامه‌ها، روایی صوری و محتوایی آن حاصل شد و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای رفتار شهر سازمانی ۰/۸۸۴، عدالت سازمانی ۰/۹۱۹ و مهارت کوانتومی ۰/۸۹۳ به دست آمد. پرسشنامه‌ها به صورت در دسترس در بین کارکنان و مدیران وزارت ورزش عراق توزیع شد و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های توزیع شده، داده‌های آنها محاسبه و استخراج گردید و به منظور تجزیه و تحلیل، این داده‌ها وارد نرم افزارهای مربوطه شد. در نهایت ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که ۳۹۲ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل بود. پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، از آزمون کلموگروف اسمیرنفا<sup>۱</sup> جهت تعیین چگونگی توزیع داده‌ها استفاده شد؛ همچنین برای پیش‌بینی سهم و نقش متغیر پیش‌بین بر متغیر ملاک و متغیر میانجی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این راستا از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۲</sup> نسخه ۳ و اس‌پی‌اس‌اس<sup>۳</sup> نسخه ۲۵ استفاده شده است.

## یافته‌ها

نتایج بخش ویژگی‌های جمعیت شناختی در جدول ۱ نشان داد که از ۳۹۲ پاسخ‌دهنده ۱۳۳ نفر زن (۳۳/۹ درصد) و ۲۵۹ نفر مرد (۶۶/۱ درصد) بودند. ۱۴۹ نفر (۳۸ درصد) مجرد و ۲۴۳ نفر (۶۲ درصد) متأهل بودند. ۱۱۱ نفر (۲۸/۳ درصد) در دامنه سنی ۳۶ تا ۵۰ سال بودند. در حالی که ۳۴ نفر (۸/۷ درصد) بالای ۶۰ سال سن داشتند. ۲۹۴ نفر (۷۵ درصد) از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی بودند، در حالی که ۱۱ نفر (۳ درصد) دارای مدرک دکتری بودند.

### جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

Table 1. Demographic characteristics of the statistical sample

متغیرها	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۱۳۳
	مرد	۲۵۹
وضعیت تاهل	مجرد	۳۸
	متأهل	۲۴۳
تحصیلات	کاردانی	۲۲
	کارشناسی	۲۹۴
	دکتری	۱۱
سن	زیر ۳۰ سال	۵۱
	۳۰ تا ۳۵ سال	۹۲
	۳۶ تا ۵۰ سال	۱۱۱
	۵۱ تا ۶۰ سال	۱۰۴
	بالای ۶۰ سال	۳۴

با توجه به **جدول ۲**، بالاترین میانگین مربوط به نوع دوستی با میانگین ۳/۶۷ و پایین‌ترین میانگین مربوط به محافظت از منابع سازمان با میانگین ۲/۸۵ بود. بالاترین میانگین مربوط به اعتماد کوانتومی با میانگین ۳/۱۹ و پایین‌ترین میانگین مربوط به دیدن کوانتومی با میانگین ۲/۲۸ بود. بالاترین میانگین مربوط به عدالت توزیعی با میانگین ۳/۰۸ و پایین‌ترین میانگین مربوط به عدالت رویه‌ای با میانگین ۰/۳۸ بود.

1. Klomogrof Esmirnof
2. Smart Pls
3. SPSS





## جدول ۲. توصیف متغیرهای پژوهش

Table 2. Description of the research variables

انحراف استاندارد	میانگین	عدالت سازمانی	انحراف استاندارد	میانگین	مدیریت کوانتومی	انحراف استاندارد	میانگین	رفتار شهروندی سازمانی
۰/۷۷	۳/۰۸	عدالت توزیعی	۰/۴۳	۲/۷۷	احساس کوانتومی	۰/۷۱	۲/۸۷	آداب اجتماعی
۰/۳۸	۲/۹۱	عدالت رویه‌ای	۰/۶۷	۲/۸۱	شناخت کوانتومی	۰/۸۲	۳/۶۷	نوع دوستی
۰/۹۱	۲/۹۷	عدالت تعاملی	۰/۷۹	۳/۱۹	اعتماد کوانتومی	۰/۷۳	۳/۴۱	وجدان کاری
۰/۴۰	۳/۶۵	عدالت سازمانی	۰/۸۱	۲/۴۸	تفکر کوانتومی	۰/۷۸	۳/۱۹	هماهنگی متقابل شخصی
			۰/۴۳	۲/۲۸	دیدن کوانتومی	۰/۵۴	۲/۸۵	محافظت از منابع سازمان
			۰/۴۱	۲/۶۵	عمل کوانتومی	۰/۶۸	۲/۹۸	جوایز مردمی
			۰/۸۷	۲/۹۱	وجود کوانتومی	۰/۸۲	۳/۱۲	نزاکت
			۰/۴۷	۲/۷۲	مدیریت کوانتومی	۰/۴۶	۳/۱۵	رفتار شهروندی سازمانی

به منظور بررسی روایی ابزار اندازه‌گیری از دو نوع روایی تحت عناوین همگرا و واگرا استفاده می‌شود. روایی همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. میزان روایی همگرا از طریق میانگین واریانس خروجی یا شاخص متوسط واریانس استخراج شده بدست می‌آید. روایی واگرا (افتراقی) نیز از طریق مقایسه جذر شاخص میانگین واریانس استخراج شده با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده شده و برای هر یک از سازه‌های انعکاسی، جذر شاخص میانگین واریانس استخراج شده باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. همچنین در این پژوهش جهت تعیین پایایی از سه معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی و همسانی درونی (بار عاملی) استفاده شده است. جداول ۳ و ۴ روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری (پرسشنامه‌های رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی و مدیریت کوانتومی) تحقیق را پس از اصلاح گویه‌های ضعیف، به طور خلاصه نشان می‌دهد

## جدول ۳. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

Table 3. Convergent validity and reliability of measurement tools

پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	آماره تی	بارهای عاملی	میانگین واریانس استخراج شده	سوالات	متغیرهای تحقیق
۰/۹۰	۰/۸۰	۶/۰۳	۰/۵۵۶	۰/۸۲	OCB <sub>1</sub>	آداب اجتماعی
		۱۸/۳۴	۰/۶۹۹		OCB <sub>2</sub>	
		۳۷/۶۰	۰/۸۶۸		OCB <sub>3</sub>	
		۴۳/۸۸	۰/۹۳۶		OCB <sub>4</sub>	
۰/۸۳	۰/۷۲	۲۳/۸۰۳	۰/۷۴۱	۰/۵۸	OCB <sub>5</sub>	نوع دوستی
		۳۶/۶۰	۰/۸۵۸		OCB <sub>6</sub>	
		۳۶/۳۷	۰/۸۵۶		OCB <sub>7</sub>	
		۴/۷۳	۰/۵۵۴		OCB <sub>8</sub>	
۰/۷۱	۰/۶۱	۲۰/۴۰	۰/۷۱۷	۰/۵۱	OCB <sub>9</sub>	وجدان کاری
		۳۴/۱۴	۰/۸۴۰		OCB <sub>10</sub>	
		۲۵/۳۵	۰/۷۵۸		OCB <sub>11</sub>	
		۱۶/۹۹	۰/۶۸۳		OCB <sub>12</sub>	
		۶/۳۶	۰/۵۷۰		OCB <sub>13</sub>	
۰/۷۱	۰/۶۳	۴۳/۱۴	۰/۹۲۲	۰/۵۲	OCB <sub>14</sub>	هماهنگی متقابل شخصی
		۳۹/۱۷	۰/۸۹۲		OCB <sub>15</sub>	
		۲۱/۸۴	۰/۷۲۷		OCB <sub>16</sub>	
		۳۳/۷۵	۰/۸۳۵		OCB <sub>17</sub>	
۰/۹۷	۰/۹۸	۲۸/۹۹	۰/۷۹۶	۰/۶۹	OCB <sub>18</sub>	محافظت از منابع سازمان
		۳۵/۸۲	۰/۸۵۳		OCB <sub>19</sub>	
		۲۹/۷۳	۰/۸۰۲		OCB <sub>20</sub>	



متغیرهای تحقیق	سوالات	میانگین واریانس استخراج شده	بارهای عاملی	آماره تی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
جوانمردی	OCB <sub>21</sub>	۰/۸۰	۰/۸۵۲	۵/۵۵	۰/۸۳	۰/۸۹
	OCB <sub>22</sub>		۰/۵۶۵	۵/۹۸		
	OCB <sub>23</sub>		۰/۸۳۱	۳۲/۹۳		
نزاکت	OCB <sub>24</sub>	۰/۸۳	۰/۸۶۸	۳۷/۵۶	۰/۹۸	۰/۹۸
	OCB <sub>5</sub>		۰/۹۱۲	۴۱/۶۷		
	OCB <sub>26</sub>		۰/۸۴۷	۳۵/۱۹		
	OCB <sub>27</sub>		۰/۶۱۳	۱۱/۲۰		
عدالت توزیعی	OJ <sub>1</sub>	۰/۵۳	۰/۹۳۶	۴۳/۹۴	۰/۸۸	۰/۸۴
	OJ <sub>2</sub>		۰/۷۸۵	۲۷/۸۴		
	OJ <sub>3</sub>		۰/۶۹۰	۱۷/۵۷		
	OJ <sub>4</sub>		۰/۶۱۸	۱۱/۵۵		
	OJ <sub>5</sub>		۰/۸۵۷	۳۶/۴۷		
عدالت رویه‌ای	OJ <sub>6</sub>	۰/۵۰	۰/۷۸۰	۲۷/۴۳	۰/۷۷	۰/۶۷
	OJ <sub>7</sub>		۰/۸۷۹	۳۸/۵۴		
	OJ <sub>8</sub>		۰/۹۱۶	۴۲/۳۳		
	OJ <sub>9</sub>		۰/۵۷۶	۶/۵۷		
	OJ <sub>10</sub>		۰/۷۱۷	۲۰/۵۱		
	OJ <sub>11</sub>		۰/۹۳۳	۴۳/۸۵		
عدالت تعاملی	OJ <sub>12</sub>	۰/۵۰	۰/۷۵۸	۲۵/۳۲	۰/۷۴	۰/۶۱
	OJ <sub>13</sub>		۰/۷۸۷	۲۸/۱۷		
	OJ <sub>14</sub>		۰/۸۱۵	۳۱/۰۱		
	OJ <sub>15</sub>		۰/۶۰۴	۱۰/۲۸		
	OJ <sub>16</sub>		۰/۵۵۶	۴/۹۶		
	OJ <sub>17</sub>		۰/۵۶۶	۶/۰۳		
	OJ <sub>18</sub>		۰/۶۹۹	۱۸/۳۴		
	OJ <sub>19</sub>		۰/۸۶۸	۳۷/۶۰		
	OJ <sub>20</sub>		۰/۹۰۴	۴۱/۱۱		
	دیدن کوانتومی		QMS <sub>1</sub>	۰/۵۸		
QMS <sub>2</sub>		۰/۷۲۴	۲۱/۶۵			
QMS <sub>3</sub>		۰/۷۴۱	۲۳/۸۹			
QMS <sub>4</sub>		۰/۷۳۹	۲۳/۶۳			
تفکر کوانتومی	QMS <sub>5</sub>	۰/۵۸	۰/۷۳۲	۲۲/۵۱	۰/۷۶	۰/۶۶
	QMS <sub>6</sub>		۰/۷۵۴	۲۵/۱۶		
	QMS <sub>7</sub>		۰/۶۵۲	۱۴/۷۷		
احساس کوانتومی	QMS <sub>8</sub>	0/57	۰/۶۳۴	۱۱/۹۴	۰/۸۶	۰/۸۰
	QMS <sub>9</sub>		۰/۶۳۲	۱۲/۷۷		
	QMS <sub>10</sub>		۰/۶۰۹	۱۰/۵۷		
	QMS <sub>11</sub>		۰/۷۰۸	۱۹/۶۷		
	QMS <sub>12</sub>		۰/۷۳۴	۲۲/۸۳		
شناخت کوانتومی	QMS <sub>13</sub>	۰/۶۸	۰/۶۶۹	۱۶/۲۲	۰/۷۹	۰/۸۶
	QMS <sub>14</sub>		۰/۷۴۵	۲۴/۴۷		
	QMS <sub>15</sub>		۰/۷۷۹	۲۶/۸۰		
	QMS <sub>16</sub>		۰/۹۴۲	۴۴/۳۹		
	QMS <sub>17</sub>		۰/۹۰۱	۴۰/۵۷		
عمل کوانتومی	QMS <sub>18</sub>	۰/۵۳	۰/۶۰۷	۱۰/۴۵	۰/۸۰	۰/۸۵
	QMS <sub>19</sub>		۰/۸۲۸	۳۲/۳۴		

متغیرهای تحقیق	سؤالات	میانگین واریانس استخراج شده	بارهای عاملی	آماره تی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
	QMS <sub>20</sub>		۰/۹۰۲	۴۰/۹۹۹		
	QMS <sub>21</sub>		۰/۷۹۹	۲۹/۲۸		
اعتماد کوانتومی	QMS <sub>22</sub>		۰/۶۷۶	۱۶/۷۷		
	QMS <sub>23</sub>		۰/۶۱۴	۱۱/۲۴		
	QMS <sub>24</sub>		۰/۸۲۰	۳۱/۵۲		
	QMS <sub>25</sub>		۰/۹۰۹	۴۱/۵۳		
	QMS <sub>26</sub>	۰/۶۰	۰/۷۳۸	۲۳/۵۵	۰/۸۳	۰/۸۵
	QMS <sub>27</sub>		۰/۷۱۸	۲۰/۵۵		
	QMS <sub>28</sub>		۰/۷۱۱	۱۹/۹۳		
	QMS <sub>29</sub>		۰/۹۱۳	۴۱/۹۱		
	QMS <sub>30</sub>		۰/۸۳۰	۳۳/۵۰		
وجود کوانتومی	QMS <sub>31</sub>		۰/۸۷۸	۳۸/۵۱		
	QMS <sub>32</sub>	۰/۵۶	۰/۸۶۳	۳۶/۸۵	۰/۸۰	۰/۸۲
	QMS <sub>33</sub>		۰/۸۷۲	۳۰/۷۷		
	QMS <sub>34</sub>		۰/۸۹۲	۳۶/۵۹		

جهت تعیین پایایی از سه معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی و همسانی درونی (بار عاملی) بر طبق نظر فورنل و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) استفاده شده است. میزان قابل قبول برای آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ است. میزان بار عاملی گویه‌ها که به منظور بررسی همسانی درونی مورد استفاده قرار می‌گیرد و مقدار قابل قبول آن بیش از ۰/۴ است. همچنین آماره تی آن در سطح خطای ۰/۰۵ باید بالاتر از ۱/۹۶ باشد؛ به عبارت دیگر، پرسش‌هایی که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۴ یا آماره تی آن‌ها بین ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- باشد، باید حذف گردند.

1. Fornell-Larcker



جدول ۴. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا (افتراقی)

Table 4. Correlation matrix and divergent discriminant validity (discriminant validity)

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	روایی واگرا
آداب اجتماعی	۱																	۰/۹۱
نوع دوستی	۰/۳۷	۱																۰/۹۱
وجدان کاری	۰/۷۳	۰/۱	۱															۰/۸۳
همانگی متقابل شخصی	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۱														۰/۷۶
محافظت از منابع سازمان	۰/۱۱	۰/۶	۰/۱۵	۰/۸۳	۱													۰/۷۲
جوانمردی	۰/۱	۰/۱	۰/۰	۰/۸	۰/۰	۱												۰/۷۸
نزاکت	۰/۶	۰/۵	۰/۰	۰/۵	۰/۶	۰/۳	۱											۰/۷۴
عدالت توزیعی	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۵	۰/۵	۰/۳	۰/۳	۱										۰/۷۱
عدالت رویه‌ای	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۱۷	۰/۳	۰/۳	۰/۵	۰/۶	۱									۰/۷۸
عدالت تعاملی	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۶	۰/۳	۰/۱	۰/۵	۰/۳	۰/۳	۱								۰/۷۰
دیدن کوانتومی	۰/۳	۰/۶	۰/۳	۰/۲	۰/۴	۰/۱	۰/۱۱	۰/۶	۰/۳	۰/۳	۱							۰/۷۷
تفکر کوانتومی	۰/۶	۰/۵	۰/۶	۰/۶	۰/۳	۰/۳	۰/۵	۰/۵	۰/۳	۰/۶	۰/۶	۱						۰/۷۹
احساس کوانتومی	۰/۵	۰/۵	۰/۴	۰/۱۹	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۱					۰/۷۲
شناخت کوانتومی	۰/۵	۰/۷	۰/۳	۰/۵۵	۰/۶	۰/۲	۰/۳	۰/۴	۰/۴	۰/۳	۰/۴	۰/۳	۰/۳	۱				۰/۷۳
عمل کوانتومی	۰/۴	۰/۶	۰/۳	۰/۳	۰/۴	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۱			۰/۷۰
اعتماد کوانتومی	۰/۶	۰/۶	۰/۵	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۱		۰/۷۲
وجود کوانتومی	۰/۶	۰/۵	۰/۴	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۰/۳	۱	۰/۷۰

روایی واگرا (افتراقی) نیز از طریق مقایسه جذر شاخص میانگین واریانس استخراج شده با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده شده و برای هر یک از سازه‌های انعکاسی، جذر شاخص میانگین واریانس استخراج شده باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. جداول ۳ و ۴ نشان می‌دهد که روایی (واگرا) فوق نشانگر روایی واگرای پرسشنامه است.

نیکویی برازش مدل کلی پژوهش

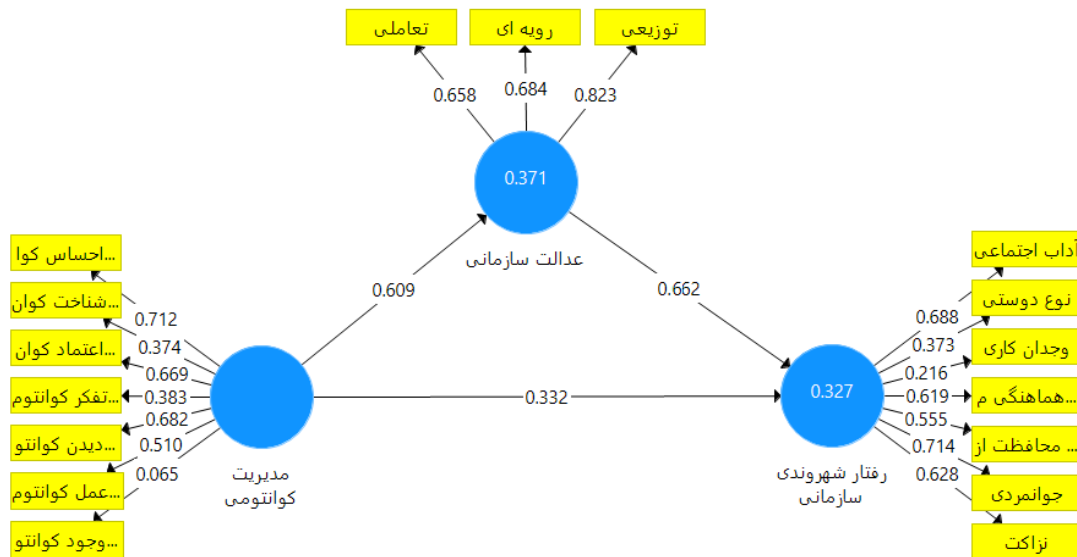
بررسی مدل کلی پژوهش طبق جدول ۵ با استفاده از معیار RMST انجام می‌شود.

## جدول ۵. شاخص نیکویی برازش مدل کلی پژوهش

Table 5. The goodness of fit index of the research model

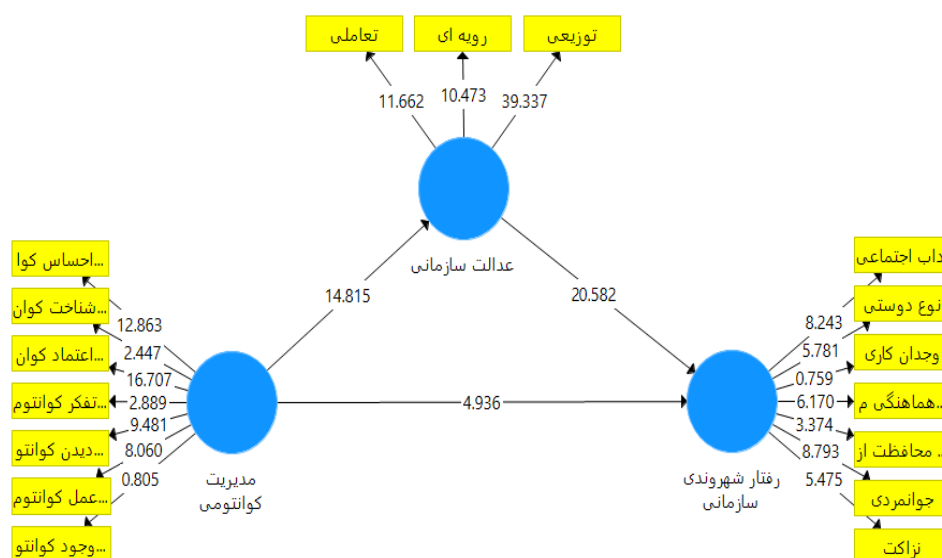
مد تخمینی	مدل ساختاری	شاخص	
۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	SRMR	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
	۰/۰۶۵	RMS Theta	ریشه میانگین مجذور

مقدار کمتر از ۰/۱ یا ۰/۰۸ ریشه میانگین مربعات باقیمانده (در نسخه محافظه کارانه‌تر) یک تناسب خوب برای مدل را نشان می‌دهد. مقادیر RMS\_theta زیر ۰/۱۲ نشان‌دهنده یک مدل مناسب است، در حالی که مقادیر بالاتر نشان‌دهنده عدم تناسب است.



شکل ۱. ضرایب مسیر مربوط به مدل

Figure 1. Path coefficients of the model



شکل ۲. ضرایب تی مربوط به مدل

Figure 2. t coefficients related to the model

## جدول ۶. آزمون فرضیات پژوهش

Table 6. Research hypotheses test

نتیجه	معناداری	مقدار تی	ضریب مسیر	مسیر	مسیر
تایید	۰/۰۱	۱۴/۸۲	۰/۶۰۹	عدالت سازمانی	<---
تایید	۰/۰۱	۴/۹۳۶	۰/۳۳۲	رفتار شهروندی	<---
تایید	۰/۰۱	۲۰/۵۸۲	۰/۶۶۲	رفتار شهروندی	<---
تایید	۰/۰۱		۰/۴۰۳	عدالت سازمانی < رفتار شهروندی	

با توجه به ضرایب معناداری و آماره تی استخراج شده مطابق شکل‌های ۱ و ۲، نتیجه آزمون فرضیات در جدول ۶ آورده شده است. در سطح اطمینان ۹۹٪ نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین مدیریت کوانتومی و رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی رابطه (علی) مستقیم و معناداری وجود دارد. بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه (علی) مستقیم و معناداری وجود دارد و عدالت سازمانی نقش میانجی در ارتباط بین مدیریت کوانتومی با رفتار شهروندی دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مقاله طراحی مدل ارتباطی مدیریت کوانتومی با رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در کارکنان وزارت ورزش عراق بود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت کوانتومی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد؛ بنابراین می‌توان گفت که با افزایش استفاده از مدیریت کوانتومی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هم افزایش پیدا می‌کند. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات سویس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، نظری و بصراوی (۲۰۲۱)، سید عامری و همکاران (۲۰۲۳)، خواجه پور و همکاران (۲۰۲۲)، آکسین (۲۰۱۲) همسو و همخوان است. در اکثر تحقیقات حوزه مدیریت، مدیریت کوانتومی عاملی در جهت افزایش دانش شغلی، توانمندسازی شغلی و افزایش بهره‌وری و رفتار شهروندی سازمانی گزارش شده است که با نتایج پژوهش حاضر همسو است (۵۳، ۵۲، ۲۸، ۲۵، ۲۴).

نظری و بصراوی (۲۰۲۴) در تحقیقی با عنوان رابطه مدیریت کوانتومی با توانمندسازی شغلی دبیران تربیت بدنی استان اصفهان عنوان داشتند که مؤلفه تفکر کوانتومی، وجود کوانتومی، اعتماد کوانتومی، دیدن کوانتومی، احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی و اعتماد کوانتومی قابلیت پیش بینی توانمندسازی شغلی دبیران تربیت بدنی را دارند و رابطه خطی بین آنها برقرار است (۲۴)؛ لذا در صورتی که مدیران مهارت‌های مدیریت کوانتومی را در آموزش و پرورش پیاده کنند، می‌تواند به توانمندی و بالندگی دبیران تربیت بدنی منجر شود. سید عامری و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان مدل ارتباطی رهبری کوانتومی، بهره‌وری و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان نشان دادند که افزایش سطح رهبری کوانتومی در وزارت ورزش و جوانان، سطح بهره‌وری و توانمندسازی کارکنان را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، افزایش سطح توانمندی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان، سطح بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد (۵۳).

به طور کلی بر اساس نتایج به دست آمده، مدیران ارشد وزارت ورزش عراق باید شرایطی را ایجاد کنند که به اعتمادسازی، حفظ منافع سازمان، تعیین انتظارات و نقش کارکنان و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری گروهی کمک کرده و به آنها اهمیت دهد. برای کار گروهی به منظور فعالیت‌های آتی در وزارت ورزش عراق باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که کارکنان در درک نقش خود در سازمان احساس اثربخشی و اهمیت داشته باشند و بدانند که سرمایه اصلی در سازمان خود محسوب می‌شوند و بدون وجود آنان نمی‌توان کارها را انجام داد. مدیران ارشد باید به کارکنانی توجه کنند که از روی علاقه و دوستی وقت خود را برای کمک به مدیران خود اختصاص می‌دهند و از راهنمایی کارکنان مشاور برای رسیدن به اهداف سازمان خود استفاده می‌کنند. مدیران ارشد باید حمایت مالی و شغلی ویژه‌ای را برای کارکنان خود انجام دهند. سبک رهبری کوانتومی به مدیران ارشد وزارت ورزش عراق حق انتخاب کارکنان، مشارکت صمیمانه آنها در تصمیم‌گیری، کسب ایده‌های جدید و خلاقیت از آنها در نحوه انجام وظایف را می‌دهد و باعث ایجاد انگیزه و احساس مسئولیت می‌شود و مهمتر از همه

به منظور افزایش بهره‌وری در سازمان. چنین مدیرانی می‌توانند با اعمال معیارهای ارزیابی و نظارت روزانه که مبنایی برای مقایسه عملکرد کارکنان با یکدیگر و با اهداف سازمانی است، کارکنان را از عملکرد خود در سازمان آگاه کنند (۵۴). مدیران می‌توانند از طریق جلسات مشترک ماهانه به روش‌های رسمی و غیر رسمی از نتیجه عملکرد خود مطلع شوند. همین مدیران می‌توانند از احساس تعهد کارکنان به سازمان به عنوان مشوق برای دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری استفاده کنند (۵۵). مدیریت کوانتومی درصدد است، از طریق افزایش دانش شغلی زمینه‌های سازگاری بهتر افراد را با وظایف شغلی آنان مهیا کند. براساس آنچه مطرح شد، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت کوانتومی به عنوان یک علم جدید در نظام مدیریتی سازمان‌ها، این توان را دارد تا رفتار شهروندی سازمانی شغلی افراد را بهبود بخشد و شرایطی را به وجود آورد تا افراد با کسب دانش شغلی جدید بر توانمندی شغلی خود بیفزایند و بتوانند وظایف شغلی را به بهترین نحو ممکن انجام دهند و سازگاری شغلی بالایی را با شغل خود بروز دهند.

بخش دیگر از نتایج نشان داد که عدالت سازمانی می‌تواند نقش میانجی در ارتباط بین مدیریت کوانتومی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان داشته باشد، بدین معنی که مدیریت کوانتومی در بستر عدالت سازمانی می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر گذار باشد. این نتیجه با نتایج تحقیقات خسروی و همکاران (۲۰۲۳)، نظر زاده و همکاران (۲۰۲۱)، عظیمی ثانوی (۲۰۱۷)، سلیمی و همکاران (۲۰۱۶) همسو و همخوان است (۵۶، ۵۷، ۵۸، ۵۹).

خسروی و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان نقش واسطه‌ای فضیلت سازمانی در رابطه با مدیریت کوانتومی و درگیری شغلی کارکنان آموزش و پرورش استان خراسان جنوبی نشان دادند که مؤلفه‌های تفکر و اعتماد کوانتومی نقش منفی و معنادار و مؤلفه احساس کوانتومی نقش مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد. مدیریت کوانتومی به طور مستقیم بر درگیری شغلی نقش معناداری ندارد؛ ولی مدیریت کوانتومی به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی فضیلت سازمانی بر درگیری شغلی نقش معناداری داشت و مدل، از برآزش لازم برخوردار بود (۵۶). نظر زاده و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت کوانتومی بر بهره‌وری منابع انسانی با میانجی‌گری همدلی سازمانی نشان دادند که تأثیر مدیریت کوانتومی بر بهره‌وری منابع انسانی توسط متغیر میانجی همدلی سازمانی تبیین می‌شود و همچنین مدیریت کوانتومی بر بهره‌وری منابع انسانی و همدلی سازمانی تأثیر دارد، اما تأثیر همدلی سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی توسط داده‌های پژوهش پشتیبانی نگردید (۵۷). نظریه کوانتومی خدمتی است به اثربخشی مدیران که آنها را از تفکرات و رفتارهای ماشینی و جبری به رفتارهای پویا، خلاق و اثربخش هدایت می‌کند. در دیدگاه کوانتومی هر سازمانی بر مبنای یک جهان کوچک در نظر گرفته می‌شود و برخلاف نظریه‌های قبلی و کلاسیک که ساختار سلسله مراتبی را باور داشتند، در این دیدگاه تأکید بر تعامل همکاری برابری ارتباط سود دوطرفه، هماهنگی و گستردگی است و فردگرایی در این نظریه جایگاهی ندارد. مدیریت کوانتومی از طریق ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در کارکنان می‌تواند از توانایی‌ها و استعدادهای افراد برای اهداف عالی سازمان استفاده کند. هر اندازه افراد مهارت‌های کوانتومی بالایی داشته باشند، مسئولیت‌پذیری بیشتری دارند؛ در حل تعارضات توانایی بالاتری خواهند داشت و به همان میزان چابک‌تر خواهند بود. بر این اساس مدیریت کوانتومی به عنوان یک علم جدید در نظام مدیریتی سازمان‌ها این توان را دارد تا بتواند با ترویج انسانیت، صداقت، اعتماد و وفاداری شرایطی را به وجود بیاورد تا افراد در سطح فردی و جمعی در یک سازمان در جهت موفقیت سازمان تلاش کنند که در چنین شرایطی عدالت سازمانی نیز افزایش خواهد یافت و بر اساس نظریه عدالت سازمانی، کارکنان در قبال وجود یا نبود عدالت سازمانی در محیط کار واکنش نشان می‌دهند، به عبارت دیگر افزایش وظیفه‌شناسی و تواضع ویژگی‌های رفتار شهروندی سازمانی و دلبستگی به سازمان از واکنش‌های افراد است. به این معنا که اگر کارکنان مشاهده کنند در سازمان عدالت اجرا نمی‌شود، به نوعی تنش دچار می‌شوند و برای کاهش این تنش سعی می‌کنند، میزان دلبستگی و وظیفه‌شناسی و تعهد خود را نسبت به سازمان کاهش دهند، برعکس اگر کارکنان احساس کنند، در محل کار عدالت سازمانی وجود دارد برانگیخته می‌شوند تا در شغل خود، وظیفه تکلیف و مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند تا بدین وسیله دین خود را به حرفه خود ادا کنند. لذا رفتار شهروندی سازمانی آنها افزایش خواهد یافت. عدالت سازمانی در محل کار نشان‌دهنده اهمیت دادن سازمان به کارکنان است. در چنین شرایطی کارکنان نیز



نسبت به سازمان متعهد می‌شوند و میثاقی دوسویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌شود که به افزایش رفتار شهروندی سازمانی از سوی کارکنان منجر می‌شود. همچنین وجود مهارت‌های کوانتومی در سازمان موجب می‌شود که مدیران کوانتومی به نشانه‌های تغییر حساس شوند و با خلاقیت و دانش موجب سوق دادن سازمان به سوی آینده و بهره‌وری بیشتر شوند، چنین مدیرانی تلاش می‌کنند، امکاناتی را که ممکن است طی چند سال آینده برای ارتقاء و بهره‌وری سازمان در اختیار کارکنان قرار گیرد، امروز فراهم کنند. مدیرانی که دارای مهارت‌های کوانتومی هستند، تضاد در سازمان را برای رسیدن به فهم مشترک و تصمیم بهینه لازم می‌دانند و شرایطی را فراهم کنند که در آن وضعیت به تفاوت‌ها احترام گذاشته می‌شود و کنترل و سلطه جای خود را به اعتماد دوطرفه دهد. مدیر برخوردار از مهارت‌های کوانتومی آشوب را امری طبیعی می‌داند و قدرت و کنترل را به دلیل اعتماد به توانایی کارکنان برای خودسازماندهی به آنان واگذار کرده است و بر خلاقیت، خودسازماندهی و پاسخگویی سریع تأکید می‌کند

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود با اقداماتی مانند قدردانی از تلاش تمامی کارکنان، دادن فرصت یادگیری برابر به کارکنان، ایجاد فضای حمایتی درون سازمانی برابر برای همه کارکنان، تعریف روشن و واضحی از وظایف و مسئولیت‌ها جهت رفع سردرگمی، تعریف مشاغل معنی‌دار در ساختار سازمانی، شرایطی برای افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان فراهم شود؛ همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود با استفاده از پرسشنامه عدالت سازمانی نسبت به ارزیابی مداوم عدالت سازمانی اقدام کنند تا با توجه به شناختی که از ابعاد عدالت سازمانی به دست می‌آورند، گام‌های عملی را برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان و اوضاع سازمان تحت مدیریت خود بردارند. با توجه به بالا بودن سطح مدیریت کوانتومی و پیامدهای مثبت ناشی از آن نیز پیشنهاد می‌شود، زمینه‌آشنایی سایر سازمان‌ها ورزشی با این نوع مدیریت فراهم شود

**ملاحظات اخلاقی:** این مقاله برگرفته از رساله دکتری است و تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آنها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

**حامی مالی:** این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی دریافت نکرده است.

**مشارکت نویسندگان:** تمامی نویسندگان این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا نگارش مقاله مشارکت فعال داشته‌اند.

**تعارض منافع:** نویسندگان این مقاله، تصریح می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافی در مطالعه حاضر وجود ندارد.

**تشکر و قدردانی:** بدین‌وسیله نویسندگان این مقاله از تمامی کارکنان، مدیران وزارت ورزش عراق که در انجام این پژوهش نهایت همکاری را با نویسندگان داشتند کمال تشکر و قدردانی را به عمل می‌آورند.

## منابع

1. Agrawal A. To examine the relationship between the use of the e-HRM system and HRM effectiveness. RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary. 2018;3(7):478-83. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1324247>
2. Cooke FL, Wood G, Wang M, Li AS. Riding the tides of mergers and acquisitions by building a resilient workforce: A framework for studying the role of human resource management. Human Resource Management Review. 2021 Sep 1;31(3):100747-100756. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2020.100747>
3. Kerdpitak C, Jermstiparsert K. The impact of human resource management practices on competitive advantage: Mediating role of employee engagement in Thailand. Systematic Reviews in Pharmacy. 2020 Jan 1;11(1):443-52. <http://dx.doi.org/10.5530/srp.2020.1.56>
4. Lu Y, Zhang MM, Yang MM, Wang Y. Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. Human Resource Management. 2023 May;62(3):331-53. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>



5. Geok SW, Shaari A. Show up & be seen: A study towards quantum leadership in quantum era. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 2020 Nov 30;17(6):411-29. Retrieved from <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/731> (Original work published November 29, 2020)
6. Casati NM. Current and future global challenges in management and leadership: Finance and quantum computing. *Paradigm Shift in Management Philosophy: Future Challenges in Global Organizations*. 2020:103-31. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-29710-7\\_6](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-29710-7_6)
7. Gefter A. Quantum perspective. *New Scientist*.2022; 253: 38-42. [https://doi.org/10.1016/S0262-4079\(22\)00201-9](https://doi.org/10.1016/S0262-4079(22)00201-9)
8. Latifi T, khaleghi J. The effect of safety practices and organizational citizenship behaviour on safety management regarding the role of conscientiousness among Qazvin fire department employees. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*.2022;6(85); 1031-1044. **[In Persian]**. Retrieved <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1504>
9. Han SH, Yoon DY, Suh B, Li B, Chae C. Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behaviour. *Journal of Knowledge Management*. 2019 May 20;23(4):687-704. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0213>
10. Chang WJ, Hu DC, Keliw P. Organizational culture, organizational citizenship behavior, knowledge sharing and innovation: a study of indigenous people production organizations. *Journal of Knowledge Management*. 2021 Nov 17;25(9):2274-92. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0482>
11. Qiu S, Dooley L. How servant leadership affects organizational citizenship behaviour: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*. 2022 Apr 6;43(3):350-69.
12. Özkan E, Azizi N, Haass O. Leveraging smart contract in project procurement through DLT to gain sustainable competitive advantages. *Sustainability*. 2021 Dec 3;13(23):1-25. <https://doi.org/10.3390/su132313380>
13. Singh SK, Singh AP. Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*. 2018 Nov 29;57(4):937-52. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
14. Khalfan M, Azizi N, Haass O, Maqsood T, Ahmed I. Blockchain technology: Potential applications for public sector E-procurement and project management. *Sustainability*. 2022 May 10;14(10):3-21. **[In Persian]**
15. Abdullahi AZ, Anarfo EB, Anyigba H. The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of management development*. 2020 Nov 24;39(9/10):963-87. **[In Persian]**. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>
16. Sarfraz R, Rathore K, Ali K, Khan MA, Zubair SS. How level 5 leadership escalates organizational citizenship behaviour in telecom sector of Pakistan? Exploring the mediatory role of organizational dissent. *PloS one*. 2022 Oct 21;17(10): e0276622. **[In Persian]**. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276622>
17. Kowal J, Keplinger A, Mäkiö J. Organizational citizenship behaviour of IT professionals: lessons from Poland and Germany. *Information Technology for Development*. 2019 Apr 3;25(2):227-49. <http://dx.doi.org/10.1080/02681102.2018.1508402>
18. Hashemi H, & Pouraminzad, S. The challenges facing the development of human resources and a solution to solve it. *Work and Society Quarterly*.2015; 6(13): 1-18. **[In Persian]**. <https://ensani.ir/file/download/article/20121212093544-9625-104.pdf>
19. Mezginezhad S, Ayati M, Pourshafei H. The role of quantum management in human resource productivity with respect to the mediation of Job Engagement in the staff of the Education Department in Birjand. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 2021 Aug 23;12(3):111-23. **[In Persian]**. <https://doi.org/10.30495/jedu.2021.22953.4644>



20. Nazari Jahrami N, Naderian Jahrami M, & Dastbarhaq H. Presenting a Quantum Management Development Model in Sport Organizations with Grounded Theory Approach. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sports*.2022; 11(6): 37-52. **[In Persian]**. <https://sanad.iau.ir/journal/jmobs/Article/676627?jid=676627>
21. Mirsafian H. The Relative Impact of Quantum Management on Job Engagement Dimensions in Employees of Physical Education Departments of Iranian Medical Sciences Universities. *Health Information Management*.2016;13(1/1): 42-47. **[In Persian]**. [https://him.mui.ac.ir/article\\_11479.html?lang=fa](https://him.mui.ac.ir/article_11479.html?lang=fa)
22. Zohar D. Zero distance: Management in the quantum age. Springer Nature; 2022.
23. Yin X. Review and prospect of quantum management. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2019 Dec 19;9(12): 2220-2230. doi: 10.4236/ajibm.2019.912147
24. Nazari R, Basravi A. The Relationship between Quantum Management and Career Empowerment in Physical Education Teachers of Isfahan Province. *Sport Management Journal*.2021; 13(1): 35-46. **[In Persian]**. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.117963.1312>
25. Auxin L. Studied the relationship between Quantum and improve organizational performance management, my service company EBay. *Journal of Sustainable Organizations*. 2012; 15(1): 101-113. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.117963.1312>
26. Druhl K, Langstaff J, Monson N. Towards a synthesis of the classical and quantum paradigms: Vedic Science as a holistic approach to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 2001 Aug 1;14(4):379-407. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005546>
27. Erçetin ŞŞ, Kamacı MC. Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*. 2008;3(6):865-8.
28. Khajepour P, Sayed Ameri MH, Keshavarz L. The Design of model for empowering the employees of the Ministry of Sports and Youth through quantum leadership using a structural-interpretive approach. *Contemporary Studies On Sport Management*. 2022 Aug 23;12(23):109-20. **[In Persian]** <https://doi.org/10.30473/fmss.2020.56145.2222>
29. Imamoglu SZ, Ince H, Turkcan H, Atakay B. The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia computer science*. 2019 Jan 1; 158:899-906. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
30. Karimi Z, Andam R. The relationship between job satisfaction and organizational justice with procrastination (case study: sport boards of Hamedan city). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2016 Dec 21;3(4):99-110. **[In Persian]** <https://dori.net/dor/20.1001.1.25384023.1395.3.4.9.4>
31. Colquitt JA, Scott BA, Rodell JB, Long DM, Zapata CP, Conlon DE, Wesson MJ. Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*. 2013 Mar;98(2):199. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0031757>
32. Feng M, Yu W, Chavez R, Cadden T, Wong CY. How do institutional forces affect firm agility through organizational justice? Differences between Chinese and foreign firms in China. *Production Planning & Control*. 2024 Aug 17;35(11):1247-62. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2170293>
33. Fein EC, Tziner A, Vasiliu C. Perceptions of ethical climate and organizational justice as antecedents to employee performance: The mediating role of employees' attributions of leader effectiveness. *European Management Journal*. 2023 Feb 1;41(1):114-24. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.11.003>
34. Rupp DE, Shao R, Jones KS, Liao H. The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2014 Mar 1;123(2):159-85. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>
35. Cropanzano R, Rupp D E. Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. In: S.W. Gilliland, D.P. Skarlicki & D.D. Steiner (Eds.) *Justice, morality, and social responsibility: research in social issues in management*. Greenwich, CT: Information Age.2008: 63–99.



36. Byrne ZS, Pitts VE, Wilson CM, Steiner ZJ. Trusting the fair supervisor: The role of supervisory support in performance appraisals. *Human Resource Management Journal*. 2012 Apr;22(2):129-47. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00193.x>
37. Wolfe SE, Rojek J, Manjarrez Jr VM, Rojek A. Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers. *Journal of Criminal Justice*. 2018 Jan 1; 54:20-9. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jcrimjus.2017.11.003>
38. Sahoo R, Sahoo CK. Organizational justice, conflict management and employee relations: The mediating role of climate of trust. *International Journal of Manpower*. 2019 Jul 12;40(4):783-99. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0342>
39. Cropanzano R S, Ambrose M L. Organizational justice: Where we have been and where we are going. In: R.S. Cropanzano & M.L. Ambrose (Eds.) *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of justice in the workplace*. Oxford University Press.2015: 3–13.
40. Cropanzano R, Bowen DE, Gilliland SW. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*.2007; 21(4): 34–48. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
41. Molina A, Jakopec A, Cropanzano R, Moliner C. The role of peer justice climate: What do we know and where can we go from here? In *Organizational Justice 2017* Mar 13 (pp. 87-106). Routledge.
42. Schilpzand MC, Martins LL, Kirkman BL, Lowe KB, Chen ZX. The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: The role of cultural value orientations. *Management and Organization Review*. 2013 Jul;9(2):345-74. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/more.12014>
43. Sora B, Höge T, Caballer A, Peiró JM, Boada J. Job insecurity and performance: The mediating role of organizational justice in terms of type of contract. *Psicothema*. 2021 Jan 1;33(1):86-94. doi: 10.7334/psicothema2020.205
44. Eftekhari F, Rahimi H. The role of mediation of psychological empowerment in the effect of positive leadership on organizational trust (study case: teachers in Kashan Schools). *Journal of Human Resource Studies*.2020; 10(2): 101-124. **[In Persian]**. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.231008.1416>
45. Anggreyani NM, Satrya IG. Effect of job satisfaction, employee empowerment and job stress towards organizational commitment. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. 2020;4(6):108-13. <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2020/06/N2046108113.pdf>
46. Alhosani JM, Ahmad MF, Nawi MN. The Relationship of Leadership Dtyles Towards Employees' Creativity: Mediating Effect of Employees' Empowerment in UAE Manufacturing Companies. *International Journal of Supply Chain Management*.2019; 8(2): 11-42. <file:///C:/Users/LENOVO/Desktop/3062-9502-1-PB.pdf>
47. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG. Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 2000 Jun;26(3):513-63. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
48. Shelton. C K the quantum skills modelling Darling. John R, *Management a new paradigm to enhance effective leadership, Leadership & Organization Development Journal*.2001 Jun;22(6): 264-273. <https://doi.org/10.1108/01437730110403196>
49. Niehoff BP, Moorman RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management journal*. 1993 Jun 1;36(3):527-56. <https://www.jstor.org/stable/256591>
50. Rajabi M, Rasoolimanesh SM, Andam R, Abdollahnezhad F. A systematic review of PLS in sports management. *Human Resource Management in Sports*. 2023 Jan 1;10(1):167-92. **[In Persian]**. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.12856.2541>
51. Davari A. Rezazadeh A. Modeling structural equations with Smart Pls software, Jihad University Press, Tehran.2013. **[In Persian]**. [https://www.researchgate.net/publication/264519454\\_Structural\\_Equation\\_Modeling\\_with\\_PLS](https://www.researchgate.net/publication/264519454_Structural_Equation_Modeling_with_PLS)



52. Sweis R, Obeidat B, Kanaan RK. Reviewing the literature on total quality management and organizational performance. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*. 2019 Jul 10;7(3):192-215. <http://dx.doi.org/10.25255/jbm.2019.7.3.192.215>
53. Ameri MH, Keshavarz L, Khajepoor P, Hosseini M. Providing a communication model for quantum leadership, productivity, and empowerment of personnel in the Ministry of Sport and Youth using interpretive-structural modelling. *Journal of New Studies in Sport Management*. 2023 Jul; 4(4): 937-953. <https://doi.org/10.30473/fmss.2020.56145.2222>
54. Jie X, Yunfeng T, Wenhao J. Will quantum leadership improve employee workplace well-being in the context of epidemic uncertainty? The role of person-organization fit and emotional exhaustion. *Journal of Shanghai University of Finance and Economics*. 2021 Jan 1;23(01):15-26. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.jsufe.2021.01.002>
55. Hanaysha J. Improving employee productivity through work engagement: Evidence from the higher education sector. *Management Science Letters*. 2016;6(1):61-70. [https://www.growingscience.com/msl/Vol6/msl\\_2015\\_114.pdf](https://www.growingscience.com/msl/Vol6/msl_2015_114.pdf)
56. Khosravi H, Pourshafei H, Asgari A. The influence of organizational virtue on quantum management and employee job engagement: A case study in south Khorasan's educational sector. *Journal of Socio-Cultural Studies of Khorasan*. 2023 Nov 22;18(1):9-42. **[In Persian]** <https://doi.org/10.22034/fakh.2023.378945.1591>
57. Nazarzadeh M, Nikpay I, Madandar Arani A. Surveying the impact of quantum management on human resource productivity via mediating organizational sympathy. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 2021 Jun 22;12(2):53-40. **[In Persian]**. <https://doi.org/10.30495/jedu.2021.24501.4912>
58. Azimi Sanavi B, Razavi Seyyed MH. Investigating the level of familiarity and application of quantum skills in sports organizations of the country. *JSM, Tehran University*. 2017;6(4):613-25. **[In Persian]**. <https://doi.org/10.22059/jsm.2015.53113>
59. Salimi MH, Rajaeepour S, Siyadat SA, Bidram H. The Relation between quantum management skills and organizational agility capabilities with the mediating role of organizational intelligence in the selected state-universities of Isfahan. *Public Management Researches*. 2016 Nov 21;9(33):113-38. **[In Persian]**. <https://doi.org/10.22111/jmr.2016.2852>

