

## بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی

رضا آقایی<sup>۱</sup>، میلاد آقایی<sup>۲</sup>، اصغر آقایی<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف از این مطالعه بررسی ارتباط میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی است. ارزیابی رابطه میان هر یک از متغیرهای مذکور را می‌توان به نوعی مسئله تصمیم‌گیری نیز تلقی کرد که در آن تعاملات روش‌مند میان متغیرها موجب برقراری روابط درونی می‌گردد. در این راستا، می‌توان از روش آزمایشگاه ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری (دیمتل) برای استخراج روابط علی میان متغیرها استفاده کرد و از آن علاوه بر تعیین روابط میان متغیرها، برای مدیریت وابستگی‌های درونی در مجموعه‌ای از متغیرها نیز بهره برد. در این تحقیق، با استفاده از نظر ده کارشناس و تجربه مدیریت منابع انسانی در شرکت ایران خودرو دیزل رابطه میان متغیرهای مذکور بررسی شد. نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی، جو سازمانی بر فرسودگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی بر فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی تأثیرگذارند. از طرف دیگر، رفتار شهروندی سازمانی تأثیرپذیرترین و فرهنگ سازمانی تأثیرگذارترین متغیرها هستند.

**واژه‌های کلیدی:** جو سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، فرسودگی شغلی، فرهنگ سازمانی.

۱. دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، مدرس دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران

۳. استادیار دانشگاه علوم انتظامی، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۷/۰۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: رضا آقایی

E-mail: milad.aghaee@ymail.com

## مقدمه

امروزه، در عصری به سر می‌بریم که شاید به سبب شتاب روزافزون رقابت در محیط صنایع، به کارگیری و استفاده مناسب از ابزارهای نوین و سرمایه‌های انسانی سازمان و تأکید بر نیروی انسانی و دانش آن سرمایه معنوی سازمان محسوب می‌شود و نقش مؤثری در بقا در این محیط فراهم می‌کند؛ اما متأسفانه با توجه به گسترش روزافزون سازمان‌ها از نظر شاخص‌های مالی و عدم توجه به مؤلفه‌های انسانی خود موجب بروز متغیرهای جدیدی از جمله فرسودگی نیروی انسانی نیز شده است. به عبارت دیگر، امروزه فراهم نکردن فضای مناسب سازمانی برای نیروی انسانی زمینه‌های بروز فرسودگی در نیروی انسانی را هر روز هر چه بیشتر فراهم می‌کند (ژنگ و یانگ، ۲۰۱۰). از این رو، لزوم توجه به نیروی انسانی عنصری است که در سازمان به عنوان شهروند سازمانی مشغول به فعالیت محسوب می‌شود و متغیرهای بسیار زیادی بر روز رفتار مناسب شهروندی وی تأثیرگذارند و از جمله عواملی است که شاید تاکنون تحقیقات زیادی در رابطه با آن انجام نپذیرفته باشد.

مطالعات نشان داده‌اند جو سازمانی یکی از عناصر اصلی دستیابی به رویکرد مطلوب کاری در کارکنان سازمان به همراه عناصر فرهنگی و روابط آن‌ها الگویی را خلق می‌کند که سازمانی را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد (گیلسون، ۲۰۰۲؛ گیلسون و هم‌لگارن، ۱۹۹۸؛ گیلسون و همکاران، ۲۰۱۰؛ گیلسون و گرین، ۲۰۰۶). همان‌طور که شخصیت افراد منحصر به فرد است، فرهنگ و جو سازمانی سازمان‌ها نیز شخصیت منحصر به فردی دارد و نوعی احساس هویت و تعهد را در کارکنان سازمان ایجاد می‌کند (اعرابی، ۱۳۸۶) که در نهایت موجب بروز رفتاری با عنوان رفتار شهروندی سازمانی می‌شود (شاهبندزاده، محمدی و حسن‌پور، ۱۳۸۹). از طرف دیگر، به کارگیری راهبردهای مناسب منابع انسانی که پشتیبان جو سازمانی مناسب بر مبنای فرهنگ سازمانی باشند و موجب تسهیل به کارگیری نیروی انسانی و بروز رفتار مناسب شهروندی سازمانی و تأخیر فرسودگی شغلی می‌شود، جایگاه ویژه‌ای دارد. از آن مهم‌تر، بحث رابطه سیستمی و جامع میان این عناصر کارکردی درون سازمانی و در ارتباط مستقیم با نیروی انسانی است. اهمیت این موضوع در صنعت خودروسازی که به شدت با تغییر در سیاست‌ها و راهبردها نیز روبه‌روست، اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند.

شرکت ایران خودرو دیزل یکی از ارکان اصلی تولید است و وظیفه تولید خودروهای سنگین مورد نیاز کشور را بر عهده دارد. از طرف دیگر، عوامل درون سازمانی از جمله نیروی انسانی عنصر اساسی تأثیرگذار بر تولید و فرایندهای تولیدی به شمار می‌رود. بنابراین، شناخت نیازهای آن‌ها در کارکردهای درون سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی، بسترهای ایجادکننده فرسودگی

شغلی، جو سازمانی و رفتاری‌ای که فرد به عنوان یک شهروند در سازمان از خود ارائه می‌دهد، نقش بسیار مهمی در بهبود عملکرد این شرکت و به طور کلی، این صنعت ایفا می‌کند. در این بین، آنچه مسئله اصلی است، بررسی رابطه میان متغیرهای درون‌سازمانی مرتبط با نیروی انسانی، از جمله متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق است. در واقع، سؤال اصلی این تحقیق، بررسی رابطه میان متغیرهای فرسودگی شغلی، فرهنگ، جو و رفتار شهروندی سازمانی و مدلسازی روابط میان این متغیرهاست. در ادامه سابقه تحقیقات پیشین، مبانی نظری هر یک از متغیرهای مذکور و روش تحقیق و یافته‌های حاصل از آن نیز بیان می‌شود. در انتها بحث و نتیجه‌گیری حاصل از یافته‌های تحقیق مطرح می‌گردد.

## پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری

فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی از جمله متغیرهای اساسی است که در سازمان‌های مختلف، به ویژه سازمان‌های صنعتی مورد توجه مدیران آن‌ها قرار می‌گیرند. در این بخش مرور مختصری از تعاریف هر یک از متغیرهای مورد بررسی این تحقیق صورت می‌گیرد.

### جو سازمانی

جو سازمانی دربرگیرنده ویژگی‌های محیط کاری است و بیان‌کننده چگونگی محیطی است که نیروی انسانی در آن مشغول به فعالیت است (آرونس و ساویتزکی، ۲۰۰۶؛ گیلسون و گرین، ۲۰۱۱). جو سازمانی بیان‌کننده درک کارکنان از بستر سازمانی است (هانتز، پری و کورال، ۲۰۰۱). در این راستا، زوهار و لوریا (۲۰۰۵) معتقدند جو سازمانی درک مشترکی است که افراد دارند و احساس آن‌ها از سازمان را شکل می‌دهد و هنجارهای اجتماعی، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی اطلاعات ارزش‌مندی را به کارکنان در مورد انتظارات رفتاری از نقش آن‌ها بیان می‌دارد. این امر خود موجب شکل‌گیری محیطی ویژه با عنوان جو سازمانی می‌شود (زوهار و لوریا، ۲۰۰۵). جو سازمانی زمانی ارتقا می‌یابد که کارکنان سازمان در همان محیط رفتاری را از خود بروز می‌دهند (مک کی و همکاران، ۲۰۰۷). جو سازمان دارای چهار بعد به شرح زیر است:

۱. ماهیت روابط بین فردی؛ در این بعد از جو سازمانی، مقوله‌هایی مانند وجود یا عدم وجود اعتماد و تسهیم دوجانبه بین کارکنان، همکاری محور یا رقابت محور بودن روابط بین

- بخش‌های سازمان، حمایت از کارکنان تازه‌وارد یا موضع‌گیری در برابر آن‌ها و سایر مسائل مربوط به روابط بین افراد سازمانی مورد مذاقه قرار می‌گیرند.
۲. ماهیت سلسله‌مراتبی سازمان؛ در این بعد، میزان تمرکز سازمانی و میزان تیم‌محور بودن فراگردهای سازمانی مورد مذاقه قرار می‌گیرد.
۳. ماهیت کار؛ این بعد بر ماهیت چالشی یا کسل‌کننده بودن کار، میزان انعطاف کارها، میزان آزادی عمل کارکنان در انتخاب روش انجام کار و مسائلی از این قبیل تأکید دارد.
۴. تمرکز بر حمایت و پاداش؛ این بعد بر مصادیق دریافت تشویق و حمایت سازمانی تمرکز دارد؛ یعنی، مشخص می‌کند که چه رفتارهایی در سازمان موجب تشویق می‌شوند (پورعزت، احسانی مقدم، یزدانی و فائز، ۱۳۹۲).

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ مدلی از هنجارها، ارزش‌ها، باورها و نگرش‌هایی است که بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد. تعاریف بسیار زیادی در حوزه فرهنگ سازمانی وجود دارد. جورج و جونز (۲۰۰۲) آن را طراحی غیررسمی ارزش‌ها و هنجارها در نظر می‌گیرند که کنترل راه مردم و گروه‌ها را در درون تعامل سازمان بر عهده دارد (برسون، ارگ و دایر، ۲۰۰۵). فرهنگ سازمانی دارایی راهبردی سازمان است که در پی آن افزایش سازگاری و تناسب بین سازمان و محیط به‌وجود خواهد آمد (کاتر و هسکت، ۱۹۹۲؛ پترز و واترمن، ۱۹۸۲). از جمله مظاهر فرهنگ می‌توان به آداب و رسوم، هنجارهای گروهی، عادات تفکر و ارزش‌های حمایت‌شده اشاره کرد (دیل و کندی، ۱۹۸۲؛ اسکین، ۱۹۹۲؛ ترایس و بایر، ۱۹۹۳) که کارکنان سازمان به‌طور مستمر آن را تفسیر و این تفاسیر عملکرد سازمان را تضمین می‌کند (مارتین، ۱۹۹۲). فرهنگ سازمانی وجود نظامی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است (رابینز، ۱۳۸۶). هج (۱۳۸۸) در چارچوب استعاره نظریه‌های سازمانی، فرهنگ را استعاره‌ای برای سازمان می‌داند و معتقد است که استعاره فرهنگ بر آداب و رسوم، سنت‌ها، روایات و افسانه‌ها، مصنوعات بشری و نمادهای سازمانی تأکید دارد. به‌طور کلی، فرهنگ سازمانی دارای دو بعد است. اول، باورهای راهنما که مربوط به باورهای مدیران عالی سازمان است و جهت حرکت سازمان و باورهای روزمره کارکنان را تعیین می‌کند. دوم، باورهای عمومی و روزمره که مربوط به همه کارکنان است و ریشه در فرهنگ عمومی جامعه دارد (احمدی، ۱۳۸۴).

### رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی (OCB) را اولین بار باتمان و ارگان در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی در دنیای علم مطرح کردند. پژوهش‌های اولیه در زمینه رفتار شهروندی سازمانی بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند اما اغلب نادیده گرفته می‌شدند. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند یا گاه مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (زارعی، الوانی، جندقی و احمدی، ۱۳۸۹). این مفهوم از نوشتارهای بارنارد در مورد تمایل به همکاری، و مطالعات کتر و کان در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و فراتر از انتظارات نقش ناشی شده است (رامین‌مهر، هادی‌زاده و احمدی، ۱۳۸۸).

رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً با نظام‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (کوهن و یاردنا، ۲۰۰۴؛ آپلیام و همکاران، ۲۰۰۴). در تحقیقات اخیر، اسامی گوناگونی مانند خودانگیزی سازمانی، رفتارهای سازمانی اجتماع‌گرا و رفتارهای فرانقشی، تمایل به همکاری و رفتارهای نوآورانه و خودجوش به این پدیده سازمانی داده شده است (رابرت، ۲۰۰۶). در نهایت، با بررسی این واژه، رفتار شهروندی سازمانی، برای این مفهوم پذیرفته شد. رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای آگاهانه افراد است، گرچه دارای الزام اجرایی نیست و تحت نظام رسمی پاداش دهی نیز قرار ندارد، اما بر عملکرد سازمانی تأثیر بسزایی دارد (دیپاولا، تارتر و هوی، ۲۰۰۵).

مطالعه‌های انجام شده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، گویای این واقعیت است که وجود این نوع رفتارها در سازمان‌های دولتی و خصوصی آثار مثبت و شایان توجهی دارد. در واقع، دو نوع آثار فردی و سازمانی در سایه وجود رفتار شهروندی سازمانی مترتب است. برای مثال، کارامبایا (۱۹۸۹) بیان می‌دارد کارکنانی که در واحدهای سازمانی با عملکرد بالا کار می‌کنند از کارکنانی که در واحدهای با عملکرد پایین کار می‌کنند، بیشتر به رفتارهای شهروندی پرداخته‌اند. خالد و علی (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی آثار رفتار شهروندی سازمانی بر رفتارهای انحرافی به این نتیجه دست‌یافتند که رفتار شهروندی سازمانی با رفتار انحرافی رابطه منفی و عکس دارد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، تحمل‌پذیری و مشارکت مدنی بیشترین ارتباط منفی را با رفتارهای انحرافی دارند. همچنین، وظیفه‌شناسی ارتباط منفی با غیبت اختیاری دارد.

اسپمن و زارات (۲۰۰۸) ۳۲ مؤسسه خدماتی را با هدف بررسی رابطه بین تحلیل‌رفتگی و کارایی منفی با رفتار شهروندی سازمانی در ایالت واشنگتن بررسی کردند. نتایج این مطالعه نشان

داد، تحلیل رفتگی شغلی، ناکارایی و رفتار شهروندی سازمانی، همگی ارتباط معناداری با یکدیگر دارند، به طوری که بین ناکارایی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط منفی وجود دارد؛ به این معنی که ناکارایی بالا معادل پایین بودن سطح رفتار شهروندی سازمانی است. البته، هر یک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی همبستگی‌های منفی متفاوتی با ناکارایی دارند، به طوری که فداکاری، بیشترین ارتباط منفی را با ناکارایی دارد. نتایج این مطالعه بیانگر رابطه منفی رفتار شهروندی سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی است (استفن، اسکپمن و زاراته، ۲۰۰۸).

نظریه‌های مختلف علمی و برگرفته از مطالعه‌های میدانی در سازمان‌ها و واحدهای دولتی و خصوصی گویای اهمیت رفتار شهروندی به عنوان عامل اثرگذار در بهبود عملکرد فردی و سازمانی است. به زعم مطالعه‌های انجام شده، رفتار شهروندی سازمانی بهره‌وری مدیریتی و سازمانی را از طریق تقویت روحیه کار تیمی، انسجام و همبستگی در سازمان، افزایش ثبات عملکرد سازمانی، افزایش انطباق سازمان با تغییرات محیطی و در نهایت توسعه کیفیت خدمات افزایش می‌دهد (پداساکوف و مکنزی، ۱۹۹۷).

### **فرسودگی شغلی**

فرسودگی شغلی عبارت است از حالتی از خستگی جسمی، هیجانی و ذهنی که به دلیل فشار مداوم و مکرر هیجانی ناشی از برخورد فشرده و بلندمدت به وجود می‌آید و نشانه‌های آن احساس درماندگی، ناامیدی، سرخوردگی و پیدا کردن دیدگاه‌های منفی نسبت به خود و دیگران است (جوادی، ۱۳۸۰). مسئله فرسودگی شغلی را نخستین بار فریدنبرگر در سال ۱۹۷۴ تعریف کرد و پس از آن بسیاری از نویسندگان آن را به دقت مورد مطالعه قرار دادند (رشیدی، تیموری نسب و احرامی، ۱۳۸۸). فرسودگی شغلی تنها فشار ناشی از کار نیست که بعد از کار مداوم به وجود می‌آید، بلکه به سبک کلی زندگی فرد و ساعات بیداری او نیز سرایت می‌کند. در این حالت، کار اهمیت خود را از دست می‌دهد و فرد دچار تحلیل رفتگی، خستگی دائمی، بدگمانی، بدبینی و عصبانیت، زودرنجی و بی‌حوصلگی و نظایر آن می‌شود (نیکنامی، ۱۳۷۷).

### **پیشینه تجربی**

در این بخش، بررسی‌های انجام شده در منابع معتبر و تحقیقات داخلی و خارجی بیان می‌شود که رابطه میان دو یا چند متغیر را بررسی کرده‌اند (جدول ۱).

جدول ۱. سابقه تحقیقات پیشین

نویسنده و سال	جامعه	روش	نتیجه
زارعی متین و دیگران (۱۳۸۹)	شرکت ملی نفت ایران	همبستگی	- تأثیرگذاری سبک رهبری تحول آفرین مدیران، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان از جمله ثبات هیجانی، برون‌گرایی، تجربه‌پذیری، سازگاری و وجدان کاری، ابعاد از فرهنگ سازمانی از قبیل فرایندگرایی، کارمندمداری، سیستم باز و کنترل سخت و ابعاد ارتباطی و ساختاری سرمایه اجتماعی، عدالت مراددهای و عدالت اطلاعاتی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی. عدم تأثیر ساختار سازمانی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی.
صنوبر و عربلوی مقدم (۱۳۹۱)	مدیران فعال در بخش ارتباطات و مخابرات شهر تبریز	معادلات ساختاری	دینداری اثر مثبت مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی ندارد، ولی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عاطفه تأثیر مثبت دارد. به‌طور کلی دینداری تأثیر مستقیمی بر رفتار شهروندی سازمانی ندارد، ولی به طور مستقیم و از طریق تعهد سازمانی بر آن تأثیر می‌گذارد.
حسینی و تیما (۱۳۹۲)	اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه	همبستگی	ارتباط معنادار نقش تعاملی پاسخگویی و خودکارآمدی شغلی بر رفتار شهروندی
اسپمن و زارات (۲۰۰۸)	۳۲ مؤسسه خدماتی در آمریکا	همبستگی	تحلیل شغلی، ناکارایی و رفتار شهروندی سازمانی، همگی ارتباط معناداری با یکدیگر دارند، به‌طوری که بین ناکارایی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط منفی وجود دارد.
شکرکن و نامی (۲۰۰۹)	کارگران کارخانه‌ای در شهر اهواز	همبستگی	اثر مثبت رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی
پورعزت و دیگران (۱۳۹۲)	سازمانی در حوزه فناوری اطلاعات	همبستگی	عدالت اطلاعاتی و مشاهده‌ای بیشترین تأثیر و عدالت زبانی و توزیعی کمترین تأثیر را بر جو سازمانی دارد.
هاشمی و دیگران (۱۳۹۱)	معلمان مقطع راهنمایی مدارس دخترانه دولتی شهر ایلام	معادلات ساختاری	استرس شغلی رابطه مثبت و مستقیمی با فرسودگی عاطفی دارد. اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی و اخلاق کاری اسلامی، بر رفتارهای شهروندی سازمانی و اثربخشی عملکرد تأثیر می‌گذارند.

### روش‌شناسی پژوهش

به‌طور قطع، روش‌های مورد استفاده در بررسی رابطه میان دو یا چند متغیر را می‌توان به دو دسته روش‌های آماری و روش‌های ریاضی طبقه‌بندی کرد. از جمله مهم‌ترین روش‌های آماری می‌توان به روش همبستگی و روش معادلات ساختاری و از جمله مهم‌ترین روش‌های ریاضی

نیز می‌توان به روش آزمایشگاه ارزیابی و آزمون تصمیم (دیمتل)<sup>۱</sup> اشاره کرد. مبنای روش‌های آماری را می‌توان به قضاوت جمعی پیرامون یک موضوع یا متغیر نسبت داد. در روش‌های آماری چنانچه بخواهیم حجم وسیعی از متغیرها را بررسی کنیم باید از پرسشنامه‌هایی با تعدد سؤال استفاده کنیم. از طرف دیگر، روش‌های آماری (همبستگی، رگرسیون و جزآن) تنها نوع استقلال و عدم استقلال میان عناصر را مشخص می‌کنند، در حالی که روش‌های ریاضی از جمله روش دیمتل به سنجش نظر خبرگان پیرامون یک موضوع یا متغیر می‌پردازد. در این روش می‌توان علاوه بر تعیین استقلال یا عدم استقلال، جهت و شدت تأثیرگذاری را نیز مشخص کرد. در روش‌های آماری چنانچه بخواهیم مجموعه‌ای از متغیرها را اولویت‌بندی کنیم، باید از آزمون‌های مختلف مانند فریدمن استفاده کنیم. در حالی که روش دیمتل روشی جامع برای بررسی رابطه‌ها و اولویت‌بندی از طریق تعیین تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین متغیر به شمار می‌آید. روش این تحقیق با توجه به در نظر گرفتن تعداد زیادی از متغیرها و لزوم تلفیق قضاوت پیرامون رابطه میان متغیرها، روشی ریاضی بر مبنای سنجش نظر خبرگان است. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از خبرگان علم رفتار و مدیریت منابع انسانی در شرکت ایران خودرو دیزل. در این تحقیق با توجه به استفاده از پرسشنامه و روش دیمتل و نیاز به بهره‌گیری از خبرگان (بین ۱۰ تا ۱۲ نفر) (اصغریور، ۱۳۷۷)، ده نفر از خبرگان منابع انسانی شرکت ایران خودرو دیزل، به روش هدف‌مند قضاوتی به عنوان نمونه انتخاب شدند که آشنایی بالایی با مسائل صنعت و منابع انسانی داشتند. در این راستا، پرسشنامه تحقیق در قالب مقایسه‌های زوجی طراحی و بین خبرگان توزیع و جمع‌آوری شد. در ادامه، روش دیمتل استفاده شد که در این تحقیق روش پیشنهادی مورد استفاده جهت مدلسازی روابط میان متغیرها و اولویت‌بندی آن‌ها تشریح شد.

روش دیمتل برای اولین بار در مرکز تحقیقات ژنو<sup>۲</sup> معرفی شد. این روش در آن زمان برای حل مسائل پیچیده‌ای نظیر مسائل قحطی، انرژی، حفاظت از محیط زیست و جزآن استفاده شد (فونتلا و گابوس، ۱۹۷۶). روش دیمتل یکی از ابزارهای تصمیم‌گیری چندمعیاره بر مبنای نظریه گراف است که ما را قادر می‌سازد تا مسائل را برنامه‌ریزی و حل کنیم؛ به نحوی که ممکن است برای درک بهتر روابط علی نقشه روابط شبکه‌ای چندین معیار را در گروه علت/ معلول ترسیم کنیم. این روش‌شناسی ممکن است تأییدکننده روابط متقابل میان متغیر/ معیارها یا محدودکننده روابط در روندی توسعه‌ای و روش‌مند باشد (چیو، چن، تزنگ و شائو، ۲۰۰۶؛ تامورا، ناگاتا و آکازاوا، ۲۰۰۲؛ لی، یین و هانگ، ۲۰۱۱؛ دالاها، هایاجنه و باتیها، ۲۰۱۱). محصول نهایی فرایند

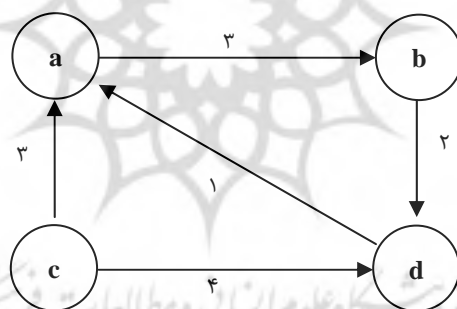
1. DEMATEL

2. Geneva Research Center



دیمتل تصویری است که پاسخگو بر اساس آن فعالیت‌های خود را سازمان می‌دهد و جهت روابط میان معیارها را مشخص می‌کند (تزننگ، چیانگ و لی، ۲۰۰۷). وو (۲۰۰۸) پنج گام زیر را برای روش دیمتل بر اساس روش فونتلا و گابوس (۱۹۷۶) ارائه کرد (آقایی، ۱۳۹۰).

**گام اول.** از ۱۰ تا ۱۲ خبره بخواهید مقایسه‌ای زوجی را میان دو متغیر انجام دهند و چنانچه متغیر a بر b تأثیرگذار است، جهت فلش از a به b و چنانچه متغیر b بر a تأثیرگذار است، جهت فلش از b به a خواهد بود. باید توجه داشت که جهت روابط میان متغیرها دوسویه و شدت روابط نهایی و صورت امتیازدهی باشد (برای مثال، از ۰ تا ۴، ۰ تا ۱۰ یا ۰ تا ۱۰۰). سپس، میانگین حسابی (یا هندسی) امتیازهای همه پاسخ‌دهندگان را محاسبه کرد و به صورت ماتریس  $\hat{M}$  نشان داد. ورودی هر تقاطع نشان‌دهنده شدت نفوذ است؛ به این معنی که چنانچه تقاطع  $C_1$  در سطر اول و  $C_3$  در ستون سوم برابر با ۲ باشد، بیانگر آن است که معیار  $C_1$  به میزان ۲ واحد بر معیار  $C_3$  تأثیرگذار است و جهت تأثیر از سمت معیار  $C_1$  به سمت معیار  $C_3$  است. شکل ۱ مثالی از چنین نقشه شبکه تأثیرات است. هر حرف نشان‌دهنده یک معیار در سیستم است. هر پیکان از c به d نشان‌دهنده تأثیری است که c بر d دارد و میزان تأثیر ۴ است.



شکل ۱. نمونه‌ای از نقشه تأثیر

**گام دوم.** مجموع ردیفی هر سطر از ماتریس  $\hat{M}$  را محاسبه می‌کنیم و هر یک از درایه‌های ماتریس  $\hat{M}$  را که  $a_{ij}$  می‌نامیم در معکوس بیشترین مجموع ردیفی ( $\alpha$ ) از آن ماتریس ضرب می‌کنیم ( $M = \alpha \cdot \hat{M}$ ).

$$\alpha = \max \sum_{j=1}^n a_{ij} \quad \text{رابطه (۱)}$$

برای مثال چنانچه ماتریس  $\hat{M}$  برابر باشد با:

$$\hat{M} = \begin{bmatrix} & C_1 & C_2 & C_3 & C_4 \\ C_1 & 0 & 3/38 & 3 & 2/8 \\ C_2 & 3 & 0 & 2 & 3 \\ C_3 & 3 & 2/57 & 0 & 1/75 \\ C_4 & 1 & 2/43 & 2/17 & 0 \end{bmatrix}$$

•  $0 + 3/38 + 3 + 2/8 = 9/18$  آنگاه، مجموع ردیف ۱:

$3 + 0 + 2 + 3 = 8$  مجموع ردیف ۲:

$3 + 2/57 + 0 + 1/53 = 7/1$  مجموع ردیف ۳:

$1 + 2/43 + 2/17 + 0 = 5/6$  مجموع ردیف ۴:

$\alpha = \frac{1}{9/18} = 0/1089$  پس:

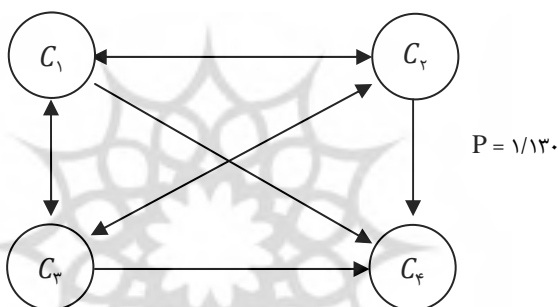
$$\hat{M} = \alpha.M' = \begin{bmatrix} & C_1 & C_2 & C_3 & C_4 \\ C_1 & 0 & 0/368 & 0/327 & 0/305 \\ C_2 & 0/327 & 0 & 0/218 & 0/327 \\ C_3 & 0/327 & 0/280 & 0 & 0/191 \\ C_4 & 0/109 & 0/265 & 0/236 & 0 \end{bmatrix}$$

**گام سوم.** مجموع دنباله نامحدودی از آثار مستقیم و غیرمستقیم از عناصر بر یکدیگر (توأم با تمامی بازخورهای ممکن) به صورت تصاعد هندسی، بر اساس قوانین موجود از گرافها محاسبه می‌شود. محاسبه این مجموع نیاز به استفاده از  $(I-M)^{-1}$  خواهد داشت. آثار غیرمستقیم از عناصر موجود ماتریس معکوس همگرایی دارد، زیرا اثرهای غیرمستقیم در طول زنجیره‌ها از دیاگراف موجود به صورت پیوسته کاهش خواهد بود. مجموع دنباله نامحدود اثرهای مستقیم و غیرمستقیم از عناصر بر یکدیگر به صورت  $M(I-M)^{-1}$  است.

$$T = \begin{bmatrix} & C_1 & C_2 & C_3 & C_4 \\ C_1 & 1/078 & 1/504 & 1/333 & 1/380 \\ C_2 & 1/205 & 1/104 & 1/154 & 1/276 \\ C_3 & 1/174 & 1/276 & 0/932 & 1/144 \\ C_4 & 0/823 & 1/023 & 0/907 & 0/759 \end{bmatrix}$$

**گام چهارم.** تعیین ارزش آستانه‌ای و تدوین نقشه شبکه روابط. به منظور تشریح روابط ساختاری میان معیار و حفظ پیچیدگی سیستم با سطح قابل مدیریت در همان زمان، لازم است

ارزش آستانه‌ای  $\rho$  برای فیلترکردن آثار ناچیز در ماتریس  $T$  تدوین شود. تنها برخی معیارها، که تأثیر آن‌ها در ماتریس  $T$  بیش از ارزش آستانه‌ای است باید انتخاب و در نقشه روابط شبکه‌ای نمایش داده شوند. پس از تصمیم‌گیری درباره ارزش آستانه‌ای، نتایج تأثیر نهایی معیار در نقشه روابط نشان داده می‌شود. برای بیان رویه‌های روش دیمتل، نمونه ساده‌ای برای نمایش چگونگی روابط مورد بحث معیارها را می‌توان تعریف کرد. در مثال بالا، چنانچه ارزش آستانه‌ای برابر با میانگین حسابی تمامی درایه‌های ماتریس  $T$  در نظر گرفته شود، هر کدام از درایه‌ها که بیشتر از ارزش آستانه‌ای باشد، تأثیرگذاری آن معیار بر معیار دیگر را نمایش می‌دهد. برای مثال، عدد  $1/504$  در تقاطع معیار  $C_1$  و  $C_2$ ، چون از ارزش آستانه‌ای  $1/130$  بزرگ‌تر است، نشان می‌دهد معیار  $C_1$  بر معیار  $C_2$  تأثیرگذار است. شکل ۲ روابط و تأثیرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد.



شکل ۲. تعریف روابط میان متغیرها بر اساس روش DEMATEL

### یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از اجرای گام به گام مدل ترکیبی و یافته‌های حاصل از اجرای گام‌های دیمتل در جدول ۲ و ۳ آمده است.

$C_1$ : فرسودگی شغلی،  $C_2$ : رفتار شهروندی سازمانی،  $C_3$ : جو سازمانی،  $C_4$ : فرهنگ سازمانی

جدول ۲. ماتریس روابط مستقیم (ماتریس  $M$ )

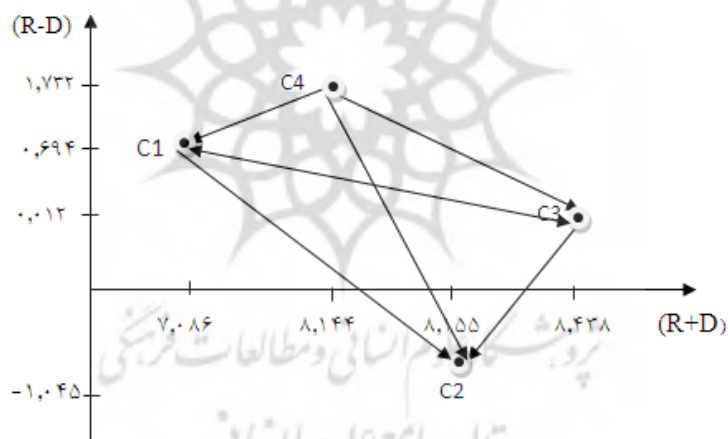
	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$
$C_1$	۰	۰/۲۹۱	۰/۲۹۱	۰/۱۶۶
$C_2$	۰/۲۴۹	۰	۰/۲۴۹	۰/۱۶۶
$C_3$	۰/۳۳۲	۰/۲۹۱	۰	۰/۲۴۹
$C_4$	۰/۳۳۲	۰/۳۳۲	۰/۳۳۲	۰

جدول ۳. ماتریس روابط مستقیم و غیرمستقیم (ماتریس T)

	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$
$C_1$	۰/۸۹۹	۱/۱۲۷	۱/۰۹۰	۰/۷۷۴
$C_2$	۱/۰۲۲	۰/۸۲۴	۰/۹۹۰	۰/۷۱۹
$C_3$	۱/۲۷۵	۱/۲۵۳	۰/۹۸۶	۰/۹۱۴
$C_4$	۱/۳۹۳	۱/۳۹۶	۱/۳۵۰	۰/۷۹۹

جدول ۴. ترتیب نفوذ عناصر بر یکدیگر

عامل	جمع ردیفی (R)	جمع ستونی (D)	R+D	R-D	تأثیرگذاری
$C_1$	۳/۸۹	۳/۱۹۶	۷/۰۸۶	۰/۶۹۴	۲
$C_2$	۳/۵۵۵	۴/۶	۸/۱۵۵	-۱/۰۴۵	۴
$C_3$	۴/۴۲۸	۴/۴۱۶	۸/۴۳۸	-۰/۰۱۲	۳
$C_4$	۴/۹۳۸	۳/۲۰۶	۸/۱۴۴	۱/۷۳۲	۱



شکل ۳. تعریف روابط میان متغیرها بر اساس روش DEMATEL

بر اساس گام‌های تحقیق (گام پنجم)، متغیری که دارای بیشترین مقدار R-D باشد، بیشترین تأثیرگذاری را دارد. بر این اساس، همان‌طور که در جدول ۳ و گام پنجم تحقیق نیز به آن اشاره شد، هر چه مقدار D-R مثبت‌تر باشد، به قطع نفوذکننده قوی و هر چقدر منفی‌تر باشد، نفوذپذیر قوی است. از این‌رو، فرهنگ سازمانی ( $C_4$ ) (۱/۷۳۲) بیشترین تأثیرگذاری و رفتار شهروندی

سازمانی (C<sub>۲</sub>) (۱/۰۴۵-) کمترین تأثیر و تأثیرپذیرترین متغیرهایند. به عبارت دیگر، می‌توان گفت بر اساس اجرای روش دیمتل که روش مدلسازی بر اساس نظر خبرگان است، فرهنگ سازمانی عاملی است که بیشترین نفوذ را بر فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی دارد و نفوذکننده‌ای قوی است و رفتار شهروندی سازمانی نیز نفوذپذیری قوی است. به عبارت دیگر، متغیرهای فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و فرسودگی شغلی هر یک بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند. شکل ۳ نیز مطابق با گام چهارم تحقیق نحوه ارتباط و تأثیرگذاری عناصر بر یکدیگر را نمایش می‌دهد. با توجه به مذاکره با خبرگان، ارزش آستانه‌ای در این تحقیق، میانگین کل اعداد حاصل از جدول ماتریس روابط مستقیم و غیرمستقیم (ماتریس T) در نظر گرفته شد. بدین جهت، ارزش آستانه‌ای در این تحقیق عبارت است از ۱/۰۵۱. به عبارت دیگر، می‌توان گفت در ماتریس T (جدول ۳) هر کدام از درایه‌ها که بیشتر از عدد ۱/۰۵۱ باشد، به معنای تأثیرگذاری آن معیار بر معیار دیگری است. بر این اساس، C<sub>۱</sub> (فرسودگی شغلی) بر C<sub>۲</sub> (رفتار شهروندی سازمانی) و C<sub>۳</sub> (جو سازمانی)، C<sub>۲</sub> (جو سازمانی) بر C<sub>۱</sub> (فرسودگی شغلی) و C<sub>۲</sub> (رفتار شهروندی سازمانی)، C<sub>۳</sub> (فرهنگ سازمانی) بر C<sub>۱</sub> (فرسودگی شغلی) و C<sub>۲</sub> (رفتار شهروندی سازمانی) و C<sub>۳</sub> (جو سازمانی) تأثیر گذار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیران همواره در پی آنند تا با به کارگیری روش‌های مناسب و با استفاده از ایجاد فرهنگ و جو سازمانی مناسب، فرسودگی شغلی کارکنان را به تأخیر بیندازند. همین امر به بروز رفتار شهروندی سازمانی مناسب از سوی کارکنان می‌انجامد. در این راستا، یکی از مشکلات پیش روی مدیران، شناسایی رابطه میان چنین عوامل درون سازمانی همچون متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق به همراه تعیین مؤثرترین و تأثیرپذیرترین عوامل است. برای حل این مشکل، امروزه رویکردها و روش‌های متفاوتی وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به روش‌های آماری و روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره اشاره کرد که مبنای ریاضی دارند.

چنانچه اشاره شد، در این پژوهش از مدل دیمتل در ارزیابی نحوه ارتباط میان عوامل مؤثر استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق بیانگر آن است که فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی، جو سازمانی بر فرسودگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی بر فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی تأثیر گذارند. از طرف دیگر، رفتار شهروندی سازمانی تأثیرپذیرترین و فرهنگ سازمانی تأثیرگذارترین متغیرهایند. به عبارت دیگر، می‌توان گفت بر اساس اجرای روش دیمتل که روش مدلسازی بر اساس نظر خبرگان

است، فرهنگ سازمانی عاملی است که بیشترین نفوذ را بر فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و جو سازمانی دارد و نفوذکننده‌ای قوی است و رفتار شهروندی سازمانی نیز نفوذپذیری قوی است و سایر متغیرها بر این متغیر تأثیر می‌گذارند. به عبارت دیگر، متغیرهای فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و فرسودگی شغلی هر یک بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند.

نتایج حاصل از این تحقیق که با استفاده از روش تصمیم‌گیری انجام پذیرفته است با تحقیقات زیر همسو بود: زارعی متین، الوانی، جندقی و احمدی (۱۳۸۹)، صنوبر و عبلوی مقدم (۱۳۹۱) و هاشمی، بشلیده و کوچکی (۱۳۹۱) که با استفاده از روش آماری به ترتیب در شرکت ملی نفت، مخابرات و معلمان مدارس ایران به تأثیر مثبت فرهنگ بر رفتار شهروندی سازمانی اختصاص داشتند؛ حسنی و تیما (۱۳۹۲) که در جامعه آماری ۳۲ مؤسسه خدماتی آمریکا به تأثیر مثبت فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی؛ و پورعزت، احسانی مقدم، یزدانی و فائز (۱۳۹۲) که به تأثیر مثبت فرهنگ بر جو سازمانی رسیدند.

علاوه بر این می‌توان گفت فرهنگ سازمانی تأثیرگذارترین متغیر بر ایجاد جو سازمانی مناسب و جلوگیری از فرسودگی شغلی و بروز رفتار مناسب شهروندی سازمانی است. از طرف دیگر، نتایج حاصل از تحقیق بیانگر آن است که فرسودگی شغلی نیز موجب بروز تغییرات (مثبت و منفی) در رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. علاوه بر این، با توجه به رابطه دوطرفه جو سازمانی با فرسودگی شغلی می‌توان ادعا کرد که هر چه جو مناسب سازمانی برقرار باشد، میزان فرسودگی شغلی کاهش و رفتار شهروندی بهتری را شاهد خواهیم بود و برعکس. از این رو، پیشنهاد می‌شود عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر کاهش فرسودگی شغلی و بهبود جو سازمانی که به بروز رفتار مناسب شهروندی سازمانی می‌انجامد تعیین و استخراج گردد.

## منابع

- احمدی، م. ر. (۱۳۸۴). *نگاهی به وجدان کاری و فرهنگ سازمانی با رویکرد دینی*. چاپ اول. تهران: انتشارات زمزم هدایت.
- اصغرپور، م. (۱۳۷۷). *تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره*، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- اعرابی، م. (۱۳۸۶). *مبانی رفتار سازمانی*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آقایی، ا.؛ آقایی، م. (۱۳۸۹). *نگهداری و تعمیرات نوین*. چاپ اول. تهران: انتشارات معاونت آموزش ناجا.
- آقایی، م. (۱۳۹۰). *رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره به ارزیابی استراتژی بهینه نگهداری و تعمیرات*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره).

۱۵ \_\_\_\_\_ بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو...

پورعزت، ع. ا. احسانی مقدم، ن.؛ یزدانی، ح و فائز (۱۳۹۲). تحلیل مقایسه‌ای نقش ابعاد گوناگون عدالت در جو سازمان و وفاداری سازمانی: پژوهشی پیرامون یک سازمان فناوری اطلاعات، فصلنامه مدیریت دولتی، ۵ (۱): ۶۵-۸۸.

جوادی، م. (۱۳۸۰). رابطه منبع کنترل و فرسودگی شغلی مشاوران دبیرستان‌های نواحی چهارگانه کرج. پایان نامه تحصیلی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد رود هن.

حسنی، م. و تیما، پ. (۱۳۹۲). بررسی نقش تعاملی پاسخگویی و خودکارآمدی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سیاسی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه. فصلنامه مدیریت دولتی، ۵ (۱): ۸۹-۱۱۰.

رابینز، ا. (۱۳۸۶). تئوری سازمان: ساختار، طراحی و کاربردها. ترجمه قاسم کبیری. چاپ سوم. تهران: انتشارات مرکز علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

رامین مهر، ح.؛ هادیزاده مقدم، ا.؛ احمدی، ا. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ستاد تهران). پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱ (۲): ۶۵-۸۸.

رشیدی، م.م.؛ تیموری نسب، آ. و احرامی، م. (۱۳۸۸). پیامدهای وجود سندروم فرسودگی شغلی در مراکز تحقیقاتی صنعت نفت و راهکارهای مقابله با آن. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۶): ۴۷-۶۵.

زارعی، م. ح.؛ الوانی، م.؛ جندقی، غ. و احمدی، ف. (۱۳۸۹). ارائه مدل جامع عوامل موثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران). فصلنامه مدیریت دولتی، ۲ (۵): ۳۹-۵۶.

شاهبندرزاده، ح.، محمدی یگانه، ر.، حسن پور، ن. (۱۳۸۹). ارزیابی فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی و مقایسه آن با دانشگاه علوم پزشکی، سازمان دارایی و کشتی سازی: مدل ارزش های رقیب، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی، سال سوم، شماره ۱، صص ۳۱-۵۲.

صنوبر، ن. و عربلوی مقدم، س. (۱۳۹۱). بررسی تأثیرات دینداری بر رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۴ (۴): ۳۵-۵۲.

محمودی، م. (۱۳۸۴). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. مجله تدبیر، (۱۶۰): ۳۵-۴۶.

نیکنمی، م. (۱۳۷۷). محرک‌های فشار در کار معلمی و استراتژی‌های مقابله با آنها. فصلنامه تعلیم و تربیت، (۵۵ و ۵۶): ۹-۳۸.

کوچی، ط. (۱۳۹۱). رابطه برخی متغیرهای شغلی و سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان از طریق استرس شغلی و فرسودگی عاطفی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

هچ، م. ج. (۱۳۸۸). *تئوری سازمان مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن*. ترجمه حسن دانایی فرد. تهران: انتشارات افکار.

Aarons, G. A. & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3): 289-301.

Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C. & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture. *leadership and trust, management decision*, 42 (1): 13-40.

Barney, J. (1999). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99- 120.

Berson. Y., Oreg. S. and Dyr. T. (2005). Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance. *Academy of Management Best Conference Paper*, New York.

Brightman, B. K. and Moran, J. W. (1999). Building Organizational Citizenship. *MANAGEMENT DECISION -LONDON THEN BRADFORD*, 37 (9): 678-685.

Burke, R. (2006), "A role for business schools in leadership, futures and ethics", *Journal of Futures*

*Studies*, Vol. 10 No. 4, pp. 71-82. Chiu, Y.J., Chen, H.C., Tzeng, G.H and Shyu, J. Z. (2006). Marketing strategy based on customer behavior for the LCD-TV, *International Journal of Management and Decision Making*, 7(2): 143-165.

Cohen, A. & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior an empirical examination among Israeli nurses. *journal of managerial psychology*, 19 (4): 386-405.

Dalalah, D., Hayajneh, M. and Batieha, F. (2011). A fuzzy multi-criteria decision making model for supplier selection. *Expert Systems with Applications*, 38(7): 8384-8391.

Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Reading, MA: Advison-Wesley, Pub.Co.

Dipaola, M., Tarter, C. & Hoy, W.K. (2005). *Measuring Organizational Citizenship in Schools: The OCB Scale*. In Wayne K. Hoy & Cecil Miskel (Eds.) *Leadership and Reform in American public schools*. Greenwich, CT: Information Age.



- Fontela, E. & Gabus, A. (1976). *The DEMATEL observer, DEMATEL 1976 Report*. Switzerland, Geneva: Battelle Geneva Research Center.
- George, J. M. and Jones, G. R. (2002) *Organizational behaviour*. 3rd edn. Harlow: Pearson Education.
- Glisson, C. (2002). The organizational context of children's mental health services. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 5(4): 233–253.
- Glisson, C. & Green, P. (2006). The effects of organizational culture and climate on the access to mental health care in child welfare and juvenile justice systems. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(4): 433-448.
- Glisson, C. & Hemmelgarn, A. (1998). The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 22(5): 401–421.
- Glisson, C., Schoenwald, S., Hemmelgarn, A., Green, P., Dukes, D., Armstrong, K. S. & Chapman, J. E. (2010). Randomized trial of MST and ARC in a two-level EBT implementation strategy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 78(4): 537–550.
- Glisson, C. and Green, P. (2011). Organizational climate, services, and outcomes in child welfare systems, *Journal of Child Abuse & Neglect*, article in press, available on: [www.science direct.com](http://www.science direct.com).
- Gursoy, D., Swanger, N. (2007). Performance-enhancing internal strategic factors: impacts on financial success. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1): 213–227.
- Hunter, E. M., Perry, S. J., Currall, S.C. (2001). Inside multi-disciplinary science and engineering research centers: The impact of organizational climate on invention disclosures and patents, *Journal of research policy*, article in press, available on: [www.science direct.com](http://www.science direct.com).
- Karambayya, R. (1989). *Context for organizational citizenship behavior*, working paper, North York, Ontario: York University,
- Khalid, S.A., Ali, H. (2005). The Effects of organizational Citizenship Behavior on Withdrawal Behavior. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1(1): 30-40.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*, New York: The Free Press.
- Lee, Y.C.& Li, M.L.& Yen, T.M.& Huang, T.H. (2010). "Analysis of adopting an integrated decision making trial and evaluation laboratory on a technology acceptance model", *Expert Systems with Applications*, 37(2):1745-1754.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*, New York: Oxford University Press.

- McKay, P.F., Avery, D.R., Tonidandel, S., Morris, M.A., Hernandez, M., Hebl, M.R (2007). Racial differences in employee retention: are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60 (1): 35–62.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best run Companies*, New York: Harper and Row.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S. (1997). *Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research*, 10(2): 133-153.
- Robert, D. (2006). Signaling and screening of worker motivation.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Shokrkon, H. and Naami, A. (2009). The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvaz Factory Worker. *Journal of Education & Psychology*, 3 (2): 39-52.
- Stephen, B., Schepman, M., Zarate, A. (2008). The Relationship between Burnout, Negative Affectivity and organizational Citizenship Behavior for Human Service Employees. *International Journal of Humanities and Social Sciences*. 2 (4): 216.
- Tamura, M., Nagata, H and Akazawa, K (2002). *Extraction and systems analysis of factors that prevent safety and security by structural models*, In 41st SICE annual conference, Osaka, Japan.
- Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Tzeng, G. H., Chiang, C. H and Li, C. W. (2007). Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL. *Expert Systems with Applications*, 32(4): 1028–1044.
- Wu, W.W. (2008). Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach. *Expert Systems with Applications*, 3 (35): 828–835.
- Zheng, W., Yang, B. and McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63 (7): 763-771.
- Zohar, D., Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2): 322–333.
- Zohar, D., Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4): 616–628.