

## شناسایی عوامل مؤثر بر سازمان حمایت‌گرا

حسن الوداری\*، طاهره فیضی\*\*

امیرحسین امیرخانی\*\*\*، زینب علی نجفی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۰۶

### چکیده

امروزه سازمان‌ها به اهمیت منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع کسب مزیت رقابتی پی برده‌اند. به همین دلیل رقابت زیادی بین سازمان‌های مختلف وجود دارد که بتواند برنامه‌های رفاهی و تسهیلات مناسبی را برای کارکنان فراهم کنند. در این شرایط، شیوه سنتی مدیریت، پاسخگو نیست و به همین علت سازمان‌ها باید چهره رفتاری جدیدی به خود گیرند و به سمت حمایت‌گری پیش روند. هدف این پژوهش طراحی نمونه سازمان حمایت‌گراست. تحقیق حاضر مطالعه‌ای توصیفی، پیمایشی است که ۹۴۵ تن از کارکنان جمعیت هلال احمر کشور در آن شرکت کرده‌اند. این تعداد به شیوه تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها به روش نمونه‌یابی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که حمایت سازمانی ادراک‌شده، عدالت سازمانی و حمایت سرپرستان با سازمان حمایت‌گرا مرتبط است. همچنین پرداخت‌های مناسب، فرصت ارتقا، استقلال در کار، امنیت شغلی، نبودن فشار نقش و آموزش شغلی نیز با سازمان حمایت‌گرا مرتبط‌اند. ارزش‌ها و باورهای دینی، هم‌دلی سازمانی و مدیریت مشارکتی از جمله متغیرهای دیگر مرتبط با سازمان حمایت‌گرا هستند. همچنین سازمان حمایت‌گرا با پیامدهای فردی نظیر رضایت شغلی و پیامدهای سازمانی همچون تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد، مرتبط است.

**کلیدواژه:** سازمان حمایت‌گرا؛ حمایت سازمانی؛ عدالت سازمانی؛ حمایت سرپرستان؛ جمعیت هلال احمر.

\*. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*\* . دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*\*\*. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*\*\*\*. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، بندر ترکمن، ایران (نویسنده مسئول). zeinab\_alinajafi@yahoo.com

## مقدمه

کارکنان، با ارزش‌ترین دارایی هر سازمان هستند. سازمان‌های امروزی برای جذب و نگهداری نیروی انسانی بر ارائه برنامه‌های رفاهی و میزان توجه به کارکنان رقابت می‌کنند (ریگل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). در پاسخ به موج رقابت بر منابع انسانی، سازمان‌ها بر اجرا و بهبود برنامه‌های رفاهی و حمایت از کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند و سعی دارند تا حد ممکن تسهیلات و امکانات رفاهی مناسبی برای کارکنان‌شان فراهم نمایند. شاید دو دهه پیش مطرح کردن چنین مباحثی و بحث در مورد برنامه‌های رفاهی و جانبی حمایت کارکنان غیر معمول بود، ولی اکنون در دنیا سازمان‌هایی که چنین برنامه‌هایی را اجرا می‌کنند به‌وفور دیده می‌شوند. این سازمان‌ها عملاً دریافته‌اند از سرمایه‌گذاری بر بهبود رفاه و حمایت کارکنان منتفع خواهند شد؛ زیرا کارکنانی که احساس حمایت کنند، متعهد و راضی‌اند، کمتر غیبت می‌کنند و سازمان را به سادگی ترک نمی‌کنند که همگی این عوامل عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد و آن را به اهدافش می‌رساند (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۸). سازمان‌ها برای اینکه وظایف خود را به‌طور موفقیت‌آمیزی انجام دهند، نیاز دارند که کارکنان باانگیزه، فعال و پرانرژی داشته باشند. وقتی که کارکنان پاسخ‌های مطابق با انتظاراتشان را دریافت می‌کنند، حمایت سازمانی را درک می‌کنند (علی و الرحمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). با توجه به این احساس، افراد در سازمان‌ها به عنوان عضو فعال سازمان به ایفای نقش م‌پردازند و احساس خشنودی و رضایت‌مندی خواهند کرد. برخی از کارکنان دنبال این احساس می‌کشند در پی فرصت‌های مناسبی باشند تا با کسب آموزش‌های لازم و مورد علاقه خود، بتوانند نقش‌های خود را در سازمان به‌خوبی ایفا کنند. کارکنانی که میزان زیادی از حمایت سازمانی ادرا شده را تجربه می‌کنند، این احساس را دارند که باید با توجه به رفتارها و نگرش‌های مناسبی در سازمان ایفای نقش کنند تا عمل آنها در راستای منافع سازمان باشد و بدین‌وسیله حمایت سازمان را جبران نمایند (ایزنیبرگر<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۷). حمایت سازمانی ادراک شده باعث می‌شود کارکنان، فعالیت‌های سازمانی را به‌صورت داوطلبانه انجام دهند و برای

---

1. Riggle et al  
2. Ali & Ur- Rehman  
3. Eisenberger et al

کمک به سازمان احساس وظیفه داشته باشند. حمایت سازمانی نیازهای احساسی- اجتماعی کارکنان را بر طرف می‌کند. کارکنانی که از نظر احساسی به سازمان متعهدند، عملکرد بالاتر، غیبت کمتر و احتمال جابه‌جایی کمتری نیز دارند. در مقابل سازمان تعهد بیشتری به کارکنان دارد (رودز<sup>۱</sup> و ایزنبرگر، ۲۰۰۲). با گذشت بیش از دو دهه از آغاز پژوهش‌ها در زمینه حمایت سازمانی ادراک شده، روزبه‌روز اهمیت آن بیشتر می‌شود و دامنه پژوهش‌ها در این حوزه رو به گسترش است. از جمله موضوعاتی که پژوهشگران بر آن تأکید کرده‌اند، انجام پژوهش‌های بین فرهنگی و بررسی مفهوم حمایت سازمانی در بستر فرهنگی کشورهایی به غیر از کشورهای غربی است. از سوی دیگر در ایران، روند پیاده‌سازی اصل ۴۴ قانون اساسی و خصوصی‌شدن سازمان‌های دولتی تحولی است که بتدریج نیروی انسانی را به منبعی رقابتی تبدیل خواهد کرد. رقابت برای جذب و به‌ویژه نگهداری نیروی انسانی در دوره پیاده‌سازی اصل ۴۴، اهمیت مطالعه حمایت سازمانی را افزایش می‌دهد (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۸). از آنجا که جمعیت هلال احمر ایران یک سازمان عام‌المنفعه است که کارکنان آن هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم با قشرهای مختلف آسیب‌دیده در کشور ارتباط دارند، جهت خدمت‌رسانی بهتر به آنان، ضروری است که کارکنان همواره متعهد به اهداف سازمان باشند. با توجه به این اگر این سازمان، حمایت از کارکنان خود را مورد توجه ویژه قرار دهد، کارکنان احساس می‌کنند که برای سازمان مهم هستند و سازمان برای همکاری‌هایشان ارزش قائل است و با توجه به نظریه مبادله اجتماعی بیشترین و بهترین تلاش خود را برای دستیابی سازمان به این اهداف نشان می‌دهند. با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت حمایت‌گرا بودن سازمان، در این پژوهش تلاش می‌کنیم تا عوامل و پیامدهای مرتبط با سازمان حمایت‌گرا در جمعیت هلال احمر ایران را شناسایی کنیم. بنابراین پرسش اصلی پژوهش را به شرح زیر می‌توان مطرح کرد:

- نمونه بهینه سازمان حمایت‌گرا در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران چگونه باید

باشد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از آنجا که سازمان حمایت‌گرا<sup>۱</sup> موضوع بسیار جدیدی است و مطالب مختص به آن بسیار کم است، برای آن که بتوانیم به درک درستی از این سازمان دست پیدا کنیم، باید به بررسی متغیر حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۲</sup> بپردازیم که سازمان حمایت‌گرا، بر اساس ادبیات و مطالب مرتبط با آن مطرح می‌شود. موضوع حمایت سازمانی برای نخستین بار توسط ایزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) به‌طور رسمی در ادبیات سازمانی مطرح شده است. در پی آن، صاحب‌نظران به تحلیل چگونگی شکل‌گیری حمایت سازمانی، توجه خاص کرده‌اند و علاوه بر آن به بررسی تأثیرات و پیامدهای حمایت سازمانی در حوزه‌های فردی و سازمانی پرداخته‌اند. منظور از حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۳</sup>، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قائل است و نگران خوشبختی و آینده آنهاست (ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶). مبانی نظری حمایت سازمانی، نظریه مبادله اجتماعی<sup>۴</sup> است. طبق این نظریه، در روابط اجتماعی وقتی کسی در حق دیگری لطفی می‌کند، او خود را موظف می‌داند که لطف او را جبران کند. هر چه این لطف و کمک بزرگتر باشد، فرد بیشتر تمایل دارد آن را جبران کند. حمایت سازمانی، کارکنان را مطمئن می‌سازد که آنان منابع مورد نیاز سازمان هستند و وقتی که به کمک نیاز دارند، سازمان از آنها حمایت می‌کند. این حمایت کارکنان را قادر می‌سازد در هر کاری که انجام می‌دهند، کارایی خود را افزایش دهند (علی و الرحمن، ۲۰۱۰). کارکنان نیاز دارند که سازمان فعالیت‌های آنها را تأیید کند، آنها نیاز دارند که مدیران عالی سازمان از فعالیت‌های آنان حمایت کرده و به فعالیت‌هایی که در جهت دسترسی به اهداف سازمانی است، پاداش دهند (ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶). کارکنان تنها در صورتی برای سازمان تلاش زیاد می‌کنند که سازمان از حقوق آنان حمایت کند (ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶). کارکنان حرفه‌ای وقتی می‌بینند که سازمان از آنها حمایت می‌کند، سعی می‌کنند که حمایت سازمان را

1. Supportive Organization
2. Percived Organizational Support
3. Perceived Organizational Support
4. Social Exchange Theory

جبران کنند و تلاش خود را در سازمان افزایش می دهند (هکمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). کارکنان وقتی در می یابند سازمان از کارهای آنها حمایت می کند و به تلاش های آنها پاداش می دهد، وظایف سازمان را معنی دار می پندارند. از آنجا که حمایت سازمانی شامل به اشتراک گذاشتن منابع (اطلاعاتی، مالی و مدیریتی) و پاداش دهی به کارکنان است و همچنین نشان می دهد که سازمان درباره کارهای کارکنان مسئولیت پذیر است، حس قدرت را بین کارکنان افزایش می دهد (کروزیر<sup>۲</sup>، ۱۹۶۴؛ والتون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۵). کارکنان نیاز دارند به خاطر کامل کردن موفقیت آمیز کارهای خود حمایت شوند. این حمایت هم شامل منابع (اطلاعاتی، مالی و مدیریتی) و هم شامل تسهیلات سازمانی می شود (رودز و ایزنبرگر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). وقتی که کارکنان حمایت سازمانی را احساس می کنند، بیشتر مطمئن می شوند که منابع، مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای انجام وظایف خود را دارند (علی و الرحمن، ۲۰۱۰). با توجه آنچه ذکر شد، منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قائل است و نگران خوشبختی و آینده آنهاست (ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶).

در مطالعه، فرا نظری که در سال ۲۰۰۲ توسط رودز و ایزنبرگر انجام شد، این نویسندگان بیش از ۷۰ مطالعه مربوط به حمایت سازمانی ادراک شده را مورد بررسی قرار دادند. فراتحلیل ها نشان دادند که چند دسته از مزایای رفتاری دریافت شده به وسیله کارکنان شامل حمایت سرپرستان، انصاف، پاداش های سازمانی و شرایط کاری مطلوب (آموزش شغلی، استقلال در کار، نبودن فشار نقش، ارتقا و امنیت شغلی) با حمایت سازمانی ادراک شده مرتبط هستند. با توجه به این فراتحلیل ها، حمایت سازمانی ادراک شده، پیامدهای مطلوبی برای کارکنان (رضایت شغلی و حالت روانی مثبت) و سازمان (تعهد عاطفی، عملکرد، رفتارهای انفعالی کاهش یافته، درگیر شدن با شغل، تمایل به ماندن) به همراه دارد.

عدالت رویه ای با منصف بودن در توزیع منابع سازمانی در بین کارکنان مرتبط هست (گرینبرگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). شور و شور<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بیان کردند که موارد زیادی وجود دارند که نشان

1. Hekman  
2. Crozier  
3. Walton  
4. Greenberg

می‌دهند انصاف در تصمیمات مرتبط با توزیع منابع، اثر بسیار زیادی بر حمایت سازمانی ادراک شده می‌گذارند؛ چون این موضوع نشان می‌دهد که سازمان نگران رفاه کارکنان است. کروپانزانو<sup>۲</sup> و گرینبرگ (۱۹۹۷) بین جنبه‌های ساختاری و اجتماعی عدالت رویه‌ای، تمایز قائل شدند. عوامل تعیین کننده ساختاری شامل قوانین و سیاست‌های رسمی مرتبط با تصمیمات تأثیرگذار بر کارکنان است که توجه کافی قبل از تصمیمات اجرایی و دریافت درست اطلاعات در بر می‌گیرد. جنبه‌های اجتماعی عدالت رویه‌ای، چگونگی تأثیر رفتارهای بین فردی در تخصیص منابع را شامل می‌شود. جنبه‌های اجتماعی شامل این می‌شود که با کارکنان با بزرگی و احترام رفتار شود و کارکنان مجهز به اطلاعات دقیق باشند. در کنار عدالت و انصاف، حمایت همه‌جانبه سرپرست از کارکنان قرار می‌گیرد که از طریق ایجاد جو و بستر اعتماد و اطمینان در فضای سازمان می‌تواند باعث تقویت حمایت سازمانی ادراک شده شود (ایزنیگر و آرملی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). دلیل نظری این حمایت و رفتار سرپرست که می‌تواند باعث تقویت حمایت سازمانی ادراک شده شود، این است که سرپرستان و مدیران اغلب به عنوان شاخص و نماینده کل سازمان مشاهده می‌شوند. بنابراین در صورتی که سرپرستان از کارکنان خود حمایت لازم را در زمان مقتضی به عمل آورند و در آنها اعتماد به خود را پدید آورند، در این صورت از طریق همانندسازی، کارکنان نیز احساس مورد حمایت بودن از طرف سازمان را تجربه می‌کنند (ایزنیگر، رودز، ۱۹۹۹). فرصت‌های مطلوب و مناسب برای دریافت پاداش و ترفیع، برای کارکنان حامل پیام ارزشمند حضور و تلاش آنها خواهد بود. این ارزشمندی از نظر ادراکی خود را در عرصه حمایت سازمانی ادراک شده نزد کارکنان نشان می‌دهد (ایزنیگر، رودز، ۱۹۹۹). با توجه به نظریه حمایت سازمانی، فرصت‌های مطلوب برای پاداش‌ها تأثیر مثبتی در مشارکت کارکنان دارد و در نتیجه با حمایت سازمانی ادراک شده مرتبط است. پاداش‌های سازمانی و شرایط مطلوب کاری، اهمیت زیادی در واکنش مثبت کارکنان و حمایت سازمانی در شده دارد. پاداش‌های مناسب و مطلوب، موجب ارزیابی مثبت کارکنان از سازمان می‌شود و حمایت سازمانی

1. Shore&Shore  
2. Cropanzano  
3. Armeli

درک شده توسط کارکنان را افزایش می‌دهد (رودز و ایزنبرگر، ۲۰۰۲). در کنار عوامل مربوط به نحوه عمل و رفتار سازمانی با کارکنان، ویژگی‌ها و شرایط شغل نظیر: امنیت شغلی، خودمختاری، اندازه سازمان، فشارهای نقش و آموزش شغلی هم از بسته‌های سطح شغل و حرفه با حمایت سازمانی ادراک شده معرفی شده‌اند. در درجه اول اطمینان از این موضوع که سازمان خواهان حفظ کارکنان خود برای آینده است (چیزی که در امنیت شغلی نکته محوری و اصلی است)، برای کارکنان چیزی جز حمایت سازمانی ادراک شده نخواهد بود. وقتی کارکنان احساس کنند که بر شرایط کار و شغل خود کنترل لازم و کافی دارند؛ یعنی وقتی کارکنان اختیار و آزادی این امر را دارند که برای کارها و امور شغلی خود برنامه‌ریزی کنند، رویه‌های انجام کارها و امور شغلی‌شان را خودشان انتخاب کنند و در صورت لزوم تنوع در امور و کارها را به وجود آورند، سطح اعتماد سازمان به کارکنان در آنها بالا می‌رود. این اعتماد فزاینده سازمان به کارکنان در یک فرایند زنجیره‌ای رو به جلو باعث تقویت حمایت سازمانی ادراک شده نزد کارکنان می‌شود (ایزنبرگر، رودز، ۲۰۰۲). اما با توجه به این که عوامل فشارآور، تقاضاهای محیطی هستند که فرد احساس می‌کند قادر به برآوردن یا مقابله با آنها نیست (ایزنبرگر، رودز، ۲۰۰۲)، از لحاظ نظری به خوبی قابل تشخیص است که در یک محیط کاری و شغلی پرفشار، افراد دچار احساس بی‌پناهی و عدم حمایت می‌شوند. بالاخره با آموزش شغلی کارکنان با توجه به این امر که سازمان برای حال و آینده آنها در سازمان برنامه‌ریزی‌های معطوف به رشد و ترقی را در نظر گرفته است، باعث حمایت سازمانی می‌شود (وایت، ۱۹۹۲). آموزش کارکنان نیز به منزله سرمایه‌گذاری بر کارکنان است؛ بنابراین این باعث افزایش حمایت سازمانی ادراک شده می‌شود (واین و همکاران، ۱۹۹۷). دین به مثابه راهنمای عمل انسان، عمل می‌کند. جامعه اسلامی ایران (اکثریت غالب) پایبند به دین اسلام هستند. در دین اسلام، انسان با رعایت اصول و قواعد خاصی در ابعاد گوناگون زندگی به رستگاری دنیوی و اخروی دست می‌یابد. به عبارت دیگر تعهد به مبانی و اصول نظری و عملی دین اسلام سعادت بشر را می‌سازد. در کشور ما که صبغه دینی نظام سیاسی بسیار غلیظ است، در سیاست‌های ما باید ارزش‌های دینی مد نظر قرار گیرد و در خط‌مشی‌های گوناگون ارزش‌های اسلامی رعایت شود (دانایی فر، ۱۳۸۷: ۴۳-۴۴). رویکرد دینی به مدیریت را می‌توان در این جمله خلاصه کرد: "مدیریت در اسلام جُبه خدمت است نه خلعت قدرت" در نگاه دینی خدمت

به قصد رضایت خلق ( که بی تردید رضایت خداوند را در پی خواهد داشت ) محور اصلی است. در رویکرد دینی بندگان خداوند ولی نعمتان آن نظام سیاسی اند و ساختار سازمانی باید در آن بر اساس اصل " رضایت مردم، رضایت خداوند " طراحی شود و هر فردی بنده خداوند تصور شود که در جای خود و در گستره جامعه از احترام برخوردار است (دانایی فر، ۱۳۸۷). با توجه به آنچه بیان شد، باورها و ارزش‌های دینی می‌تواند تأثیر مثبتی در حمایت از کارکنان سازمان و ایجاد سازمان حمایت‌گرا داشته باشد. ایجاد فضای همدلی در سازمان می‌تواند باعث شود که کارکنان، حمایت سازمانی را ادراک کنند. برای اینکه بتوانیم سختی‌های زندگی که بنا به ماهیت اجتماعی مجبور به روبه‌رو شدن با آنها هستیم، را پشت سر بگذاریم، نیاز به حمایت‌های اجتماعی داریم و یکی از مهم‌ترین این حمایت‌ها همدلی است. زمانی که مشکلی دارید و کسی با دقت به سخنان شما گوش داده و شما را می‌فهمد و وقتی از او جدا می‌شوید، انرژی حاصل از این همدلی در وجود شما متجلی می‌شود. در واقع این انرژی به شما توان می‌بخشد که خود را بهتر پذیرفته و با دیگران نیز ارتباط بهتر و خوشایندی برقرار کنید. یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه کلی دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از نظر عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است و هم‌اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. این سامانه صاحبان اندیشه‌های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و مقام به‌طور یکسان پذیراست و علاوه بر این که قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نمی‌کند، زمینه‌های لازم برای تشویق مادی و معنوی کارکنان را در قبال عرضه کردن اندیشه‌های سازنده فراهم می‌کند تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسان‌ها برای رشد و توسعه، استفاده مطلوب به عمل آید ( حقایق و ارکیان، ۱۳۸۴). اصولاً مدیریت مشارکتی برگسترده کردن دامنه درگیری ذهنی و فکری کارکنان در اموری که با سرنوشت آنان اثر مستقیمی دارد، تأکید می‌کند و بسیاری از کارکنان را در فراگرد داد و ستد اندیشه و تجربه قرار می‌دهد و از توانمندی‌های ذهنی و فکری آنان جهت بهبود امور بهره می‌گیرد ( حقایق و ارکیان، ۱۳۸۴).

تحقیقات بسیار اندکی در زمینه سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم اجرا شده است؛ ولی در



زمینه عوامل مؤثر بر درک حمایت سازمانی و پیامدهای مرتبط با حمایت سازمانی پژوهش‌هایی به صورت جداگانه انجام شده است که به تعدادی از آنها در داخل و خارج ایران، اشاره می‌شود: در پژوهشی که در سال ۱۹۸۶ توسط ایزنبرگر، هانتینگتون، هوتچیسون و سوا<sup>۱</sup> انجام شد، تعریفی از حمایت سازمانی ادراک‌شده ارائه شد و نشان داد که حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قائل است و نگران خوشبختی و آینده آنهاست. در پژوهش دیگری که در سال ۱۹۹۸ توسط آرملی، ایزنبرگر، فاسولو و لینچ<sup>۲</sup> انجام شده است، رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و عملکرد پلیس، بررسی شد. در مطالعه‌ای که توسط لینچ، ایزنبرگر و آرملی در سال ۱۹۹۹ انجام شد، در بررسی حمایت سازمانی ادراک‌شده، عملکردهای سطح پایین و عملکردهای سطح بالای کارکنان مورد توجه واقع شد. در تحقیق دیگری که در سال ۲۰۰۱ توسط ایزنبرگر، آرملی، رکس‌وینکل، لینچ و رودز<sup>۳</sup> انجام شد، عمل متقابل حمایت سازمانی ادراک‌شده بررسی شد. در پژوهش دیگری که توسط رودز، ایزنبرگر و آرملی در سال ۲۰۰۱ انجام شد، در بررسی حمایت سازمانی درک‌شده، متغیر تعهد عاطفی، مطالعه شد. در مطالعه فرانظری که در سال ۲۰۰۲ توسط رودز و ایزنبرگر انجام شد، این نویسندگان بیش از ۷۰ مطالعه مربوط به حمایت سازمانی ادراک‌شده را مورد بررسی قرار دادند. در پژوهشی که توسط ایزنبرگر، استینگهامبر، واندربرگ، سوچارسکی و رودز<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۲ انجام شد، رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده با حفظ و نگهداری کارکنان بررسی شد. در تحقیقی که در سال ۲۰۰۳ توسط آسلیج و ایزنبرگر<sup>۵</sup> انجام شد، رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده با قراردادهای اجتماعی بررسی شد. در تحقیقی که در سال ۲۰۰۹ توسط یولو<sup>۶</sup> انجام شد، رابطه بین حمایت سازمانی درک‌شده با احساس تعهد و الزام، تعهد عاطفی و قصد ترک خدمت در مالزی بررسی شد که در نهایت بهترین نمونه ساختاری مطابق با مکان تحقیق، متشکل از چهار متغیر فوق ایجاد شد. در مطالعه‌ای که در سال ۱۳۸۸ توسط طالقانی

1. Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa

2. Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch

3. Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades

4. Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski and Rhoades

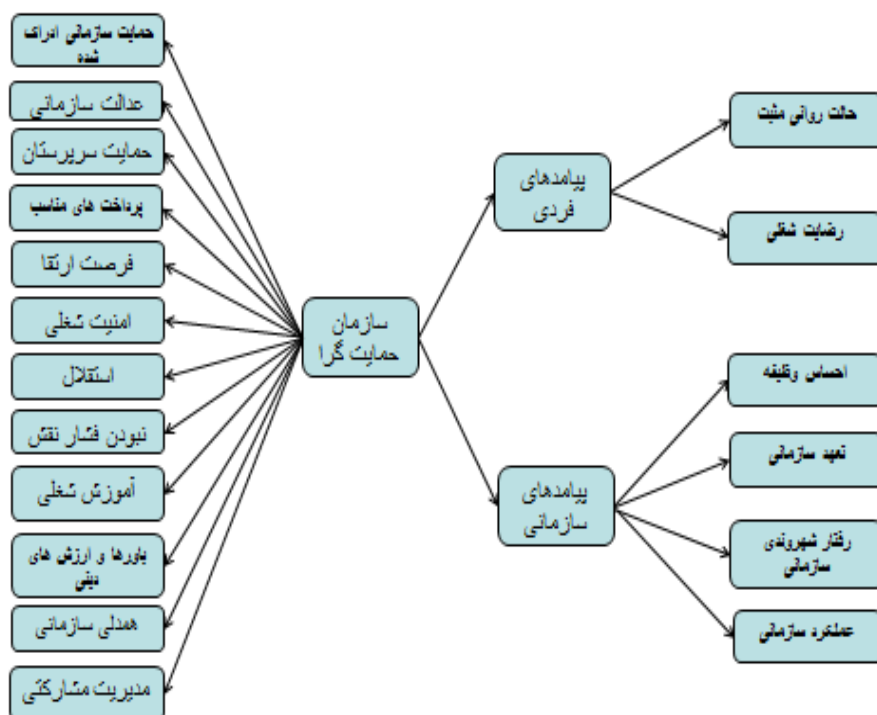
5. Aselage and Eisenberger

6. Yulo

، دیواندری و شیرمحمدی انجام شد، رابطه حمایت سازمانی درک شده با تعهد و عملکرد کارکنان شعب بانک ملت تهران بررسی شد. در مطالعه‌ای دیگر که در سال ۱۳۹۰ توسط سبکرو، کلهریان، کامجو و طالقانی در بیمارستان‌های شهر تهران انجام شد، نقش حمایت سازمانی درک شده بر قصد ترک خدمت کارکنان بررسی شد. در پژوهشی که توسط شاکری نیا و نبوی در سال ۱۳۸۹ در مورد کارکنان پلیس راه و پلیس راهور استان گیلان انجام شد، رابطه حمایت سازمانی درک شده با رضایت شغلی و تعهد کارکنان بررسی شد.

## مدل مفهومی پژوهش

پس از بررسی ادبیات مربوطه و نتایج حاصل از روش دلفی، مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر است (نمودار ۱).



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های تحقیق

- حمایت سازمانی ادراک شده با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- عدالت سازمانی با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- حمایت سرپرستان با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- پرداخت‌های مناسب با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- فرصت ارتقا با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- امنیت شغلی با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- استقلال با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- نبودن فشار نقش با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- آموزش شغلی با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- ارزش‌ها و باورهای دینی با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- همدلی سازمانی با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- مدیریت مشارکتی با سازمان حمایت گرا ارتباط معنی داری دارد.
- سازمان حمایت گرا با حالت روانی مثبت، ارتباط معنی داری دارد.
- سازمان حمایت گرا با رضایت شغلی، ارتباط معنی داری دارد.
- سازمان حمایت گرا با احساس وظیفه، ارتباط معنی داری دارد.
- سازمان حمایت گرا با تعهد عاطفی، ارتباط معنی داری دارد.
- سازمان حمایت گرا با رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط معنی داری دارد.
- سازمان حمایت گرا با عملکرد، ارتباط معنی داری دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، همبستگی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان جمعیت هلال احمر کشور تشکیل می‌دادند که در مجموع ۸۲۰۰ تن بودند. حجم نمونه با توجه به روش کوکران، ۹۴۵ تن تعیین شد. نمونه‌گیری از جامعه به صورت تصادفی و با توجه به نسبت مربوطه در هر استان انجام گرفت. با توجه به اینکه احتمال می‌رفت

تعدادی از پرسشنامه‌ها برگشت داده نشوند یا اینکه به صورت ناقص تکمیل شوند، نمونه محاسبه شده با حدود ۱۰ درصد افزایش (۱۰۵۰ عدد) توزیع شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بود. بخش نخست این پرسشنامه شامل پرسش‌های جمعیت‌شناختی بود. بخش دوم پرسشنامه ۶ پرسش عدالت سازمانی، ۹ پرسش حمایت سرپرستان، ۲ پرسش پرداخت‌های مناسب، یک پرسش فرصت ارتقا، یک پرسش امنیت شغلی، یک پرسش استقلال در کار و ۳ پرسش نبودن فشار نقش، یک پرسش آموزش شغلی (ایزنیگر، هانتینگتون، هوتچیسون و سوا ۱۹۸۶)، ۱۷ پرسش ارزش‌ها و باورهای دینی (درویش یوسف ۲۰۰۰)، ۷ پرسش همدلی سازمانی (برادبری و گریوز ۲۰۰۵) و ۲۳ پرسش مدیریت مشارکتی (بیگی نیا ۱۳۸۰)، ۲ پرسش حالت روانی مثبت (میر و آلن، ۱۹۹۰)، ۵ پرسش رضایت شغلی (میسون، ۱۹۹۵)، ۷ پرسش احساس وظیفه (ایزنیگر و همکاران، ۲۰۰۱)، ۶ پرسش تعهد سازمانی (میر و آلن، ۱۹۹۰)، ۳ پرسش عملکرد (اندرسون، ۱۹۹۱) و ۱۲ پرسش رفتار شهروندی سازمانی (ارگان، ۱۹۸۸) را بر اساس طیف ۵ امتیازی لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نه مخالفم نه موافقم، موافقم، کاملاً موافقم) مورد سنجش قرار می‌داد.

با استفاده از اطلاعات مربوطه، ضریب پایایی متغیرهای پژوهش به دست آمد که در جدول (۱) نشان داده شده است.

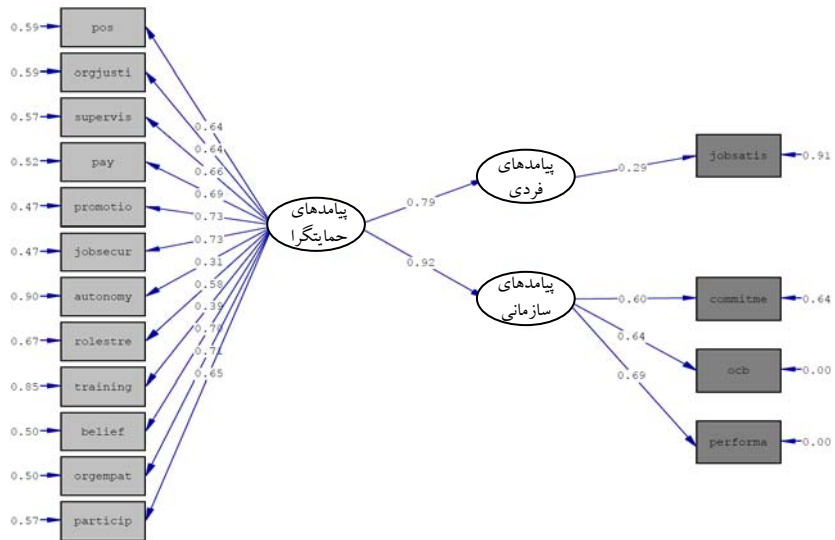
جهت بررسی روایی، پرسشنامه به رؤیت تعدادی از استادان صاحب‌نظر رسید که پس از اصلاحات لازم مورد تأیید قرار گرفت. سپس به‌طور مقدماتی میان تعدادی از پاسخگویان توزیع شد و از نظرات آنها جهت رفع موارد مجهول و مبهم استفاده شد. در مرحله بعد پیمایش صورت گرفت و پس از آن عوامل تحقیق، به کمک روش نمونه‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این پژوهش با رعایت ملاحظات اخلاقی، همچنین توضیح اهداف پژوهش به واحد‌های مورد پژوهش، محرمانه بودن اطلاعات با عدم نوشتن نام و نام خانوادگی در پرسشنامه، تمایل به شرکت و حق انتخاب برای واحد‌های مورد پژوهش انجام شد.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ در تحقیق حاضر	متغیر	آلفای کرونباخ در تحقیق حاضر
عدالت سازمانی	۰.۸۰	همدلی سازمانی	۰.۸۶
حمایت سرپرستان	۰.۷۶	مدیریت مشارکتی	۰.۹۲
پرداخت‌های مناسب	۰.۶۸	حمایت سازمانی ادراک شده	۰.۷۹
فرصت ارتقا	۰.۶۸	حالت روانی مثبت	۰.۹۳
امنیت شغلی	۰.۶۸	رضایت شغلی	۰.۷۶
استقلال	۰.۶۸	احساس وظیفه	۰.۷۶
نبودن فشار نقش	۰.۶۸	تعهد سازمانی	۰.۸۲
آموزش شغلی	۰.۶۸	رفتار شهروندی سازمانی	۰.۹۳
باورها و ارزش‌های دینی	۰.۹۰	عملکرد	۰.۶۵

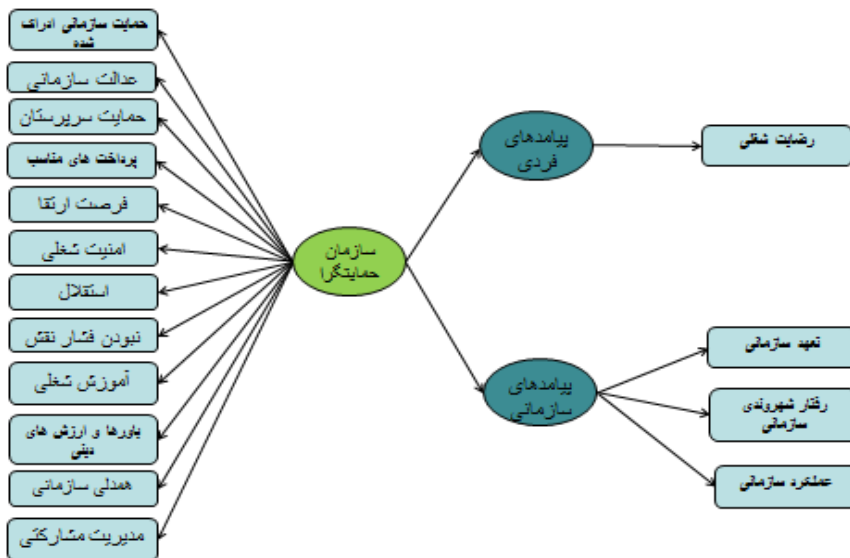
### یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق از نمونه‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. پس از اطمینان یافتن از بهنجار بودن متغیرهای مورد مطالعه، خطی بودن و همگن بودن واریانس‌ها، تحلیل عاملی انجام شد. لازم به ذکر است برای اینکه مدل ساختاری تأیید شود، نخست باید مقادیر تی و ضرایب استاندارد معنی‌دار باشد و دوم باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند. برای بررسی معنی‌دار بودن روابط از مقادیر T استفاده می‌کنیم. بدین صورت که مقادیر بالاتر از ۲ معنی‌دار است. هیچیک از مقادیر نمونه در این پژوهش کمتر از ۲ نبود ولی متغیر حالت روانی مثبت و احساس وظیفه به علت اینکه ارتباطی با دیگر متغیرها نداشتند از نمونه حذف شدند.



Chi-Square=16.23, df=12, P-value=0.00000, RMSEA=0.017

نمودار ۲. مقادیر استاندارد در مدل نهایی



نمودار ۳. مدل نهایی پژوهش

مقادیر شاخص های برازش مدل تحقیق در جدول (۲) نشان داده شده است که تمام شاخص های برازش به کاررفته نشان می دهد که این مدل دارای برازش خوبی است.

جدول ۲. شاخص های برازش مدل نهایی

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$X^2/df$ <sup>۱</sup>	$X^2/df < 2$	۱,۵۵	تأیید مدل
p-value <sup>۲</sup>	$p > 0.05$	۰,۰	تأیید مدل
RMSEA <sup>۳</sup>	$RMSEA < 0.09$	۰,۰۱۷	تأیید مدل
RMR <sup>۴</sup>	$RMR > ۰$	۰,۲۱	تأیید مدل
GFI <sup>۵</sup>	$GFI > 0.90$	۰,۹۳	تأیید مدل
AGFI <sup>۶</sup>	$AGFI > 0.85$	۰,۹۵	تأیید مدل
NFI <sup>۷</sup>	$NFI > 0.90$	۰,۹۳	تأیید مدل
CFI <sup>۸</sup>	$CFI > 0.90$	۰,۹۴	تأیید مدل
IFI <sup>۹</sup>	$IFI > 0.90$	۰,۹۴	تأیید مدل

مقادیر مدل نهایی در جدول (۳) مشاهده می شود.

1. Chi square divided to degree of freedom
2. Significance level
3. Root mean square error of approximation
4. Root mean square residual
5. Goodness of fit index
6. Adjusted Goodness of fit index
7. Normal fit index
8. Comparison fit index
9. Incremental fit index

جدول ۳. مقادیر مدل اندازه‌گیری در مدل نهایی

نتیجه	سطح معنی‌دار	مقدار واریانس تبیین شده (R)	مقدار T	خطای استاندارد	مقدار استاندارد شده	مقدار برآورد	روابط مفاهیم با شاخص‌ها در مدل
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۶۳	۱۷.۲۹	۰.۰۴۴	۰.۷۹	۰.۷۷	رابطه سازمان حمایت‌گرا با پیامدهای فردی
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۸۴	۱۵.۲۴	۰.۰۴۵	۰.۹۲	۰.۶۹	رابطه سازمان حمایت‌گرا با پیامدهای سازمانی
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۴۱	۲۱.۲۸	۰.۰۴۳	۰.۶۴	۰.۹۱	رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده با سازمان حمایت‌گرا
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۴۱	۲۱.۲۱	۰.۰۴۳	۰.۶۴	۰.۹۱	رابطه عدالت سازمانی با سازمان حمایت‌گرا
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۴۳	۲۱.۸۵	۰.۰۴۲	۰.۶۶	۰.۹۳	رابطه حمایت سرپرستان با سازمان حمایت‌گرا
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۴۸	۲۳.۵۴	۰.۰۴۲	۰.۶۹	۰.۹۸	رابطه پرداختهای مناسب با سازمان حمایت‌گرا
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۵۳	۲۵.۲۹	۰.۰۴۱	۰.۷۳	۱.۰۳	رابطه فرصت ارتقا با سازمان حمایت‌گرا
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۵۳	۲۵.۲۹	۰.۰۴۱	۰.۷۳	۱.۰۳	رابطه امنیت شغلی با سازمان حمایت‌گرا
نتیجه	سطح معنی‌دار	مقدار واریانس تبیین شده (R)	مقدار T	خطای استاندارد	مقدار استاندارد شده	مقدار برآورد	روابط مفاهیم با شاخص‌ها در مدل



جدول ۳. مقادیر مدل اندازه گیری در مدل نهایی (۱۵۱مه)

نتیجه	سطح معنی دار	مقدار واریانس تبیین شده (R)	مقدار T	خطای استاندارد	مقدار استاندارد شده	مقدار برآورد	روابط مفاهیم با شاخص ها در مدل
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۳۳	۱۸.۵۶	۰.۰۴۴	۰.۵۸	۰.۸۱	رابطه نبودن فشار نقش با سازمان حمایت گرا
تأیید شاخص	P<0.05	۰.۱۵	۱۲.۰۴	۰.۰۴۶	۰.۳۹	۰.۵۶	رابطه آموزش شغلی با سازمان حمایت گرا
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۵۰	۲۴.۰۴	۰.۰۴۱	۰.۷۰	۱	رابطه ارزش ها و باورهای دینی با سازمان حمایت گرا
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۵۰	۲۴.۱۶	۰.۰۴۱	۰.۷۱	۱	رابطه همدلی سازمانی با سازمان حمایت گرا
تأیید شاخص	P>0.05	۰.۴۳	۲۱.۷۳	۰.۰۴۲	۰.۶۵	۰.۹۲	رابطه مدیریت مشارکتی با سازمان حمایت گرا
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۴۷	۶.۷۷	۰.۰۶۳	۰.۲۹	۰.۴۳	رابطه رضایت شغلی با پیامدهای فردی
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۰۸۶	۱۲.۸۹	۰.۰۸۲	۰.۶۰	۱.۱۳	رابطه تعهد سازمانی با پیامدهای سازمانی
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۲۸	۲۱.۲۱	۰.۰۸۲	۰.۶۴	۰.۹۱	رابطه رفتار شهروندی سازمانی با پیامدهای سازمانی
تأیید شاخص	P<0.01	۰.۳۶	۲۳.۵۴	۰.۰۸۸	۰.۶۹	۰.۹۸	رابطه عملکرد شغلی با پیامدهای سازمانی

نتایج نمونه معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda = 0.64$  و  $P < 0.01$ ,  $T = 21.28$ ). با توجه به اینکه مقدار  $t$  بیشتر از ۲ و معنی‌دار است، در نتیجه فرض اول پذیرفته می‌شود. با توجه به نتایج نمونه معادلات اندازه‌گیری با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین عدالت سازمانی و سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda = 0.64$  و  $P < 0.01$ ,  $T = 21.21$ ) چون مقدار  $t$  بیشتر از ۲ هست و معنی‌دار می‌باشد، پس در نتیجه فرضیه دوم پذیرفته می‌شود. همچنین نتایج نمونه معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین حمایت سرپرستان و سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda = 0.66$  و  $P < 0.01$ ,  $T = 21.85$ ). با توجه به مقدار  $t$  که بالاتر از ۲ و معنی‌دار است، فرضیه سوم پذیرفته می‌شود. با توجه به نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری، با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین پرداخت‌های مناسب و سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda = 0.69$  و  $P < 0.01$ ,  $T = 23.54$ ). چون مقدار  $t$  بیشتر از ۲ هست و معنی‌دار است، فرضیه چهارم پذیرفته می‌شود. نتایج نمونه معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین فرصت ارتقا و سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda = 0.73$  و  $P < 0.01$ ,  $T = 25.29$ ). با توجه به مقدار  $t$  که بالاتر از ۲ و معنی‌دار است، فرضیه پنجم پذیرفته می‌شود. نمونه معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین امنیت شغلی و سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda = 0.73$  و  $P < 0.01$ ,  $T = 25.29$ ) و چون مقدار  $t$  بیشتر از ۲ هست و معنی‌دار است، فرضیه ششم تایید می‌شود. نتایج نمونه معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین استقلال در کار و سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda = 0.31$  و  $P < 0.01$ ,  $T = 9.38$ ). با توجه به مقدار  $t$  که بالاتر از ۲ و معنی‌دار است، فرضیه هفتم پذیرفته می‌شود. همچنین نتایج نمونه معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین نبودن فشار نقش و سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda = 0.58$  و  $P < 0.01$ ,  $T = 18.56$ ). چون مقدار  $t$  بیشتر از ۲ و معنی‌دار است، فرضیه هشتم پذیرفته می‌شود. با توجه به نتایج نمونه معادلات اندازه‌گیری، با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین آموزش شغلی و سازمان حمایت‌گرا به صورت

مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda=0.39$  و  $P<0.01$ ,  $T=12.04$ ). چون مقدار  $t$  بیشتر از ۲ و معنی دار است، فرضیه نهم پذیرفته می شود. نتایج نمونه معادلات اندازه گیری نشان می دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین ارزش ها و باورهای دینی و سازمان حمایت گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda=0.70$  و  $P<0.01$ ,  $T=24.04$ ). با توجه به مقدار  $t$  که بالاتر از ۲ و معنی دار است، فرضیه دهم پذیرفته می شود. نتایج نمونه معادلات اندازه گیری نشان می دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین همدلی سازمانی و سازمان حمایت گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda=0.71$  و  $P<0.01$ ,  $T=24.16$ ). چون مقدار  $t$  بیشتر از ۲ و معنی دار است، پس در نتیجه فرضیه یازدهم پذیرفته می شود. همچنین، نتایج نمونه معادلات اندازه گیری نشان می دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین مدیریت مشارکتی و سازمان حمایت گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda=0.65$  و  $P<0.01$ ,  $T=21.73$ ). با توجه به مقدار  $t$  که بالاتر از ۲ و معنی دار است، فرضیه دوازدهم پذیرفته می شود. نتایج نمونه معادلات اندازه گیری نشان می دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین سازمان حمایت گرا و رضایت شغلی به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda=0.43$  و  $P<0.01$ ,  $T=6.77$ ). با توجه به مقدار  $t$  که بالاتر از ۲ و معنی دار است، فرضیه چهاردهم پذیرفته می شود. با توجه به نتایج نمونه معادلات اندازه گیری با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین سازمان حمایت گرا و تعهد سازمانی به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda=0.60$ ). با توجه به مقدار  $t$  که بالاتر از ۲ و معنی دار است، فرضیه شانزدهم پذیرفته می شود. نتایج نمونه معادلات اندازه گیری نشان می دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین سازمان حمایت گرا و رفتار شهروندی سازمانی به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda=0.64$ ). با توجه به مقدار  $t$  که بالاتر از ۲ و معنی دار است، فرضیه هفدهم پذیرفته می شود و در نهایت نتایج نمونه معادلات اندازه گیری نشان می دهد که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان بین سازمان حمایت گرا و عملکرد شغلی به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda=0.69$ ). با توجه به مقدار  $t$  که بالاتر از ۲ و معنی دار است، فرضیه هجدهم پذیرفته می شود. همچنین با توجه به نتایج نمونه معادلات اندازه گیری بین سازمان حمایت گرا و حالت روانی مثبت و احساس وظیفه ارتباط معنی داری وجود ندارد.

## نتیجه گیری و پیشنهادها

این پژوهش به بررسی عوامل مرتبط با سازمان حمایت گرا در جمعیت هلال احمر پرداخت. پس از بررسی عوامل مرتبط با سازمان حمایت گرا، می توان چنین تعریفی از این سازمان ارائه کرد: سازمان حمایت گرا سازمانی است که حمایت از کارکنان را سرلوحه کار خود قرار می دهد و این حمایت را از طریق عدالت سازمانی، حمایت سرپرستان، پرداخت های مناسب، فرصت ارتقا، امنیت شغلی، استقلال در کار کارکنان، نبودن فشار نقش، آموزش شغلی، ارزش ها و باورهای دینی، همدلی سازمانی و مدیریت مشارکتی، ایجاد می کند و این حمایت به گونه ای است که کارکنان سازمان آن را ادراک می کنند.

نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده با سازمان حمایت گرا ارتباط دارد. اگر سازمانی حمایت گرا باشد کارکنان، حمایت را ادراک می کنند. همچنین بر طبق نتایج پژوهش، عدالت سازمانی با سازمان حمایت گرا رابطه دارد یعنی اینکه اگر کارکنان احساس کنند که عدالت و انصاف در سازمان و رویه های آن وجود دارد، حمایت سازمانی را ادراک می کنند. این یافته با نتایج تحقیق شور و شور (۱۹۹۵) هم راستاست که بیان می کند که موارد زیادی نشان می دهند، انصاف در تصمیمات مرتبط با توزیع منابع، اثر بسیار زیادی بر حمایت سازمانی ادراک شده می گذارد؛ چون این موضوع نشان می دهد که سازمان نگران رفاه کارکنان است.

حمایت سرپرستان از دیگر عوامل مرتبط با سازمان حمایت گراست. کارکنان معمولاً سرپرستان را نمایندگان سازمان می دانند و اگر احساس کنند که سرپرستان از آنان حمایت می کنند، این حمایت را از جانب سازمان می پندارند. نتایج تحقیق (ایزنبرگر و آرملی، ۲۰۰۱) نیز همسو با این یافته است که بیان می کنند در کنار عدالت و انصاف، حمایت همه جانبه سرپرست از کارکنان قرار می گیرد که از طریق ایجاد جو و بستر اعتماد و اطمینان در فضای سازمان می تواند باعث تقویت حمایت سازمانی ادراک شده شود. پرداخت های مناسب و فرصت ارتقا، همان گونه که انتظار می رود باعث می شود کارکنان احساس کنند سازمان از آنان حمایت می کند. با توجه به نظریه حمایت سازمانی، فرصت های مطلوب برای پاداش ها تأثیر مثبتی در مشارکت کارکنان دارد و در نتیجه با حمایت سازمانی ادراک شده مرتبط است. این نتیجه با نتایج تحقیق رودز و ایزنبرگر (۲۰۰۲) مطابقت دارد. این محققان دریافته اند که پاداش های سازمانی و شرایط مطلوب کاری،

اهمیت زیادی در واکنش مثبت کارکنان و حمایت سازمانی درک شده دارد. پاداش‌های مناسب و مطلوب، موجب ارزیابی مثبت کارکنان از سازمان می‌شود و حمایت سازمانی درک شده توسط کارکنان را افزایش می‌دهد.

نتایج این پژوهش نشان داد که متغیر امنیت شغلی با سازمان حمایت گرا ارتباط دارد. رودز و ایزنبرگر (۲۰۰۲) نیز به این نتیجه دست پیدا کردند و بیان می‌کنند که طبیعی است اگر کارکنان احساس کنند که نیروی مورد نیاز برای سازمان در دسترسی به اهداف آن هستند، حمایت سازمانی را ادراک می‌کنند. در درجه اول اطمینان از این موضوع که سازمان خواهان حفظ کارکنان خود برای آینده است (چیزی که در امنیت شغلی نکته محوری و اصلی است)، برای کارکنان چیزی جز حمایت سازمانی ادراک شده نخواهد بود.

استقلال در کار از عوامل دیگر مرتبط با سازمان حمایت گراست. این ارتباط در پژوهش رودز و ایزنبرگر در سال ۲۰۰۲ بدین صورت مطرح شده است که وقتی کارکنان احساس کنند بر شرایط کار و شغل خود واپایش لازم و کافی دارند؛ یعنی وقتی کارکنان اختیار و آزادی این امر را دارند که برای کارها و امور شغلی خود برنامه‌ریزی کنند، رویه‌های انجام کارها و امور شغلی‌شان را خودشان انتخاب کنند و در صورت لزوم تنوع در امور و کارها را به وجود آورند، سطح اعتماد سازمان به کارکنان در آنها بالا می‌رود. این اعتماد فزاینده سازمان به کارکنان در یک فرایند زنجیره‌ای رو به جلو باعث تقویت حمایت سازمانی ادراک شده نزد کارکنان می‌شود.

نبودن فشار نقش درون سازمان از جمله عوامل مرتبط دیگر با سازمان حمایت گراست. از لحاظ نظری به خوبی قابل تشخیص است که در یک محیط کاری و شغلی پرفشار، افراد دچار احساس بی‌پناهی و عدم حمایت می‌شوند.

متغیر مرتبط دیگر با سازمان حمایت گرا در این پژوهش، متغیر آموزش شغلی است. این نتیجه همراستا با نتایج تحقیق وایت<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۲ است که بیان می‌کند که آموزش شغلی کارکنان با توجه به این امر که سازمان برای حال و آینده آنها در سازمان برنامه‌ریزی‌های معطوف به رشد و ترقی را در نظر گرفته است، باعث حمایت سازمانی می‌شود. همچنین واین<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۷)

1. Witt  
2. Wayne et al

معتقدند که آموزش کارکنان به منزله سرمایه‌گذاری روی کارکنان است، بنابر این باعث افزایش حمایت سازمانی ادراک شده می‌شود.

از جمله عوامل مرتبط با سازمان حمایت‌گرا که باعث می‌شود کارکنان حمایت سازمانی را ادراک کنند، باورها و ارزش‌های دینی است که تا کنون در هیچ پژوهشی به آن پرداخته نشده است. با توجه به اینکه در جامعه‌ای اسلامی زندگی می‌کنیم و این باورها و ارزش‌ها در همه جنبه‌های زندگی ما نقش دارند، قابل پیش‌بینی بود که این متغیر مرتبط با سازمان حمایت‌گرا باشد. دین به مثابه راهنمای عمل انسان، عمل می‌کند. جامعه اسلامی ایران (اکثریت غالب) پای‌بند به دین اسلام هستند. در دین اسلام، انسان با رعایت اصول و قواعد خاصی در ابعاد گوناگون زندگی به رستگاری دنیوی و اخروی دست می‌یابد. به عبارت دیگر تعهد به مبانی و اصول نظری و عملی دین اسلام سعادت بشر را میسر می‌سازد. در کشور ما که صبغه دینی نظام سیاسی بسیار غلیظ است، در سیاست‌های ما باید ارزش‌های دینی مدنظر قرار گیرد و در خط‌مشی‌های گوناگون ارزش‌های اسلامی رعایت شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۷). رویکرد دینی به مدیریت را می‌توان در این جمله خلاصه کرد: "مدیریت در اسلام جبهه خدمت است نه خلعت قدرت" در نگاه دینی خدمت به قصد رضایت خلق (که بی‌تردید رضایت خداوند را در پی خواهد داشت) محور اصلی است. در رویکرد دینی بندگان خداوند ولی‌نعمتان آن نظام سیاسی‌اند و ساختار سازمانی باید در آن بر اساس اصل "رضایت مردم، رضایت خداوند" طراحی شود و هر فردی بنده خداوند تصور شود که در جای خود و در گستره جامعه از احترام برخوردار است (دانایی‌فرد، ۱۳۸۷).

همدلی سازمانی از دیگر متغیرهای مرتبط با سازمان حمایت‌گراست که تا کنون در هیچ پژوهشی به آن پرداخته نشده است. به نظر می‌رسد اگر کارکنان احساس کنند که فضای همدلی در سازمان وجود دارد و در روبه‌روی مشکلات، تنها نیستند، حمایت سازمانی را ادراک می‌کنند. برای اینکه بتوانیم سختی‌های زندگی که بنا به ماهیت اجتماعی مجبور به روبه‌رو شدن با آنها هستیم، را پشت سر بگذاریم، نیاز به حمایت‌های اجتماعی داریم و یکی از مهمترین این حمایت‌ها همدلی است. زمانی که مشکلی دارید و کسی با دقت به سخنان شما گوش داده و شما را می‌فهمد، و وقتی از او جدا می‌شوید انرژی حاصل از این همدلی در وجود شما متجلی می‌شود. در واقع این انرژی به شما توان می‌بخشد که خود را بهتر پذیرفته و با دیگران نیز ارتباط بهتر و

خوشایندی برقرار کنید. مدیریت مشارکتی (مشارکت در تصمیم گیری) از جمله عوامل دیگری است که با سازمان حمایتگرا رابطه دارد. اصولاً مدیریت مشارکتی بر گسترده کردن دامنه درگیری ذهنی و فکری کارکنان در اموری که با سرنوشت آنان اثر مستقیمی دارد، تأکید می کند و بسیاری از کارکنان را در فراگرد دادوستد اندیشه و تجربه قرار می دهد و از توانمندی های ذهنی و فکری آنان جهت بهبود امور بهره می گیرد (حقایق و اریکان، ۱۳۸۴). از این رو به نظر می رسد که این مشارکت در امور از جانب کارکنان جمعیت هلال احمر باعث می شود کارکنان احساس اهمیت کنند و احساس کنند که نقش مهمی در سازمان ایفا می کنند و این گونه حمایت سازمانی را ادراک کنند.

حمایت سازمانی، برای سازمان ها در سطح فردی و سازمانی پیامدهای مطلوبی به همراه دارد. حمایت سازمانی در سطح فردی منجر به افزایش رضایت شغلی و ایجاد نگرش و احساس مثبت در کارکنان می شود (نایوویت، ۱۹۹۳؛ راندال و همکاران، ۱۹۹۹؛ کروپانزانو و همکاران، ۱۹۹۷) در سطح سازمانی نیز حمایت ادراک شده از سوی سازمان باعث افزایش تعهد عاطفی و بهبود عملکرد کارکنان، احساس وظیفه و رفتار شهروندی سازمانی می شود (ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۰؛ ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۹۷). با توجه به مطالب ذکر شده، ارتباط سازمان حمایت گرا با پیامدهای فردی (حالت روانی مثبت و رضایت شغلی) و پیامدهای سازمانی (احساس وظیفه، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی) بررسی شد.

طبق نتایج این تحقیق سازمان حمایت گرا با رضایت شغلی ارتباط دارد. رضایت یا عدم رضایت شغلی طرز تلقی فرد نسبت به شغلش است که تابع عواملی چون عوامل سازمانی، عوامل گروهی و عوامل شخصی و... می باشد. حقوق و دستمزد، عدالت، فرصت های ارتقا، سیاست های سازمان، شرایط کاری و... از جمله عواملی هستند که موجب طرز تلقی افراد از شغلشان می شود (مورهد و گریفین، ۱۳۸۷). مشاهده می کنیم که عوامل ذکر شده از عوامل مرتبط با سازمان حمایت گرا هستند که می توانند باعث رضایت شغلی شوند. رضایت شغلی عاملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می شود، اگر شغل لذت مطلوب را برای فرد تأمین نماید، در این حالت فرد از شغلش راضی است (عسکری و کلدی، ۱۳۸۲).

با توجه به نمونه تحقیق مشاهده می شود که سازمان حمایت گرا با تعهد سازمانی ارتباط دارد.

این یافته با نتایج تحقیق آلن، ارسترانگ (۲۰۰۸) و (ایزنبرگر و همکاران ۲۰۰۳) همراستا است که بیان می‌کند عنصر پایه حمایت سازمانی، تعهد مبادله‌ای است که بر اساس آن وابستگی تلاش و وفاداری به سازمان با پاداش اجتماعی و مادی روبه‌رو گردد؛ به عبارت ساده‌تر، فرد در چنین شرایطی به این دلیل به سازمان خود تعهد دارد که به صورت مبادله‌ای سازمان از او حمایت می‌کند/ برای مثال کارکنان ممکن است باور داشته باشند که مهارت‌های تخصصی در شغل آنها در جایی دیگر کم‌تر قابل کاربرد است و برای سازمان‌های دیگر ارزش کمتری قائل شوند. یا ممکن است فکر کنند که تغییرات شغلی مداوم سبب خواهد شد که دیگران آنها را افرادی ناپایدار، بی‌ثبات و فاقد وفاداری در نظر بگیرند. لی و پسی نیز در سال ۲۰۰۷ به نتیجه‌ای همسو با این یافته دست‌پیدا کردن و معتقدند که حمایت سازمانی به واسطه ایجاد تعهد سازمانی است که بر متغیرهای مهم سازمانی مانند ترک خدمت، غیبت و عملکرد شغلی اثر می‌گذارد. به عبارت دیگر وقتی سازمان از کارکنان حمایت می‌کند ابتدا نوعی احساس تعلق خاطر و تعهد احساس در آنها شکل می‌گیرد و این احساس باعث افزایش عملکرد درون‌نقشی و فرآینقی، کاهش تمایل به ترک خدمت و غیبت می‌شود.

مدل تحقیق نشان می‌دهد که سازمان حمایت‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد. این نتیجه همراستا با نتایج پژوهش هوآنگ، جین و یانگ در سال ۲۰۰۴ است که معتقدند نظریه مبادله اجتماعی که یکی از مبانی نظری سازمان حمایت‌گراست، اشاره به این موضوع دارد که افراد هنگامی که از فعالیت‌ها و اقدامات هر موجودیتی سود و منفعت کسب می‌کنند، خود را متعهد و ملزم به ادای دین م‌دانند و سعی در جبران و واکنش متقابل دارند. بدین ترتیب اگر کارکنان یک سازمان، حمایت‌های دریافتی از سازمان خود را مناسب و مطلوب احساس کنند، این احتمال وجود دارد که برای ادای دین خود به سازمان، اقدام به ارائه رفتارهای مفید مانند رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای مشتری‌محور، رفتارهای خدمات‌محور و... کنند که این خود باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود. نتایج این پژوهش، نشان داد که ارتباطی میان سازمان حمایت‌گرا و حالت روانی مثبت (پیامدهای فردی) وجود ندارد، همچنین وجود رابطه بین سازمان حمایت‌گرا و احساس وظیفه نیز تذبذب نشد.



## پیشنهادها

پیشنهادهای کاربردی که می‌توان بر پایه نتایج حاصل از این مطالعه مطرح کرد این است که مدیران و سرپرستان برای اینکه سازمانی حمایت گرا داشته باشند، باید به عدالت سازمانی و وجود انصاف در سازمان، خصوصاً در رویه‌ها، توجه کنند؛ سرپرستان به عنوان نمایندگان سازمان، رفتارهای صحیحی از خود نشان دهند؛ پرداخت‌های مناسب با توجه به سهم هر یک از کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان، صورت گیرد؛ فرصت ارتقا برای کارکنان در سازمان وجود داشته باشد تا انگیزه تلاش بیشتر برای کارکنان باشد و به آموزش شغلی کارکنان توجه شود. به نظر می‌رسد آموزش شغلی منجر به کسب مهارت‌هایی می‌شود که سبب احساس امنیت شغلی در کارکنان می‌شود. همچنین به نظر می‌رسد آموزش شغلی می‌تواند منجر به استقلال کارکنان در کار شود. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده مطالعه مشابهی پیرامون سازمان حمایت گرا در سازمان‌های دیگر انجام شود و نتایج حاصل با تحقیق حاضر مقایسه شود. از آنجا که در تحقیق حاضر متغیرهای محدودی مورد بررسی قرار گرفتند، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی متغیرهای دیگری که می‌توانند مرتبط با سازمان حمایت گرا باشند و همچنین پیامدهای مرتبط با سازمان حمایت گرا از جمله: رضایت شغلی، عملکرد، کاهش رفتارهای انفعالی، تعهد سازمانی، کاهش ترک خدمت و ... بررسی شوند.

## فهرست منابع

- حقایق، سیروس و ارکیان، سهیلا (۱۳۸۴)؛ چگونه نظام مدیریت مشارکتی را در سازمان خود اجرا کنیم، شیراز؛ انتشارات نوید شیراز.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۷)؛ چالش‌های مدیریت دولتی در ایران، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، انتشارات سمت.
- طالقانی، غلامرضا؛ دیواندری، علی و شیرمحمدی، ملیکا (۱۳۸۸)، «تأثیر حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی، مطالعه‌ای در شعب بانک ملت»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، زمستان ۱۳۸۸، ۴(۱۶): ۱-۲۵، تهران.
- Ali, A., Ur- Rehman., M. UlHaq.,I. Jam.,F. Ghafoor.,& M. Azeem. M. (2010).”Perceived Organizational Support and Psychological EmpowermentEuropean“,**Journal of Social Sciences**, Vol. 17, No 2 .
- Allen, D., Shore, L., &Griffeth, R. (1999).”A model of perceived organizational support“,Unpublished manuscript, University of Memphis and Georgia State University.
- Aquino, K., &Griffeth, R. W. (1999).”An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support: A longitudinal study“,Unpublished manuscript, University of Delaware and Georgia State University.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998).”Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs“,**Journal of Applied Psychology**, Vol 83, PP 288–297.
- Aselage, J., &Eisenberger, R.,(2003 ).” Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration“, **Journal of Organizational Behavior**,Organiz. Behav,Vol24,PP 491–509 Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.211 .
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983).“ Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship“,**Academy of Management Journal**, Vol26, PP 587–595.
- Blanchard, K., Carlos, J. P. & Randolph, A. (2001).**The 3 keys to empowerment: Release the power within people for astonishing results**, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Blau, P. M. (1964). **Exchange and power in social life**, New York: Wiley.
- Brief, A. P., &Motowidlo, S. J. (1986).**Prosocial organizational behaviors**, Academy of Management Review, 11, 710–725.
- Chien, M.-H. (2007).” A study of human resource development and organizational change in Taiwan“,**Journal of American Academy of Business**, Vol11(1), PP 309-314.
- Cotterell, N., Eisenberger, R., &Speicher, H. (1992).”Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships“,**Journal of Personality and Social Psychology**,Vol 62,PP 658–668.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., &Toth, P. (1997).”The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress“,**Journal of Organizational Behavior**, Vol22,PP 159–180.

- Crozier, M. (1964). **The bureaucratic phenomenon**, Chicago: University of Chicago Press.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support", **Journal of Applied Psychology**, Vol86, PP 42–51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, Vol 82, PP 812–820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support", **Journal of Applied Psychology**, Vol71, PP 500–507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). "Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?" **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol77, PP 1026–1040.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention", **Journal of Applied Psychology**, Vol87, PP 565-573.
- Etzioni, A. (1961). **A comparative analysis of complex organizations**, New York: Free Press.
- Geller, L. (1982). "The failure of self-actualization therapy: A critique of Carl Rogers and Abraham Maslow", **Journal of Humanistic Psychology**, Vol22, PP 56–73.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). "Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity relationship", **Psychological Bulletin**, Vol112, PP 310–329.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). "Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support", **Academy of Management Journal**, Vol36, PP 157–171.
- Ghani, N., Hussin, T. (2009). "Antecedents of Perceived Organizational Support", **Canadian Social Science, Canadian Academy of Oriental and Occidental Culture** Vol.5 PP.6 .
- Gould, S. (1979). "An equity-exchange model of organizational involvement", **Academy of Management Review**, Vol4, PP 53–62.
- Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement", **American Sociological Review**, Vol25, PP161–178.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow", **Journal of Management**, Vol 16, PP 399–432.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). "Expatriate managers and the psychological contract", **Journal of Applied Psychology**, Vol79, PP 617–626.
- Hekman, D.R., Steensma, H.K., Bigley, G.A., & Hereford, J.F. (2009). "Combined Effects of Organizational and Professional Identification on the Reciprocity Dynamic for Professional Employees," **Academy of Management Journal**. Vol 52, No 3.
- Hogan, R. (1975). "Theoretical egocentrism and the problem of compliance", **American Psychologist**, Vol30, PP 533–540.
- Khazanchi, S. (2005). **A Social Exchange Model of Creativity**, Phd thesis. University of Cincinnati.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). "Measuring perceived supervisory and organizational support", **Educational and Psychological Measurement**, Vol48, PP 1075–1079.
- Lamastro, V. (2000). "Commitment and Perceived Organizational Support", **National Forum**, Vol13, No 3.
- Levinson, H. (1965). "Reciprocation: The relationship between man and organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol9, PP 370–390.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). **Organizations**, New York: Wiley
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", **Psychological Bulletin**, Vol 108, PP 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research and application**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). **Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**, San Diego, CA: Academic Press.
- Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). "Dimensionality and construct-validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS)", **Educational and Psychological Measurement**, Vol 53, PP 821-829.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol 74, PP 157-164.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", **Journal of Applied Psychology**, Vol 87, No. 4, PP 698-714.
- Robblee, M. (1998). **Confronting the threat of organizational downsizing: perceived organizational support 713 Coping and health**, Unpublished master's thesis, Carleton University, Ottawa, Ontario, Canada.
- Seth, A., & Simo, S. (2007). "Workplace Safety Perceptions and Perceived Organizational Support: Do Supportive Perceptions Influence Safety Perceptions?", **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)**, Vol. 13, No. 2, PP 189-200.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. L. (1996). "Social exchange in organization: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", **Journal of Applied Psychology**, Vol 81, PP 219-227.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). **Perceived organizational support and organizational justice**, In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Spreitzer, G. M. & Quinn, R. E. (2001). **A company of leaders: Five disciplines for unleashing the power in your workforce**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Tek -Yew Lew. (2009). "The Relationships between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of Academics working with Private Higher Educational Institutions in Malaysia", **European Journal of Social Sciences**, Vol 9, No 1.
- Walton, R. (1985). "From control to commitment in the workplace", **Harvard Business Review**, Vol 63(2), PP 77-84.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", **Academy of Management Journal**, Vol 40, PP 82-111.
- West-Burnham, J. & O'Sullivan, F. (1998). **Leadership & professional development in schools: How to promote techniques for effective professional learning**, London: Pearson Education Ltd.
- Witt, L. A. (1991). "Exchange ideology as a moderator of job-attitudes-organizational citizenship behaviors relationships", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol 21, PP 1490-1501.