



**Designing a Model of Supportive Organization  
in the Red Crescent Society of Islamic Republic of Iran**

**Hasan Alvedari**

\*Corresponding Author: Assistant Prof, Department of public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. . E-mail: alvedari@ut.ac.ir

**Zeinab Alinajafi**

Associate Prof, Department of public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Abstract**

Due to the importance of human resources, today's organizations are competing to attract and retain human resources over the provision of welfare programs and the attention of staff. They invest and strive to implement and improve employee supportive programs & as much as possible Provide appropriate facilities and amenities to staff. For this reason, organizations need to take on a new face of behavior and move towards support. This study is aimed to Designing & verification a model of Supportive Organization in Red Crescent society. The current study is a descriptive study in which 945 personnel are selected as the sample. Data was gathered by use of structural equations model and then it was analyzed using Lizrel software. Due to the results, the supportive organization is related to some variables including organizational justice, superior support, suitable pay, promotion, job security, autonomy, training, Islamic belief, organizational empathy and participative management.

**Keywords:** Supportive Organization, Red Crescent Society, perceived Organizational Support.

**Citation:** Alvedari, H. & Alinajafi, Z. (2019). "Designing a Model of Supportive Organization in the Red Crescent Society of Islamic Republic of Iran". *Public Organizations Management*, 7(2), 125-136.  
(DOI): 10.30473/IPOM.2019.6142

-----  
**Received:** (27/Feb/2018)

**Accepted:** (3/Aug/2019)

## طراحی و تبیین مدل سازمان حمایتگرا در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران

حسن الوداری

\*نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. E-mail: alvedari@ut.ac.ir.

زینب علی نجفی

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

### چکیده

با توجه به اهمیت منابع انسانی، سازمان های امروزی برای جذب و نگهداری نیروی انسانی بر سر ارائه برنامه های رفاهی و میزان توجه به کارکنان رقابت کرده و روی اجرا و بهبود برنامه های حمایت از کارکنان سرمایه گذاری و تلاش می کنند تا حد امکان تسهیلات و امکانات رفاهی مناسبی را برای کارکنان خود فراهم نمایند و به همین علت سازمان ها بلیه د چهره رفتاری جدیدی به خود گیرند و به سمت حمایتگری پیش بروند. هدف این پژوهش طراحی و تبیین مدل سازمان حمایتگرا در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران است. پژوهش حاضر مطالعه ای توصیفی، پیمایشی است که ۹۴۵ تن از کارکنان جمعیت هلال احمر کشور در آن شرکت کرده و داده ها به روش تحلیل عاملی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که وجود عدالت سازمانی و حمایت سرپرستان با سازمان حمایتگرا مرتبط هستند. همچنین پرداخت های مناسب، فرصت ارتقا، استقلال در کار، امنیت شغلی، نبودن فشار نقش و آموزش شغلی، نیز با سازمان حمایتگرا در ارتباط هستند و نهایتاً ارزش ها و باورهای دینی، همدلی سازمانی و مدیریت مشارکتی از جمله متغیرهای دیگر مرتبط با سازمان حمایتگرا هستند.

**واژه های کلیدی:** سازمان حمایتگرا، جمعیت هلال احمر، حمایت سازمانی ادراک شده.

**استناد:** الوداری، حسن و علی نجفی، زینب (۱۳۹۸). «طراحی و تبیین مدل سازمان حمایتگرا در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی

ایران». مدیریت سازمان های دولتی، ۷(۳)، ۱۲۵-۱۳۵. (DOI): 10.30473/IPOM.2019.6142

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۱۲/۰۸)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۵/۱۲)

## مقدمه

عملکرد بالاتر، غیبت کمتر و احتمال جابجایی کمتری نیز دارند. در مقابل، سازمان هم تعهد بیشتری به کارکنان دارد (رودز و ایزنبرگر، ۲۰۰۲). موضوع حمایت سازمانی برای نخستین بار توسط ایزنبرگر و همکاران در سال ۱۹۸۶ به طور رسمی در ادبیات سازمانی مطرح شد. در پی آن، صاحب نظران به تحلیل چگونگی شکل گیری حمایت سازمانی، توجه خاصی نموده و علاوه بر آن، به بررسی تأثیرات و پیامدهای حمایت سازمانی در حوزه های فردی و سازمانی پرداختند. با مرور ادبیات موضوعی بحث، متوجه می شویم که منظور از حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۱</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 آن هاست. در یک سازمان حمایتگر، افراد سازمان مورد حمایت و پشتیبانی قرار گرفته و به آن ها ارزش و بهاء داده می شود (گوهلمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲۹). بنابراین، یکی از عناصر اصلی حمایت سازمانی، شکل گیری این باور در کارکنان است که سازمان به دنبال ایجاد رفاه و آسایش اجتماعی - عاطفی برای کارکنان خود بوده و دغدغه جدی برای این کار دارد. این جنبه از حمایت سازمانی، بازتاب ادراکات کارکنان از این عامل است که خط مشی ها و اقدام های سازمان در جهت فراهم کردن آسایش و آرامش برای آن ها و مراقبت به عمل آوردن از آنان و زندگی شخصی آن ها است. به وجود آمدن چنین ادراک و انتظاری در کارکنان باعث می شود که آنان بهره ورتر شده و نگرش های مثبت تری به سازمان خود داشته باشند (شاهی و همکاران، ۱۳۹۶).

مبنای نظری حمایت سازمانی، نظریه تبادل اجتماعی<sup>۳</sup> است. طبق این نظریه، در روابط اجتماعی، وقتی کسی در حق دیگری لطفی می کند، او خود را موظف می داند که لطف او را جبران نماید. هرچه این لطف و کمک بزرگ تر باشد، فرد بیشتر تمایل دارد آن را جبران کند. حمایت سازمانی، کارکنان را مطمئن می سازد که از نظر سازمان، آنان منابع اصلی و مورد نیاز سازمان هستند و موقعی که به کمک نیاز داشته باشند، سازمان از آن ها حمایت خواهد کرد. این حمایت سازمانی، به کارکنان توان و روحیه مضاعفی می بخشد تا در هر کاری که انجام می دهند، کارایی و اثربخشی خود را افزایش دهند (علی و الرحمن، ۲۰۱۰). لذا، کارکنان نیاز به این دارند که سازمان فعالیت های آن ها را تأیید نماید و مدیران عالی سازمان از

در پاسخ به موج رقابت بر سر منابع انسانی، سازمان ها روی اجرا و بهبود برنامه های رفاهی و حمایت از کارکنان سرمایه گذاری می کنند و سعی دارند تا حد ممکن تسهیلات و امکانات رفاهی مناسبی برای کارکنان شان فراهم نمایند. شاید دو دهه پیش مطرح کردن چنین مباحثی و بحث در مورد برنامه های رفاهی و جانبی حمایت از کارکنان، امری غیرمعمول بود، ولی اکنون سازمان هایی که چنین برنامه هایی را اجرا می کنند در دنیا به وفور دیده می شوند. این سازمان ها عملاً دریافته اند که از سرمایه گذاری روی بهبود رفاه و حمایت کارکنان، در حال و آینده منتفع خواهند شد، زیرا کارکنانی که احساس حمایت و پشتیبانی از سوی سازمان خود بنمایند، متعهدتر و راضی تر خواهند بود، کمتر غیبت خواهند کرد و سازمان را به سادگی ترک نخواهند نمود که همگی این عوامل عملکرد سازمان را بهبود می بخشد و آن را به اهدافش نائل می سازد (طالقانی و همکاران، ۱۳۸۸). همچنین سازمان ها برای این که وظایف خود را به طور موفقیت آمیزی انجام دهند، نیاز دارند که کارکنان خود را با انگیزه، فعال و پرانرژی نگه دارند. وقتی که کارکنان پاسخ های مطابق با انتظاراتشان را دریافت می کنند، حمایت سازمانی را درک می نمایند (علی و الرحمن، ۲۰۱۰). لذا، با توجه به این احساس، افراد در سازمان ها به عنوان عضو فعال سازمان به ایفای نقش می پردازند و احساس خشنودی و رضایتمندی خواهند کرد. برخی از کارکنان به دنبال این احساس می کوشند در پی فرصت های مناسبی باشند تا با کسب آموزش های لازم و مورد علاقه خود، بتوانند نقش های خود را در سازمان به خوبی ایفا نمایند. کارکنانی که میزان زیادی از حمایت سازمانی ادراک شده را تجربه می کنند، این احساس مساعد و مثبت را دارند که باید رفتارها و نگرش های مناسب تری در سازمان خود داشته باشند تا اعمال و اقدامات آن ها در راستای منافع سازمانشان باشد و بدین وسیله حمایت سازمان را جبران کنند. لذا، حمایت سازمانی ادراک شده می تواند پیش بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی (در هر سه بعد عاطفی، هنجاری و مستمر) باشد، به نحوی که با افزایش میزان درک حمایت سازمانی در بین کارکنان، کیفیت زندگی کاری و شغلی و خانوادگی آنان بهبود می یابد (مهدی بیگی، ۱۳۹۶).

حمایت سازمانی ادراک شده باعث می شود که کارکنان فعالیت های سازمانی را به صورت داوطلبانه انجام دهند و احساس وظیفه برای کمک به سازمان داشته باشند. حمایت سازمانی نیازهای احساسی - اجتماعی کارکنان را بر طرف می کند. کارکنانی که از نظر احساسی به سازمان متعهدند،

1. Rhoades & Eisenberger  
2. Perceived Organizational Support  
3. Gohlmann  
4. Social Exchange Theory

کارکنان نیاز دارند که به سبب انجام موفقیت‌آمیز کارهای خود، از ناحیه سازمان متبوع خود حمایت شوند. این حمایت، هم شامل منابع اطلاعاتی، مالی و مدیریتی و هم شامل تسهیلات سازمانی می‌شود (رودز و ایزنبرگر، ۲۰۰۲). وقتی که کارکنان حمایت سازمانی را احساس می‌کنند بیشتر مطمئن می‌شوند که منابع، مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز برای انجام وظایف خود را دارند (علی و الرحمن، ۲۰۱۰). با توجه آنچه ذکر شد منظور از حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۱۲</sup>، احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد در این راستاست که سازمان به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قائل است و نگران خوشبختی و آینده آن‌هاست. با توجه به این احساس، افراد در سازمان‌ها به‌عنوان عضو فعال سازمان به ایفای نقش می‌پردازند و احساس خشنودی و رضایتمندی می‌کنند. برخی از کارکنان به‌دنبال این احساس می‌کوشند در پی فرصت‌های مناسبی باشند تا با کسب آموزش‌های لازم و موردعلاقه خود، بتوانند نقش‌های خود را در سازمان به‌خوبی ایفاء نمایند. کارکنانی که میزان زیادی از حمایت سازمانی ادراک 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. با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته، از عوامل مهمی که می‌تواند تأثیر استرس شغلی و خشونت مشتریان را کاهش دهد، حمایت سازمانی است. زمانی که ادراک افراد از حمایت سازمانی افزایش پیدا می‌کند، آن‌ها برای عملکرد بهتر، نه تنها انگیزه بالاتری پیدا می‌کنند و سخت‌تر کار می‌کنند، بلکه ادراک آن‌ها از عوامل تهدیدکننده و تنش‌زا نیز کاهش پیدا می‌کند؛ زیرا که آن‌ها سازمان را به‌عنوان حامی خود و قادر به رویارویی با شرایط و عوامل آسیب‌رسان می‌بینند (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۷).

کروپانزانو<sup>۱۳</sup> و همکاران (۱۹۹۷) بین جنبه‌های ساختاری و اجتماعی عدالت رویه‌ای تمایز قائل شدند. عوامل تعیین‌کننده ساختاری، شامل: قوانین و سیاست‌های رسمی مرتبط با تصمیمات تأثیرگذار بر کارکنان است که موارد زیر را دربرمی‌گیرد: توجه کافی قبل از تصمیمات اجرایی و دریافت درست اطلاعات. جنبه‌های اجتماعی عدالت رویه‌ای که گاهی عدالت تعاملی نیز به آن گفته می‌شود، 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

فعالیت‌های آنان حمایت نموده و به فعالیت‌هایی که در جهت دسترسی به اهداف سازمانی است، پاداش دهند. کارکنان تنها در صورتی برای سازمان تلاش زیادی می‌کنند که سازمان از حقوق آنان حمایت کند. از طرفی، بر اساس مطالعات صورت گرفته (نتلتون هیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶) روابط حمایتی سازمان، شدت و اثربخشی رقابت‌پذیری سازمان را ارتقا می‌بخشد و به گسترش سهم بازار آن در حوزه بازاریابی برخلاف کمک شایانی می‌کند. کارکنان حرفه‌ای وقتی می‌بینند که سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، سعی می‌کنند که حمایت سازمان را جبران کنند و تلاش خود را در سازمان افزایش می‌دهند (هکمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). کارکنان وقتی درمی‌یابند سازمان از کارهای آن‌ها حمایت می‌کند و به تلاش‌های آن‌ها پاداش می‌دهد وظایف سازمانی را معنی‌دار می‌پندارند. از آنجایی که حمایت سازمانی شامل به اشتراک گذاشتن منابع (اطلاعاتی، مالی و مدیریتی) و پاداش‌دهی به کارکنان است و آنان وقتی به این نتیجه می‌رسند که سازمان درباره کارهایشان مسئولیت‌پذیر است، احساس قدرت در بین آن‌ها افزایش می‌دهد. وجود چهار عامل نظارت حمایتی<sup>۳</sup>، فضای حمایتی<sup>۴</sup>، کارکنان حمایتی<sup>۵</sup> و محیط مدیریتی حمایتی<sup>۶</sup> در شکل‌گیری یک سازمان حمایت‌گرا نقش اساسی را ایفاء می‌کنند (چری<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). پژوهشگران دیگری نیز در کنار عوامل درون‌سازمانی مؤثر در شکل‌گیری یک سازمان حمایت‌گرا، به عوامل برون‌سازمانی اشاره نکرده و از مدارس و دانشگاه‌های حمایتی<sup>۸</sup> و نیز خانواده‌های حمایتی<sup>۹</sup> نام می‌برد که زمینه‌ساز اصلی و اولیه ایجاد سازمان‌های حامی کارکنان در آینده، از طریق پرورش مدیران لایق و شایسته و متعهد و دلسوز هستند (گات اسکی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵). برای مثال، آنان خانواده‌گرایی را یک شبکه حمایتی می‌دانند که از طریق دادن اطلاعات به اعضاء بالقوه مدیر خود و ارائه مشاوره‌های خوب، مراقبت، حمایت‌های سخاوتمندانه و تعلیم نحوه حفظ ارزش‌های خانواده فعلی و در آینده خانواده سازمانی، روحیه مثبت‌گرایی را در افراد تقویت و آن‌ها را برای ایجاد و حفظ یک سازمان مؤثر، حامی و مثبت‌گرا آماده می‌کنند. از طرفی،

1. Nettleton Hill
2. On Line
3. Hekman
4. Supportive Supervision
5. Supportive Space
6. Supportive Employees
7. Supportive Management Environment
8. Chery & Aiken
9. Supportive Schools & Universities
10. Supportive Families
11. Gatski & Milagros

12. perceived organizational support

13. Cropanzano

توجه به تعریف عوامل فشار آور، یعنی تقاضاهای محیطی که فرد احساس می‌کند قادر به برآوردن یا مقابله با آن‌ها نیست (آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۲)، نیز از لحاظ نظری به‌خوبی 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. آموزش کارکنان نیز به‌منزله سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان است. بنابراین، باعث افزایش حمایت سازمانی ادراک شده می‌شود (واین<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۷).

دین به‌مثابه 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. به‌عبارت‌دیگر، 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 و در سیاست‌های ما باید ارزش‌های دینی مدنظر قرار گیرد و در ختم‌شده‌های گوناگون ارزش‌های اسلامی رعایت شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۷: ۴۴ - ۴۳). رویکرد دینی به مدیریت داشتن را می‌توان در این جمله خلاصه کرد: «مدیریت در اسلام جبه خدمت است نه خلعت قدرت». در نگاه دینی خدمت به‌قصد رضایت خلق (که بی‌تردید رضایت خداوند را در پی خواهد داشت) محور اصلی است. در رویکرد دینی، بندگان خداوند ولی‌نمندان 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 (همان: ۵۰). 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 روبرو 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. درواقع این انرژی به شما توان

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 (آیزنبرگر و آرملی، ۲۰۰۱). دلیل نظری این حمایت و رفتار سرپرست که می‌تواند باعث تقویت حمایت سازمانی ادراک شده شود، این است که سرپرستان و مدیران اغلب به‌عنوان 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 ایجاد نمایند، در این صورت از طریق همانندسازی، کارکنان نیز احساس موردحمایت بودن از طرف سازمان را تجربه می‌کنند (آیزنبرگر و رودز، ۱۹۹۹). فرصت‌های مطلوب و مناسب برای دریافت پاداش، 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 (همان منبع بالا). با توجه به تئوری 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 درک شده دارد. پاداش‌های مناسب و مطلوب، موجب ارزیابی مثبت کارکنان از سازمان می‌شود و حمایت سازمانی درک شده توسط کارکنان را افزایش می‌دهد (رودز و آیزنبرگر، ۲۰۰۲). در کنار عوامل مربوط به نحوه عمل و رفتار سازمانی با کارکنان، ویژگی‌ها و شرایط شغل نظیر امنیت شغلی، خودمختاری، اندازه سازمان، فشارآورهای 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 خودکنترل 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. اما با

1. Wayne

یادگیری نام برده بودند (هیت و توکر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶).

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 روبه گسترش است. از جمله موضوعاتی که پژوهشگران بر آن تأکید کرده‌اند، انجام پژوهش‌های بین فرهنگی و بررسی مفهوم حمایت سازمانی در بستر فرهنگی کشورهای به غیر از کشورهای غربی است. از سوی دیگر در ایران، روند پیاده‌سازی اصل ۴۴ قانون اساسی و خصوصی شدن سازمان‌های دولتی تحولی است که به تدریج 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 آنجایی 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 تبادل اجتماعی بیشترین و بهترین تلاش خود را برای دستیابی سازمان به این اهداف نشان خواهند داد.

از آنجایی که تاکنون پژوهشی در مورد سازمان حمایت‌گرا به صورت خاص انجام نشده است، در این پژوهش درصدد هستیم تا عوامل مرتبط با این سازمان را مورد بررسی قرار دهیم. بدین منظور فرضیه‌هایی در این مطالعه مطرح هست که عبارت‌اند از:

۱. عدالت سازمانی با سازمان حمایت‌گرا در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.
۲. حمایت سرپرستان با سازمان حمایت‌گرا در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.
۳. پرداخت‌های مناسب با سازمان حمایت‌گرا در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.
۴. فرصت‌های ارتقای کارکنان با سازمان حمایت‌گرا در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.
۵. امنیت شغلی کارکنان با سازمان حمایت‌گرا در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.
۶. استقلال کاری کارکنان با سازمان حمایت‌گرا در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.

می‌بخشد که خود را بهتر پذیرفته و با دیگران نیز ارتباط بهتر و خوشایندی برقرار کنید. برای مثال، در یک پژوهش پیمایشی، محققان دریافته‌اند که در راستای ایجاد یک سازمان یادگیرنده، رهبری سازمان در یک محیط آموزشی بر روی موفقیت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان از طریق بهبود شرایط و مقتضیات کاری نظیر رضایت شغلی معلمان، فرهنگ مدرسه و جو و فضای آموزشی تأثیر غیرمستقیم دارد (دووتا و ساهی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). از بعد دیگر، یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه، در فرایند توسعه کلی دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به‌عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از نظر عملی، آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. این سیستم صاحبان اندیشه‌های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و مقام به‌طور یکسان پذیرا هست و علاوه بر این که قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ‌وجه 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: ۵) و نهایتاً، پژوهش‌های وسیعی که گوهمن (۲۰۱۸) در زمینه «ایجاد یک سازمان حمایت‌گرا برای یادگیری» انجام داد به این نتیجه رسید که یک چنین سازمانی باید دارای ابعاد پنجگانه زیر باشد:

۱. تخصیص و تمرکز منابع استراتژیک سازمان بر روی مأموریت و چشم‌انداز
  ۲. توجه به زمینه‌های ارزش‌گذاری و میزان تنوع آن
  ۳. ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی و اتخاذ سبک رهبری تسهیم شده<sup>۲</sup>
  ۴. بهینه‌سازی و تقویت فرهنگ محیط‌های آموزشی
  ۵. ایجاد استانداردها و انتظارات بالا
- البته دو سال قبل از گوهمن، در سال ۲۰۱۶ پژوهشگران دیگری از ابعاد چهارگانه چشم‌انداز (V)<sup>۳</sup>، ظرفیت حرفه‌ای (PC)<sup>۴</sup>، یادگیری با کیفیت بالا (HQL)<sup>۵</sup> و شرکای خارجی (EP)<sup>۶</sup> به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی سازمان حمایت‌گرا

1. Dutta & Sahey
2. Shared Leadership
3. Vision
4. professional capacity
5. High – Quality Learning
6. External Partnes

دینی، همدلی و مدیریت مشارکتی بررسی شد. تعدادی از این منابع که برای تهیه سؤال‌های پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفتند، به شرح زیر است:

ایزنبگر، هانتینگتون، هوتچیسون و سوا (۱۹۸۶)، چو و همکاران (۲۰۰۹)، رودز و همکاران (۲۰۰۲)، مورمن (۱۹۹۱)، میر و اسمیت (۲۰۰۰)، استینگهامبر و همکاران (۲۰۰۶)، رودز و ایزنبگر (۲۰۰۲)، بنزینگ (۲۰۱۰)، درویش یوسف (۲۰۰۰)، رادبری و گریوز (۲۰۰۵) و بیگی‌نیا (۱۳۸۰). با استفاده از اطلاعات مربوطه، ضریب پایایی، عدالت سازمانی ۸۰ درصد، حمایت سرپرستان ۷۶ درصد، پرداخت‌های مناسب ۶۸ درصد، فرصت ارتقاء ۶۸ درصد، امنیت شغلی ۶۸ درصد، استقلال ۶۸ درصد، نبودن فشار نقش ۶۸ درصد، آموزش شغلی ۶۸ درصد، باورها و ارزش‌های دینی ۹۰ درصد، همدلی سازمانی ۸۶ درصد، مدیریت مشارکتی ۹۲ درصد، حمایت سازمانی ادراک شده ۷۹ درصد، به دست آمد. جهت بررسی روایی نیز، پرسشنامه به رؤیت تعدادی از استادان صاحب‌نظر رسید که پس از انجام اصلاحات لازم، تأیید و 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 داده‌های گردآوری شده پژوهش، به کمک روش تحلیل عاملی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. 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.

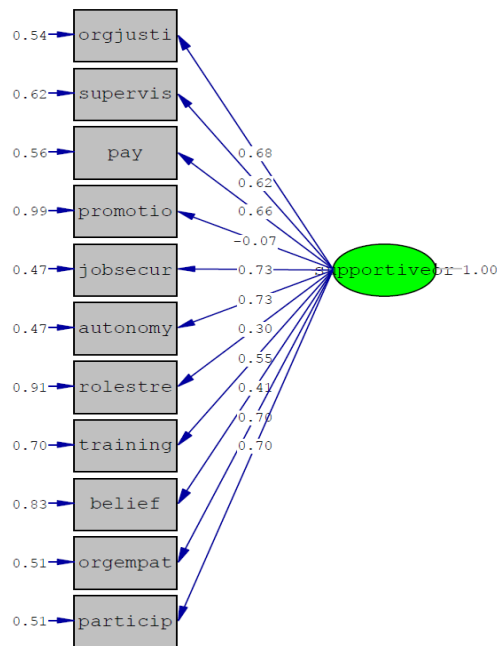
### یافته‌ها پژوهش

به‌منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل عاملی استفاده شد. پس از اطمینان یافتن از نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه، خطی بودن و همگن بودن واریانس‌ها، تحلیل عاملی انجام شد. شایان ذکر است برای این‌که مدل معادلات ساختاری تأیید شود، نخست باید مقادیر T و ضرایب استاندارد، معنی‌دار باشند و دوم این‌که باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند.

۷. نبودن فشار نقش با سازمان حمایتگرا در جمعیت هلالاحمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.  
۸. آموزش شغلی کارکنان با سازمان حمایتگرا در جمعیت هلالاحمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.  
۹. ارزش‌ها و باورهای دینی با سازمان حمایتگرا در جمعیت هلالاحمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.  
۱۰. همدلی سازمانی با سازمان حمایتگرا در جمعیت هلالاحمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.  
۱۱. مدیریت مشارکتی با سازمان حمایتگرا در جمعیت هلالاحمر جمهوری اسلامی ایران ارتباط معنی‌داری دارد.

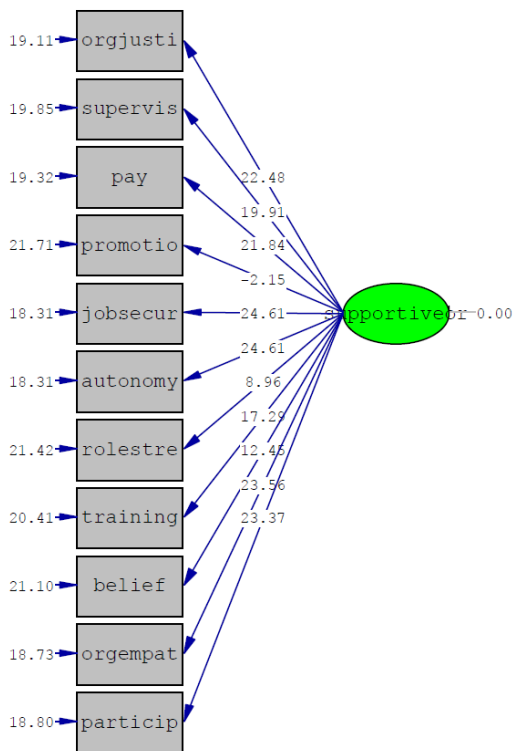
### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی - کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از شاخه همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان لیسانس و به بالای جمعیت هلالاحمر کشور تشکیل داده است که در مجموع ۸۲۰۰ نفر است. حجم نمونه با روش کوکران، ۹۴۵ نفر 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 گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بود. بخش نخست این پرسشنامه شامل سؤال‌های جمعیت‌شناختی و بخش دوم پرسشنامه نیز شامل ۶ سؤال در مورد عدالت سازمانی، ۹ سؤال درباره حمایت سرپرستان، ۲ سؤال در مورد پرداخت‌های مناسب، یک سؤال راجع به فرصت ارتقاء، یک سؤال در مورد امنیت شغلی، یک سؤال مربوط به استقلال در کار و ۳ سؤال درباره نبودن فشار نقش، یک سؤال راجع به آموزش شغلی، ۱۷ سؤال درباره ارزش‌ها و باورهای دینی، ۷ سؤال در مورد همدلی سازمانی و نهایتاً ۲۳ سؤال آخر نیز مدیریت مشارکتی را براساس طیف ۵ امتیازی لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نه مخالفم نه موافقم، موافقم، کاملاً موافقم) موردسنجش قرار می‌داد. برای تهیه پرسشنامه برخی از پرسشنامه‌های موجود درباره حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت سازمانی، حمایت سرپرستان، پاداش‌های مناسب و شرایط مطلوب کاری، ارزش‌ها و باورهای



Chi-Square=26.94, df=17, P-value=0.00000, RMSEA=0.013

نمودار ۱. مقادیر استاندارد در مدل نهایی



Chi-Square=26.94, df=17, P-value=0.00000, RMSEA=0.013

نمودار ۲. مقادیر T در مدل نهایی



مدل نهایی در جدول ۱ مشاهده می‌شود:

جدول ۱. مقادیر مدل اندازه‌گیری در مدل نهایی

نتیجه	مقدار استاندارد شده	خطای استاندارد	T مقدار	تیین شده (R) مقدار واریانس	سطح معنی داری	روابط مفاهیم با شاخص‌های در مدل
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۴۶	۲۲,۴۸			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۳۸	۱۹,۹۱			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۴۴	۲۱,۴۸			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۰۰۵۶	۲,۱۵			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۵۳	۲۴,۶۱			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۵۳	۲۴,۶۱			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۰۹۲	۸,۹۶			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۳۰	۱۷,۲۹			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۱۷	۱۲,۴۵			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۴۹	۲۳,۵۶			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۴۹	۲۳,۳۷			
تأیید شاخص	$P < 0.05$	۰,۴۶	۲۲,۴۸			

سازمان حمایتگرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد (0.73 =  $\lambda$  و  $P < 0.01, T = 2461$ ) و چون مقدار t بیشتر از ۲ هست و معنی داری است، فرضیه پنجم تأیید می‌شود نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین استقلال در کار و سازمان حمایتگرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $P < 0.01, T = 24.61$  و  $\lambda = 0.73$ )، با توجه به مقدار t که بالاتر از ۲ و معنی دار است، فرضیه ششم پذیرفته می‌شود. همچنین نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین نمودن فشار نقش و سازمان حمایتگرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $P < 0.01, T = 8.96$  و  $\lambda = 0.30$ )، چون مقدار t بیشتر از ۲ هست و معنی دار است، فرضیه هفتم پذیرفته می‌شود. با توجه به نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری، با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین آموزش شغلی و سازمان حمایتگرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $P < 0.01, T = 17.29$  و  $\lambda = 0.55$ )، چون مقدار t بیشتر از ۲ هست و معنی دار است، فرضیه هشتم پذیرفته می‌شود. نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین ارزش‌ها و باورهای دینی و سازمان حمایتگرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $P < 0.01, T = 12.45$  و  $\lambda = 0.41$ )، با توجه به مقدار t که بالاتر

نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین عدالت سازمانی و سازمان حمایتگرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $P < 0.01, T = 22.48$  و  $\lambda = 0.68$ )، چون مقدار t بیشتر از ۲ هست و معنی داری هست، پس در نتیجه فرضیه اول پذیرفته می‌شود. همچنین نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین حمایت سرپرستان و سازمان حمایتگرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $P < 0.01, T = 19.91$  و  $\lambda = 0.62$ )، با توجه به مقدار t که بالاتر از ۲ و معنی دار است، فرضیه دوم پذیرفته می‌شود. با توجه به نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری، با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین پرداخت‌های مناسب و سازمان حمایتگرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $P < 0.01, T = 21.48$  و  $\lambda = 0.66$ ) چون مقدار t بیشتر از ۲ هست و معنی دار است، فرضیه سوم پذیرفته می‌شود. نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین فرصت ارتقا و سازمان حمایتگرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $P < 0.01, T = 2.15$ ) و  $\lambda = 0.07$ ) با توجه به مقدار t که بالاتر از ۲ و معنی دار است، فرضیه چهارم پذیرفته می‌شود. مدل معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین امنیت شغلی و

مدیریت مشارکتی و سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda=0.70$  و  $P<0.01, T=22.37$ ) و اینجا هم با توجه به مقدار  $t$  که بالاتر از ۲ و معنی‌دار است، فرضیه یازدهم پذیرفته می‌شود. در نهایت نشانگرهای مربوط به برازش مدل نهایی در جدول ۲ نشان داده شده است که همه آن‌ها نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است.

از ۲ و معنی‌دار است، فرضیه نهم پذیرفته می‌شود. نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین هم‌مدلی سازمانی و سازمان حمایت‌گرا به صورت مستقیم رابطه وجود دارد ( $\lambda=0.70$  و  $P<0.01, T=23.56$ )، چون مقدار  $t$  بیشتر از ۲ هست و معنی‌دار است، پس در نتیجه فرضیه دهم پذیرفته می‌شود و در نهایت، نتایج مدل معادلات اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با بیش از ۹۵ درصد اطمینان بین

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل نهایی

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	نتیجه نهایی
$X^2/df$	$X^2/df < 2$	۱, ۵ ۸ تأیید مدل
p-value	$p > 0.05$	۰, ۰ تأیید مدل
RMSEA	$RMSEA < 0.09$	۰, ۱ ۳ تأیید مدل
RMR	$RMR > 0$	۰, ۱ ۳ تأیید مدل
GFI	$GFI > 0.09$	۰, ۹ ۳ تأیید مدل
AGFI	$AGFI > 0.85$	۰, ۹ ۵ تأیید مدل
NFI	$NFI > 0.90$	۰, ۹ ۳ تأیید مدل
CFI	$CFI > 0.90$	۰, ۹ ۴ تأیید مدل
IFI	$IFI > 0.90$	۰, ۹ ۴ تأیید مدل
$X^2/df$	$X^2/df < 2$	۱, ۵ ۸ تأیید مدل

حمایت سازمانی ادراک شده شود (ایزنبرگر و آرملی، ۲۰۰۱). پرداخت‌های مناسب و فرصت ارتقاء همان‌گونه که انتظار می‌رود باعث می‌شود کارکنان احساس کنند سازمان از آنان حمایت می‌کند. با توجه به تئوری حمایت سازمانی، فرصت‌های مطلوب برای پاداش‌ها تأثیر مثبتی در مشارکت کارکنان دارد و در نتیجه با حمایت سازمانی ادراک شده مرتبط است. پاداش‌های سازمان در 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 (رودز و ایزنبرگر، ۲۰۰۲). نتایج این پژوهش نشان داد که متغیر امنیت شغلی با سازمان حمایت‌گرا ارتباط دارد. طبیعی است که اگر کارکنان احساس کنند که نیروی موردنیاز برای سازمان در دسترس 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

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به طراحی و تبیین مدل سازمان حمایت‌گرا در جمعیت هلال‌احمر ایران پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داد که عدالت سازمانی با سازمان حمایت‌گرا رابطه دارد، یعنی این که اگر کارکنان احساس کنند که عدالت و انصاف در سازمان و رویه‌های آن وجود دارد، حمایت سازمانی را ادراک می‌کنند. عدالت رویه‌ای با منصف بودن در توزیع منابع سازمانی در بین کارکنان مرتبط هست. تک یو لئو (۲۰۰۹) عنوان نمود که موارد زیادی وجود دارند که نشان می‌دهند انصاف در تصمیمات مرتبط با توزیع منابع، اثر بسیار زیادی بر حمایت سازمانی ادراک شده می‌گذارد، چون این موضوع نشان می‌دهد که سازمان نگران رفاه کارکنان است. حمایت سرپرستان از دیگر عوامل مرتبط با سازمان حمایت‌گرا است. کارکنان معمولاً سرپرستان را نمایندگان سازمان می‌دانند و اگر احساس کنند که سرپرستان از آنان حمایت می‌کنند، این حمایت را از جانب سازمان می‌پندارند. 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

خلاصه کرد: مدیریت در اسلام جبه 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 ولی نعمتان آن نظام سیاسی‌اند و ساختار سازمانی باید در آن بر اساس اصل «رضایت مردم، رضایت خداوند طراحی شود و هر فردی بند خداوند تصور شود که در جای خود و در گستر جامعه از احترام برخوردار است (دانایی‌فرد، ۱۳۸۷: ۵۰). همدلی سازمانی از دیگر متغیرهای مرتبط با سازمان حمایت‌گری است که تاکنون در هیچ پژوهشی به آن پرداخته نشده است. به نظر می‌رسد اگر کارکنان احساس کنند که فضای همدلی در سازمان وجود دارد و در مشکلاتی که روبه‌رو می‌شوند، تنها نیستند، حمایت سازمانی را ادراک می‌کنند. برای این که 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 می‌گردد. 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 تصمیم‌گیری) 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 به 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 در جهت بهبود امور بهره می‌گیرد (حقایق و ارکیان، ۱۳۸۴: ۵). از این رو به نظر می‌رسد که این مشارکت در امور از جانب کارکنان جمعیت هلال‌احمر باعث می‌شود کارکنان احساس اهمیت کنند و احساس کنند که نقش مهمی در سازمان ایفاء می‌کنند و این‌گونه حمایت سازمانی را ادراک کنند.

پیشنهادها کاربردی که می‌توان بر پایه نتایج حاصل از این مطالعه مطرح کرد این است مدیران و سرپرستان برای این‌که سازمانی حمایت‌گرا داشته باشند، باید به عدالت سازمانی و وجود انصاف در سازمان، خصوصاً در رویه‌ها، توجه کنند. سرپرستان به‌عنوان 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 ارتقاء برای کارکنان در سازمان وجود داشته باشد تا انگیزه تلاش بیشتر

(رودز و ایزنبرگر، ۲۰۰۲). استقلال در کار از عوامل دیگر مرتبط با سازمان حمایت‌گرا است. 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 (همان منبع بالا). نبودن فشار نقش درون سازمان از جمله عوامل مرتبط دیگر با سازمان حمایت‌گراست. با توجه به تعریف عوامل فشار آور، یعنی تقاضاهای محیطی که فرد احساس می‌کند قادر به برآوردن یا مقابله با آن‌ها نیست (ایزنبرگر، رودز، ۲۰۰۲)، نیز از لحاظ نظری به‌خوبی قابل تشخیص است که در یک محیط کاری و شغلی پرفشار، افراد دچار احساس بی‌پناهی و عدم حمایت می‌شوند.

متغیر مرتبط دیگر با سازمان حمایت‌گرا در این پژوهش، متغیر آموزش شغلی است. 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 (گانی و حسین، ۲۰۰۹). آموزش کارکنان نیز به‌منزله سرمایه‌گذاری بر روی آنان است. بنابراین، باعث افزایش حمایت سازمانی ادراک شده می‌شود (واین و همکاران، ۱۹۹۷). از جمله عوامل مرتبط با سازمان حمایت‌گرا که باعث می‌شود کارکنان حمایت سازمانی را ادراک کنند، باورها و ارزش‌های دینی است که تاکنون 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 به‌مثابه 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 اخروی دست می‌یابد. به‌عبارت‌دیگر، تعهد به مبانی و اصول نظری و عملی دین اسلام سعادت بشر را میسر می‌سازد. در کشور ما که صیغه دینی نظام سیاسی بسیار غلیظ است و در سیاست‌های ما باید ارزش‌های دینی مدنظر قرار گیرد و در خط‌مشی‌های گوناگون ارزش‌های اسلامی رعایت شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۷)، رویکرد دینی به مدیریت داشتن را می‌توان در این جمله

می‌شود در پژوهش‌های آینده مطالعه مشابهی پیرامون سازمان حمایت‌گرا در سازمان‌های دیگر انجام شود و نتایج حاصل با پژوهش حاضر مقایسه شود. از آنجا که در پژوهش حاضر متغیرهای محدودی مورد بررسی قرار گرفتند، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی متغیرهای دیگری که می‌توانند مرتبط با سازمان حمایت‌گرا باشند و همچنین پیامدهای مرتبط با سازمان حمایت‌گرا از جمله رضایت شغلی، عملکرد، کاهش رفتارهای انفعالی، تعهد سازمانی، کاهش ترک خدمت بررسی شوند.

برای کارکنان باشد. 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.

از مهم‌ترین محدودیت‌هایی که در این پژوهش با آن روبرو بوده‌ایم عدم همکاری برخی از کارکنان به دلیل اعتقاد به عدم به‌کارگیری نتایج حاصل از پژوهش‌های در عمل و انجام ندادن اقدامات مقتضی توسط مسئولین است. پیشنهاد

### منابع

- حقایق، سیروس و ارکیان، سهیلا (۱۳۸۴). چگونه نظام مدیریت مشارکتی را در سازمان خود اجرا کنیم. انتشارات نوید شیراز، شیراز.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۷). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: انتشارات سمت، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی. شاهی، سکینه و همکاران (۱۳۹۶). رابطه بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل نیروهای دانشگر، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۷(۲)، ۱۲۷-۱۰۶.
- طالقانی، غلامرضا؛ دیواندری، علی و شیرمحمدی، ملیکا (۱۳۸۸). «تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- 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*, 77, 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*, 87(3), 565-573.
- Ghani, N. & Hussin, T. (2009). "Antecedents of Perceived Organizational Support". *Canadian Social Science*, 18(1), 39-53.
- Nettleton, H., Christopher (2016). Online Video Content's Impact on the Supportive
- ملت شهر تهران. «فصلنامه علوم مدیریت ایران»، ۴(۱۶)، ۱-۲۵.
- مهدی بیگی، نجمه (۱۳۹۶). «نقش حمایت سازمانی ادراک شده در تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری بهداشت روانی». پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۵)، ۱۵۸-۱۳۱.
- نوروزی، حسن؛ گنجعلی وند، سمیه و عبدالله پور، سجاد (۱۳۹۷). «تأثیر خشونت مشتری بر فرسودگی شغلی: تعدیل‌گری حمایت سازمانی ادراک شده». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۸(۱)، ۱۵۷-۱۷۶.
- Ali, A., Ur – Rehman, M., Ulhaq, I. J., Ghafoor, M. & Azeem, M. (2010). "Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment". *European Journal of Social Science*, 24(2), 134- 150.
- Chery, L. Aiken (20016). *A Dc Burnout Intervention Program For Direct Care Staff Working in an Adolescent Residential Treatment program*. (Unpublished Doctoral Thesis of Psychology Discipline). Capela University.
- 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*, 22, 159-180.
- Dutta, V. & Sahey, S. (2016). "School leadership and its impact on student achievement; the mediating role of school climate and teacher job satisfaction". *International Journal of Educational Management*, 30(6), 941.

- Relationship between Sport Organization and Sports Journalist.(Unpublished master's thesis). University of Minnesota.
- Gatski, V. Milagros (2015). *Leading The Dream: Understanding The Resiliency of Unauthorized Latina High School Seniors Pursuing Higher Education*. Doctoral Dissertation Research. Argosy University, Washington, DC.
- Gohlmann, T. (2018). *Leadership Practices That Affect Student Achievement: Creating a Supportive Organization For Learning*. Doctoral Dissertation Research in Education. Boston College.
- 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*, 52(3), 506-526.
- Hitt, D. H. & Tucker, P. D. (2016). "Systematic review of key leader practices found to ent achievement: A unified framework". *Review of Educational Quarterly*, 86(2), 531-569.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- 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*, 30, 1103-1108.
- 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*, 40, 82-111.