





دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

گروه روان‌شناسی

پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته روان‌شناسی صنعتی سازمانی

بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی، متغیرهای مرتبط و طراحی الگوی کاربردی برای

تعالی فرهنگ سازمانی شهرداری شهر اصفهان

استاد راهنما:

دکتر حسین سماواتیان

استاد مشاور:

دکتر ابوالقاسم نوری

پژوهشگر:

شیرین جاودان

دی‌ماه ۱۳۹۱

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات و نوآوری‌های ناشی از تحقیق موضوع این پایان‌نامه متعلق به دانشگاه اصفهان است.



دانشگاه اصفهان
دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی
گروه روانشناسی

پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته روانشناسی صنعتی و سازمانی

خانم شیرین جاودان

تحت عنوان

بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی، متغیرهای مرتبط و طراحی الگوی کاربردی برای تعالی فرهنگ

سازمانی شهرداری شهر اصفهان

در تاریخ ۱۳۹۱/۱۰/۳۰ توسط هیأت داوران زیر بررسی گردید و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

دکتر حسین سماواتیان	با مرتبه علمی استادیار	امضاء	۱- استاد راهنمای پایان نامه
دکتر ابوالقاسم نوری	با مرتبه علمی استاد	امضاء	۲- استاد مشاور پایان نامه
دکتر فریبا یزدخواستی	با مرتبه علمی استادیار	امضاء	۳- استاد داور داخل گروه
دکتر سعید رجایی پور	با مرتبه علمی استادیار	امضاء	۴- استاد داور خارج گروه

امضای مدیر گروه

تشکر و قدردانی

با تشکر از جناب آقای دکتر سماواتیان و دکتر نوری
که با راهنمایی های خود مرا در انجام این پژوهش
یاری نمودند....

تقدیم به:

پدر و مادرم

کہ ہمیشہ در تمام مراحل زندگی از من پشتیبانی کردند و

همسرا عزیزم

کہ گرمای وجودش آرامش را برانگیخت به آرامش می آید و

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل اول: کلیات پژوهش

.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-

فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش

.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
..... ()	- -
..... ()	- -
..... ()	- -
.....	-
..... ()	- -
.....	- - -

صفحه

عنوان

.....	- -
.....	- -
..... () , ,	- -
..... ()	- -
.....	- -
.....	-
.....	-
.....	-

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

.....	-
.....	-
.....	- -
.....	- -
.....	-

فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

.....	-
.....	-
.....	- -
.....	- -
.....	- -
.....	-
.....	-
.....	-
.....	- -
.....	- -
.....	-
.....	-

فهرست شکل‌ها

صفحه

عنوان

.....

: -

.....

: -

.....

: -

.....

: -

.....

: -

.....

: -

.....

: -

فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
.....()	: -
.....	: -
.....	: -
.....	: -
()	t : -
.....	t : -
.....	t : -
.....	t : -
.....	t : -
.....	t : -
.....	(LSD) : -
.....	: -
()	: -
.....	: -
.....	: -
.....	: -
.....()	: -
.....	: -

فصل اول

کلیات پژوهش

۱-۱ مقدمه

فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها به عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان شالوده وجودی آن را تشکیل داده، نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی در تشکیل بخشیدن بدان مطرح شده و تأثیر به‌سزایی بر تمام جنبه‌های یک سازمان دارد. فرهنگ غنی مانند یک نیرو سازمان را به سمت موفقیت هدایت می‌کند. اهمیت روز افزون فرهنگ سازمانی و از طرف دیگر تأثیر آن بر دستاوردهای سازمانی محقق را بر آن داشت تا تحقیقی تحت عنوان «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی، متغیرهای مرتبط و طراحی الگوی کاربردی برای تعالی فرهنگ سازمانی شهرداری شهر اصفهان» را به انجام برساند.

در این فصل ابتدا بیان مسأله‌ای که ذهن محقق را درگیر ساخته مطرح می‌شود. سپس اهمیت و ضرورتی که وی را بر آن داشته تا به پژوهشی در این باب بپردازد بررسی می‌گردد همچنین، اهداف پژوهش و بعد از آن فرضیه‌ها از جمله مواردی هستند که در این فصل به آنها پرداخته می‌شود. تعاریف نظری متغیرها که از منابع مختلف استخراج شده و نیز تعاریف عملیاتی آنها جزو موارد پایانی این فصل می‌باشند.

۲-۱ بیان مسأله

مطالعه‌ی رفتار افراد و گروه‌ها برای مدت طولانی زمینه‌ساز پژوهش‌های گوناگون بوده است. کشف پدیده‌های پیچیده‌ای نظیر فرهنگ سازمانی یکی از زمینه‌های مورد علاقه کارهای پتیگرو^۱ بوده است. او نشان داد که چگونه مفاهیم نمادها، زبان و تشریفات و رسوم می‌تواند برای تجزیه و تحلیل و فهم زندگی سازمانی و آشکار کردن معانی پیرامون وظایف روزانه و فعالیت‌های عینی محیط کار به کار روند (مک اینتاش و دوهرتی^۲، ۲۰۱۰). قاسمی (۱۳۸۸) معتقد است، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات، باورها، ارزش‌های مشترک و هنجارهای پذیرفته شده بین اعضای یک سازمان است که رفتار آن‌ها را هدایت می‌کند و نیز طبق دیدگاه دفت^۳ (۱۳۸۸) فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان پدیده‌ای درست به اعضای تازه وارد سازمان یاد داده می‌شود.

پژوهش‌های فراوانی در رابطه با فرهنگ سازمانی صورت گرفته که معمولاً تأثیر این متغیر را بر سایر متغیرهای سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند. در زمینه خلاقیت^۴ و نوآوری^۵ سازمانی طبق دیدگاه کانتر^۶ (۱۹۸۸)، به نقل از مک لین^۷ (۲۰۰۵) نوآوری بیشتر در سازمان‌هایی رخ می‌دهد که ۱- ساختار منسجمی دارند ۲- تأکید بر تنوع ۳- دارای پیامدهای ساختاری چندگانه بین درون و برون سازمان ۴- دارای تقسیم وظایف ۵- دارای افراد مستعد و ۶- نیز سازمانهایی که بر کارهای جمعی و تیمی تأکید دارند. رابینسون و استرن^۸ (۱۹۹۷) عواملی نظیر حمایت سرپرست، حمایت از کار گروهی، استقلال و آزادی و وجود منابع را برای خلاقیت در سازمان الزامی می‌دانند که این عوامل از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی هستند. در پژوهش مک لین^۹ (۲۰۰۴) نیز به بیان عوامل فرهنگ سازمانی که بر خلاقیت و نوآوری اثر دارد پرداخته شده است. همچنین فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی^{۱۰} و تمایل به ترک خدمت نیز مؤثر است (مک اینتاش و دوهرتی، ۲۰۱۰؛ لاند^{۱۱}، ۲۰۰۳؛ بحرالعلوم، امیرتاش، خبیری و تند نویس، ۱۳۸۱). طبق دیدگاه پارکر و اسکیت مور^{۱۲} (۲۰۰۵) ناراضی‌بیتی از فرهنگ سازمانی

1- Pettigrew
 2- MacIntosh & Doherty
 3- Daft
 4- creativity
 5- innovation
 6- Kanter
 7- McLean
 8- Robbinson & Stern
 9- McLean
 10- job satisfaction
 11- Lund
 12- Parker & Skitmore

از دلایل اولیه جابه‌جایی مدیریت پروژه است. در زمینه مدیریت دانش^۱ و فرهنگ سازمانی (آدنفلت و لاجراستورم^۲، ۲۰۰۶؛ گودرزی، ابوترابی، دستی گردی و دستی گردی، ۱۳۸۸) دریافتند که فرهنگ سازمانی یک عامل مهم مدیریت دانش در سازمانهاست.

مک‌لین، یانگ و هنگ^۳ (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که ساختار، فرهنگ و استراتژی سازمانی در تعامل با یکدیگر بر مدیریت دانش مؤثر و نهایتاً بر اثر بخشی سازمانی تأثیر می‌گذارند که در این میان نقش فرهنگ سازمانی بارزتر بود.

در زمینه تأثیر فرهنگ سازمانی و اثربخشی تحقیقات فراوانی نظیر گوردون و دی توماسو^۴ (۱۹۹۲) و ایلماز و ارگان^۵ (۲۰۰۸) انجام شده و به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی عامل کلیدی اثر بخشی سازمانی است. در حوزه اخلاق در سازمانها، فرهنگ سازمانی در تعامل با سیستم پاداش و شدت اخلاق ادراک شده بر تصمیم‌گیری به صورت اخلاقی تأثیرگذار است (نیل وشیبروسکی^۶، ۲۰۰۵). گراهام و نافوکو^۷ (۲۰۰۷) افزایش یادگیری سازمانی و ادراک کارکنان از فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار دادند و نیز تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد^۸ و رضایت شغلی در پژوهش‌های (سیلور تورن^۹، ۲۰۰۴؛ لوک و کرافورد^{۱۰}، ۱۹۹۹؛ اینگ و بن احمد^{۱۱}، ۲۰۰۹) قابل مشاهده است. بهزیستی کارکنان و فرسودگی شغلی از دیگر متغیرهای سازمانهایی هستند که تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرند (چانگ و لو^{۱۲}، ۲۰۰۷؛ احقر، ۱۳۸۶؛ دانش پژوه، حسینی، ده بزرگی و زارع، ۱۳۸۳ و جعفری، یزدی و حسینیان، ۱۳۸۸).

همانگونه که از بررسی مقالات متعدد و پژوهش‌های گوناگون در زمینه فرهنگ سازمانی بر می‌آید این متغیر به عنوان یک عامل کلیدی در سازمانها نقشی اساسی ایفا می‌کند و بر بسیاری از متغیرها که برای مسئولان و مدیران حایز اهمیت اند، تأثیرگذار است. بررسی فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا بیشتر با جو

1- knowledge management
 2- Adenfelt & Lagerstorm
 3- McLean, Yang & Zheng
 4- Gordon & Di Tomaso
 5- Yilmaz & Ergun
 6- Nill & Schibrowsky
 7- Graham & Nafukho
 8- Commitment
 9- Silverthorne
 10- Lok & Crawford
 11- Yiing & Bin Ahmad
 12- Chang & Lu

موجود در سازمان آشنایی پیدا کرده و برای مداخلاتی که در آینده می خواهند صورت دهند چشم اندازی تازه فراهم می کند به این صورت که مدیران قبل از اعمال هر تغییری در سازمان به شرایط زمینه ای موجود توجه کرده و می توانند بر اساس اطلاعاتی که کسب کردند اهداف خود را مشخص ساخته و تغییرات لازمه را متناسب با شرایط جاری سازمان تعدیل کنند.

بنابراین، تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمانی به حدی زیاد است که با بررسی زوایای آن می توان نسبت به چگونگی احساسات، رفتار و نگرش اعضای آن پی برد و عکس العمل احتمالی آنان را در مورد اتفاقات آتی مورد پیش بینی قرار داد. با در نظر گرفتن این نکته مهم که افراد مراجعه کننده به شهرداری را طیف گسترده و متنوعی از مردم با پیشینه های علمی، تحصیلی و نگرشی متفاوت تشکیل می دهد و با توجه به نقش بسیار مهم فرهنگ سازمانی در نگرش، قضاوت، رفتار و گفتار کارکنان آن سازمان، ضرورت انجام این پژوهش احساس شد. بدین ترتیب، پژوهشگر با در نظر گرفتن این حقیقت و همچنین عدم وجود پژوهشی مشابه در این راستا در سازمان مورد نظر این زمینه پژوهشی را مطرح کرده است و هدف اصلی انجام این پژوهش شناسایی ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی و متغیرهای مرتبط با آن در شهرداری اصفهان می باشد تا در پی آن یک مدل کاربردی به منظور رشد و تعالی فرهنگ سازمانی در آن سازمان تدوین و ارائه گردد.

در چنین شرایطی بررسی دقیق موضوع فرهنگ و تشخیص عوامل و متغیرهای مرتبط با آن امری ضروری و بسیار مهم است. برای ایجاد تغییرات و تحولات درست و حساب شده در سازمان، نیاز به وجود شناختی درست و دقیق از موضوع فرهنگ و تأثیراتی که می تواند در سازمان از خود برجای بگذارد به شدت احساس می شود. چنین شناختی به مدیران و سازمان ها کمک خواهد کرد تا با آگاهی تغییرات مؤثر و مفیدی را در وضعیت سازمان ایجاد کنند و به سمت موفقیت گام بردارند.

۳-۱ ضرورت و اهمیت مسأله

عموماً عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم انداز نشود، حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده ناشی از رودرویی اهداف پیش‌بینی شده با فرهنگ رایج سازمان هدر می‌دهد. یک فرهنگ قوی رفتار کارمندان را شکل می‌دهد، باعث هماهنگی در رفتار می‌شود، باورهای مشترک ایجاد می‌کند، تعهد کاری ایجاد می‌کند، باعث هویت سازمانی برای کارکنان می‌شود، از بی‌نظمی درون سازمان جلوگیری می‌کند، کنترل بیرونی را کاهش می‌دهد و باعث کاهش تضاد، هزینه و نارضایتی شغلی می‌شود (سرداری، ۱۳۸۳ و فقهی فرهمند، ۱۳۸۸). نظریه‌پردازان سازمانی بر این باورند که فرهنگ، نخست مرز سازمانی را تعیین می‌کند، دوم نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق کرده و سوم نوعی تعهد در افراد نسبت به چیزی به وجود می‌آورد که بیش از منافع شخصی فرد است و به بیان دیگر فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که از طریق ارائه‌ی معیارهای مناسب سازمان موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها و رفتار کارکنان می‌شود که ممکن است سازمان را به جلو ببرد و یا از حرکت بازدارد. به خصوص در سازمانی نظیر شهرداری اصفهان که جز سازمانهای خدماتی است و ارتباطات و بافت کاری، یکپارچگی و هویت از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان است، بررسی فرهنگ سازمانی از اولویت ویژه‌ای برخوردار خواهد شد.

تحقیقات زیادی به این نتیجه رسیده‌اند که وجود هویت مشترک فرهنگی اعضای سازمان، باورها، ارزشها و هنجارهای رفتاری مشترک بین آنها، موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش‌های آنها، تعهد درونی به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت‌گیری اقدامات آنها و در نتیجه، موفقیت سازمانها می‌شود؛ به عبارت دیگر موفقیت چشمگیر سازمان‌های موفق در عوامل غیر ملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آنها، ارزشها و باورهای کارکنان نهفته است (زاهدی، ۱۳۸۱).

یافته‌های تحقیقات بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی از یک سو بر طراحی ساختار و نظامهای سازمانی، هدفگذاری، تعیین استراتژی‌ها، تدوین و اجرای سیاستها و برنامه‌ریزی (زننگ، یانگ و مک لین، ۲۰۱۰) و نیز برنگرش، رفتار فردی، ایجاد انگیزه و در عین حال رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی (ویلیام، روندا و

فرانچسکوئی^۱، (۲۰۰۷) و الگوهای ارتباطی تأثیر می‌گذارد (بوگلسدیک، کوئن و نوردراون^۲، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی است که تعیین می‌کند شخص چگونه خودش را با سازمان وفق دهد، یا چگونه به صورت مطلوب با سازمان ارتباط برقرار کند، زیرا این کار موجب می‌شود که فرد در آن جو سازمانی احساس راحتی و خوشایندی کند. فرهنگ قوی باعث می‌شود که افراد درباره آن چه انجام می‌دهند احساس بهتری داشته باشند و امور را به نحو احسن انجام دهند در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر می‌شود (تام، لائو و جیانگ^۳، ۲۰۱۲). همچنین درک صحیح از فرهنگ سازمانی اهمی بسیار قوی و حیاتی است که سبب افزایش توانایی سازمان در پشتیبانی از اهداف استراتژیک و در نهایت موفقیت‌های درازمدت سازمان می‌شود، زیرا نا همگونی بین مواردی که سازمان تلاش می‌کند به آنها دست یابد با باورها و مفروضات واقعی کارکنان وجود دارد. با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان نسبت به ارزشها و هنجارها احساس مسئولیت می‌کنند و به سازمان متعهد شده و از کار خود لذت می‌برند که این در کنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، انگیزش و عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری کارکنان و سازمان می‌شود (نصیری پور، رئیسی و هدایتی، ۱۳۸۸).

فرهنگ سازمانی می‌تواند ۱- به مدیران در تصمیم‌گیری برای انتخاب افراد کمک کند ۲- معیارهای مربوط به عملکرد شغلی کارکنان را مشخص کند ۳- ماهیت روابط بین فردی قابل پذیرش در سازمان را تعیین و این روابط را مشخص سازد ۴- مدیران را در انتخاب سبک‌های مناسب مدیریت و رهبری یاری دهد. به طور کلی فرهنگ سازمانی از طریق یکپارچه کردن عوامل گوناگون و تبدیل این عوامل به مجموعه‌ای به هم پیوسته از اعتقادات، ارزشها، فرضها و رفتارهای متأثر از آنها باعث گردد سازمان از ویژگی همسانی برخوردار شود و بدین سان تأثیر به‌سزایی بر عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان داشته باشد (ساعتچی، ۱۳۷۶). افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد و در عین حال زندگی بهتر، باعث رشد فکری و افزایش توان کاری افراد جامعه و کاهش معضلات اجتماعی خواهد شد. حتی می‌توان یکی از نویدهای فرهنگ را جامعه‌ای سالم و امن بیان کرد.

شهرداری اصفهان نیز به عنوان یک سازمان دولتی بزرگ که دارای تعداد زیادی کارمند با نیازها، ارزشها و سلاقی گوناگون در رده‌های مختلف سازمانی است، نیاز دارد تا با شناخت فرهنگ سازمانی و متغیرهای مرتبط با آن و نحوه تأثیر آنها بر یکدیگر، بیشتر با این عامل مهم سازمانی آشنا شود. تنها در این صورت است که رسیدن به

1- Williams, Rondeau & Francescutti
2- Beugelsdijk, Koen. & Noorderhaven
3- Tam, Lau & Jiang

اهداف سازمانی و بهبود عملکرد شغلی و بهره‌وری سازمانی امکان‌پذیر خواهد بود. با توجه به کمبود پژوهش‌های جامع، منسجم و کاربردی در ایران به خصوص در محیط‌های سازمانی و با توجه به پیچیدگی مسئله فرهنگ و همین‌طور نیاز شهرداری اصفهان به شناخت و بررسی، این پژوهش قصد دارد تصویری روشن از موضوع فرهنگ سازمانی ارائه کند تا از این طریق به بهبود عملکرد و بهره‌وری که هدف هر سازمانی است، کمک نماید.

۴-۱ اهداف تحقیق

۴-۱-۱ تعیین رابطه معنادار بین متغیرهای شناسایی شده مرتبط با فرهنگ و فرهنگ سازمانی

۴-۱-۲ بررسی تفاوت معنادار بین گروه‌های مختلف جمعیت‌شناختی کارکنان شهرداری اصفهان در ارتباط با متغیرهای پژوهشی (رضایت‌شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار اخلاقی همکاران، عدالت سازمانی ادراک شده، حمایت سازمانی ادراک شده، مدیریت دانش، نوآوری، سبک رهبری متعادل، بُعد کار، بُعد محیط و بُعد مردم فرهنگ)

۴-۱-۳ تعیین برازش الگوی پیشنهادی فرهنگ سازمانی

۵-۱ فرضیه‌ها یا سؤال‌های تحقیق

۵-۱-۱ بین متغیرهای شناسایی شده مرتبط با فرهنگ و فرهنگ سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

۵-۱-۲ بین گروه‌های مختلف جمعیت‌شناختی کارکنان شهرداری اصفهان در ارتباط با متغیرهای پژوهشی (رضایت‌شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار اخلاقی همکاران، عدالت سازمانی ادراک شده، حمایت سازمانی ادراک شده، مدیریت دانش، نوآوری، سبک رهبری متعادل، بُعد کار، بُعد محیط و بُعد مردم فرهنگ) تفاوت معناداری وجود دارد.

۵-۱-۳ الگوی پیشنهادی فرهنگ سازمانی کارکنان شهرداری اصفهان دارای برازش است.

۶-۱ تعاریف نظری

۶-۱-۱ فرهنگ سازمانی^۱: "مجموعه‌ای از ارزش‌ها، فرضیات اساسی و هنجارهای مشترک بین اعضای سازمان

است که شیوه صحیح رفتاری را به افراد نشان می‌دهد" (اینگ و بن احمد، ۲۰۰۹، ص ۵۵).

- ۱-۶-۲ نوآوری^۱: "فرایندی است که یک ایده جدید توسعه و اجرا می‌شود" (مک لین^۲، ۲۰۰۵، ص ۲۲۷).
- ۱-۶-۳ رفتار شهروندی سازمانی^۳: "مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می‌شوند" (اپل بام، بارتولوموچی، بومیر، بولانگر و کوریگان^۴ و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۱۹).
- ۱-۶-۴ مدیریت دانش^۵: "مدیریت دانش فرایندی برای به جریان انداختن دانش در میان افراد سازمان به عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرایندها، محصولات و خدمات و انطباق سازمان با محیط پویا و رقابتی است" (سلیمان و اسپونر^۶، ۲۰۰۰، ص ۳۳۸).
- ۱-۶-۵ حمایت سازمانی ادراک شده^۷: "به باور کارکنان از اینکه سازمان تا چه حد برای همکاری هایشان ارزش قائل می‌شود و به رفاه آنها اهمیت می‌دهد، اشاره می‌کند" (روهادز و آیزنبرگر^۸، ۲۰۰۲، ص ۶۹۸).
- ۱-۶-۶ عدالت سازمانی^۹: "عدالت سازمانی تصور کلی در مورد چیزی است که در محیط کار منصفانه تلقی می‌شود" (رایینز و جاج، ۱۳۸۹، ص ۱۹۴).
- ۱-۶-۷ رضایت شغلی^{۱۰}: "شامل احساسات و نگرش‌هایی است که هرکس نسبت به شغل خود دارد" (ریجوو، ۱۳۸۳، ص ۲۲۴).
- ۱-۶-۸ سبک رهبری^{۱۱}: "روشی که رهبر روی اعضای گروه تأثیر می‌گذارد تا به یک هدف مشخص برسند، سبک رهبری نامیده می‌شود" (اکوال و ریهمر^{۱۲}، ۱۹۹۸، ص ۱۲۶).
- ۱-۶-۹ رفتار اخلاقی^{۱۳}: "رفتاری است که به طور کلی تحت کنترل هنجارهای اخلاقی پذیرفته شده صورت می‌گیرد" (رینولدز و سرانیک^{۱۴}، ۲۰۰۷، ص ۱۶۱۰).

1- innovation
 2- McLean
 3- organizational citizenship behavior
 4- Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger & Corrigan
 5- Knowledge management
 6- Soliman & Spooner
 7- perceived organizational support
 8- Rhoades & Eisenberger
 9- Organizational justice
 10- Job satisfaction
 11- Leadership style
 12- Ekvall & Ryhammar
 13- Ethical behavior
 14- Reynolds & Ceranic