

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران

غلامرضا طالقانی*

علی دیواندری**

ملیکا شیرمحمدی***

چکیده

حمایت ادراک شده از سوی سازمان یکی از موضوعاتی است که به تازگی در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. حمایتی که کارکنان از سوی سازمان احساس می‌کنند باوری است مبتنی بر این که سازمان تا چه حد از همکاری‌هایشان قدردانی می‌کند و به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد. هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین حمایتی که کارکنان از سوی سازمان ادراک می‌کنند و تعهد آن‌ها به سازمان و همچنین عملکرد سازمانی است. این پژوهش در 64 شعبه بانک ملت انجام گرفت و ابزار گردآوری داده‌های آن پرسشنامه حمایت ادراک شده آیزنبرگر، هانتینگتون، هاجیسون و سوا (1986) و پرسشنامه تعهد سازمانی میر و آلن (1997) بود که بین 789 نفر از کارکنان شعب منتخب توزیع و جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل همبستگی استفاده شد و نتایج نشان داد همبستگی مثبت و معناداری بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی و همچنین تعهد هنجاری کارکنان وجود دارد. علاوه بر این بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد استمراری و عملکرد سازمانی رابطه معناداری مشاهده نشد. این پژوهش نقش حمایت از کارکنان را در بالا بردن تعهد عاطفی و تعهد هنجاری نشان می‌دهد. سازمان می‌تواند با ارزش قایل شدن برای همکاری کارکنان در جهت بهبود عملکردش، قدردانی به موقع از تلاش‌های اضافی کارکنان، توجه به رفاه کلی کارکنان و توجه به رضایت همه‌جانبه آن‌ها سطح حمایت ادراک شده را ارتقا بخشد و از پیامد مثبت آن یعنی تعلق خاطر و وابستگی عاطفی و همچنین تعهد هنجاری کارکنان بهره‌مند شود.

مفاهیم کلیدی: حمایت ادراک شده از سوی سازمان، تعهد سازمانی، عملکرد سازمانی، بانک

* دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران

** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

مقدمه

امروزه سازمان‌ها به اهمیت منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع کسب مزیت رقابتی پی برده‌اند. سازمان‌های امروزی برای جذب و نگهداری نیروی انسانی بر سر ارائه برنامه‌های رفاهی و میزان توجه به کارکنان رقابت می‌کنند. شاهد این امر مجله فورچون است که در چند سال اخیر رتبه‌بندی جدیدی را منتشر می‌کند که در آن 100 شرکت برتری که کارکردن در آن‌ها برای نیروی انسانی مطلوب‌تر است معرفی می‌شوند (ریگل، ادمونسون و هانسن، 2009). در پاسخ به موج رقابت بر سر منابع انسانی، سازمان‌ها روی 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 غیرمعمول بود ولی اکنون شرکت‌هایی که چنین برنامه‌هایی را اجرا می‌کنند در دنیا به وفور دیده می‌شوند. این شرکت‌ها عملاً دریافته‌اند از سرمایه‌گذاری روی 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.

نتایج پژوهش‌های تجربی نیز پیامدهای مطلوب حمایت از کارکنان را تأیید کرده‌اند. ریگل و همکاران (2009) در یک پژوهش فراتحلیلی نشان دادند حمایت سازمان از کارکنان به شدت تعهد را افزایش و ترک خدمت را کاهش می‌دهد و رضایت شغلی و عملکرد را در حد متوسط بالا می‌برد. مفهوم «حمایت ادراک شده از سوی سازمان» نخستین بار در سال 1986 مطرح و از رشته روانشناسی وارد ادبیات مدیریت شد از همان آغاز با استقبال پژوهشگران سازمانی و مدیران اجرایی روبرو شد. حمایت ادراک شده از سوی سازمان به «باور کارکنان از این که سازمان تا چه حد برای همکاری‌هایشان ارزش قائل می‌شود و به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد، اشاره می‌کند» (ایزنبرگر و همکاران، 1986). اکنون که دو دهه از آغاز پژوهش‌ها در این زمینه می‌گذرد روز به روز اهمیت آن پررنگ‌تر می‌شود و اکنون دامنه پژوهش‌ها در این حوزه به سرعت رو به گسترش است. یکی از موضوعاتی که پژوهشگران بر آن تأکید کرده‌اند، انجام پژوهش‌های بین‌فرهنگی و بررسی مفهوم حمایت سازمانی در بستر فرهنگی کشورهایی به غیر از کشورهای غربی است. از طرف دیگر اکنون در ایران روند

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران

پیاده‌سازی اصل 44 قانون اساسی و خصوصی شدن سازمان‌های دولتی تحولی است که به تدریج نیروی انسانی را به منبعی رقابتی بدل خواهد کرد. رقابت برای جذب و به ویژه نگهداری نیروی انسانی در دوره پیاده‌سازی اصل 44 اهمیت مطالعه حمایت سازمانی و تعهد را در بین کارکنان افزایش می‌دهد.

این مقاله دارای سه هدف کلی است؛ اول معرفی مفهوم حمایت ادراک شده از سوی سازمان و ارائه خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه. دوم ارائه تصویری از وضعیت سازمان مورد بررسی از نظر حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد سازمانی و سوم بررسی رابطه بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان، تعهد سازمانی کارکنان و همچنین عملکرد سازمانی.

حمایت ادراک شده از سوی سازمان

نخستین بار آیزنبرگر و همکارانش در سال 1986 با انتشار مقاله‌ای در «مجله روانشناسی کاربردی» مفهوم حمایت ادراک شده از سوی سازمان را معرفی کردند. طبق تعریف آیزنبرگر و همکارانش (1986) کارکنان زمانی از سوی سازمان احساس حمایت می‌کنند که سازمان برای همکاری‌هایشان ارزش قائل شود و به رفاه آن‌ها اهمیت دهد. با این که تعداد مطالعات انجام شده در این حوزه تا اواسط دهه نود اندک بود، ولی در سال‌های اخیر تعداد پژوهش‌ها در این زمینه افزایش یافته است (آیزنبرگر، 2008).

مبنای نظری حمایت سازمانی، نظریه تبادل اجتماعی است. طبق این نظریه، در روابط اجتماعی وقتی کسی در حق دیگری لطفی می‌کند او خود را موظف احساس می‌کند که لطف او را جبران کند. هر چه این لطف و کمک بزرگتر باشد، فرد بیشتر تمایل دارد آن را جبران کند. محققان معتقدند بین کارکنان و کارفرمایان نیز چنین تبادل اجتماعی‌ای در جریان است زیرا سازمان منبعی است که نیازهای کارکنان را برآورده می‌کند و بنابراین رابطه بده-بستان در مورد روابط بین کارکنان و کارفرمایان صادق است. نظریه حمایت سازمانی بیان می‌کند که کارکنان دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان نسبت به خود شکل می‌دهند و در ازای این حمایت به اهداف سازمان و تحقق آن‌ها توجه می‌کنند. به عبارت دیگر وقتی سازمان به رفاه کارکنان توجه کند کارکنان این توجه را با تعهد بیشتر و عملکرد بهتر جبران می‌کنند (آیزنبرگر، آرملی، رکسونیکل، لینچ و رودس، 2001). نظریه پردازان تبادل اجتماعی معتقدند

ارزش رابطه بده-بستان زمانی بیشتر می‌شود که به صورت اختیاری انجام شود. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان خود به رفاه آن‌ها توجه می‌کند و نه به خاطر الزامات قانونی یا فشار اتحادیه پاسخ بهتری به آن می‌دهند و در جهت تحقق اهداف سازمان بهتر عمل می‌کنند (آیزنبرگر، هانتینگتون و هاجیسون، 1997). علاوه بر این سازمان منبع ارضای برخی از نیازهای اجتماعی کارکنان مانند نیاز به احراز هویت، نیاز به تعلق و عزت نفس به شمار می‌آید. بنابراین کارکنان برای حفظ منبع ارضای این نیازها و بر اساس هنجار تبادل به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک می‌کنند (آیزنبرگر، فاسولو و دیویس-لاماسترو، 1990).

در یک دسته‌بندی کلی پژوهش‌های پیشین را در دو گروه کلی می‌توان جای داد. دسته اول دربرگیرنده پژوهش‌هایی است که به بررسی مقدمات حمایت ادراک‌شده پرداخته‌اند. در این پژوهش‌ها حمایت ادراک‌شده متغیری وابسته است و آن‌چه باعث ایجاد حس حمایت در کارکنان می‌شود، شناسایی و بررسی می‌شود. به عبارتی آن دسته از اقدامات سازمان که باعث می‌شود کارکنان احساس کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند در این پژوهش‌ها بررسی شده است. دسته دوم پژوهش‌هایی هستند که پیامدهای حمایت ادراک‌شده را بررسی کرده‌اند. در این مطالعات پژوهشگران سعی کرده‌اند نشان دهند حمایت از کارکنان چه پیامدهای مثبتی برای کارکنان و سازمان خواهد داشت. به عبارتی این پژوهش‌ها تأثیر حمایت ادراک‌شده را بر متغیرهایی که سازمان اهمیت دارد، هدف‌گیری کرده‌اند.

نتایج پژوهش‌های دسته اول نشان داده است سه اقدام سازمان باعث می‌شود کارکنان احساس کنند از آن‌ها حمایت می‌شود یا حمایتی که از سوی سازمان احساس می‌کنند افزایش یابد. این اقدامات عبارتند از عدالت سازمانی (شور و شور، 1995)، حمایت مافوق (استینگل همبر و وندنبرگ، 2003) و پاداش‌های سازمانی و شرایط شغلی (استینگل همبر و وندنبرگ، 2004). عدالت در توزیع منابع سازمانی بر ادراک آن‌ها از میزان حمایت تأثیر بسیار زیادی می‌گذارد. به ویژه عدالت در توزیع منابعی که متوجه جنبه‌های رفاهی کارکنان است. همچنین پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که پاداش‌های متنوع و شرایط شغلی مانند حقوق، ارتقاء، امنیت شغلی، اختیار کاری، عوامل استرس‌زا و آموزش در افزایش یا کاهش حمایت ادراک‌شده کارکنان مؤثرند. این‌که مافوق تا چه اندازه برای همکاری‌های کارکنان ارزش‌قابل می‌شود و به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد تأثیر بسیار زیادی دارد بر دیدگاه کارکنان از حمایتی که از سوی سازمان احساس می‌کنند. گاهی کارکنان حمایت مافوق مستقیم خود را به حساب حمایت سازمان از خود می‌گذارند و حمایت مافوق را به سازمان تعمیم می‌دهند

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران
بنابراین همان‌طور که پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند حمایت مافوق نقش زیادی در ایجاد حمایت ادراک‌شده کارکنان دارد.

نتایج پژوهش‌های دسته دوم نشان می‌دهد حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان برای سازمان‌ها در سطح فردی و سازمانی پیامدهای مطلوبی به همراه دارد. حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان در سطح فردی منجر به افزایش رضایت شغلی و ایجاد نگرش و احساس مثبت (نای و ویت، 1993؛ راندال، کروپانزانو، بورمن و بیرجولین، 1999؛ کروپانزانو، هاوز، گرندی و تات، 1997) در کارکنان می‌گردد. در سطح سازمانی نیز حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان باعث افزایش تعهد عاطفی و بهبود عملکرد کارکنان (آیزنبرگر و همکاران، 1990؛ آیزنبرگر و همکاران، 1997) می‌شود و از سوی دیگر رفتار ترک خدمت آن‌ها را کاهش می‌دهد (آلن و همکاران، 2003؛ کروپانزانو و همکاران، 1997؛ آیزنبرگر و همکاران، 1990؛ آیزنبرگر و همکاران، 2002؛ جواهر و هماسی، 2006؛ مائرتز، گرفت، کمپیل و آلن، 2007).

حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و عملکرد سازمانی

حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت می‌گذارد و عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد (آرملی، آیزنبرگر، فاسولو و لینچ، 1998؛ شانوک و آیزنبرگر، 2006). عمده پژوهش‌هایی که ارتباط حمایت ادراک‌شده و عملکرد را سنجیده‌اند، عملکرد شغلی را هدف قرار داده‌اند. عملکرد درون‌نقشی (راندال و دیگران، 1999)، عملکرد فرآینقی (لینچ، آیزنبرگر و آرملی، 1999) (به زعم رودس و آیزنبرگر 2002) شامل کمک به همکاران و کمک به سازمان) و در مواردی رفتارهای شهروندی سازمانی (پیرسی، کراونس، لین و وورهیز، 2006) به عنوان عملکرد شغلی بررسی شده است. منظور از عملکرد در این پژوهش‌ها انجام وظایف استاندار شغلی و رفتارهایی فراتر از حد مسئولیت‌های مصوب است (شانوک و آیزنبرگر، 2006). در موارد اندکی عملکرد سازمانی با استفاده از داده‌های مربوط به عملکرد در سطح سازمان (و نه در سطح فردی کارکنان) بررسی شده است. در اکثر موارد عملکرد نقشی یا فرآینقی کارکنان با استفاده از ارزیابی کارکنان یا مافوق‌شان از عملکرد شغلی اندازه‌گیری شده است.

در یک پژوهش آرملی و همکاران (1998) رابطه بین حمایت ادراک‌شده و عملکرد افسران پلیس راهنمایی و رانندگی را بررسی کردند. آن‌ها بررسی میزان تأثیر نیازهای

عاطفی-اجتماعی افسران پلیس را بر این رابطه نیز مد نظر داشتند. این پژوهشگران برای سنجش حمایت ادراک شده از پرسشنامه 17-سوالی آیزنبرگر و همکاران (1986) استفاده کردند و برای سنجش عملکرد کاری افسران پلیس متغیرهای مختلفی را اندازه گیری کردند. این متغیرها عبارتند از اول، تعداد متخلفینی که در شرایط خاص و ممنوع رانندگی می کرده اند و افسران آن‌ها را دستگیر کرده اند؛ دوم، تعداد گزارش‌هایی که این افسران از سرعت غیرمجاز داده اند. داده‌های مربوط به عملکرد افسران از خود آن‌ها در طی دوازده ماه جمع‌آوری شد. حمایت ادراک شده از سوی سازمان با استفاده از موارد منتخب از پرسشنامه نیازهای عاطفی-اجتماعی، نیاز به احترام، نیاز به تعلق، نیاز به حمایت عاطفی و نیاز به تأیید اجتماعی افسران نیز با استفاده از یک پرسشنامه سنجیده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد افسرانی که نیازهای عاطفی-احساسی شدیدی دارند بین سطح حمایت ادراک شده از جانب سازمان و عملکردشان رابطه مثبتی وجود دارد. در مواردی که نیازهای عاطفی-اجتماعی افسران زیاد باشد رابطه بین حمایت ادراک شده از جانب سازمان و عامل اول عملکرد (تعداد متخلفینی که افسر دستگیر کرده) زیادتر خواهد بود.

راندل و همکارانش (1999) در قسمتی از پژوهش خود در سه واحد صنعتی خصوصی، رابطه حمایت ادراک شده از سوی سازمان و عملکرد را بررسی کردند. در این پژوهش 128 نفر از کارکنان پرسشنامه 17-سوالی آیزنبرگر و همکاران (1986) را در مورد خود تکمیل کردند، سرپرستان نیز عملکرد درون‌نقشی و دو بعد از رفتار شهروندی سازمانی این کارکنان را ارزیابی کردند. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد حمایت ادراک شده عملکرد درون‌نقشی و رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

شانوک و آیزنبرگر (2006) مسئولان فروش تمام وقت یک سازمان و مافوق‌های آن‌ها را برای بررسی روابط بین حمایت ادراک شده از سوی مافوق، حمایت ادراک شده از سوی سازمان و عملکرد درون‌نقشی و فرآنقشی را انتخاب کردند. برای سنجش عملکرد در این پژوهش، از ارزیابی مافوق از عملکرد زبردست استفاده شد به طوری که مافوق‌ها پرسشنامه مربوط به ارزیابی عملکرد درون‌نقشی (آیزنبرگر و همکاران، 2001) و فرآنقشی (لینچ و همکاران، 1999) فروشنده‌گان را تکمیل کردند. این پژوهشگران دریافتند میزان حمایتی که مافوق‌ها از سوی سازمان دریافت می‌کنند، بر ادراک زبردستانشان از حمایت تأثیر مثبتی دارد. علاوه بر این نتایج این پژوهش نشان داد کارکنانی که از سوی مافوق خود حمایت می‌شوند

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران

عملکرد درون‌نقشی و فرآنقشی بهتری دارند. مافوق‌هایی که از سوی سازمان احساس حمایت می‌کنند رفتار حامی بهتری برای زیردستان هستند.

در نتیجه مرز پژوهش‌هایی که در ادبیات حمایت ادراک‌شده متغیر عملکرد را بررسی کرده‌اند به عملکرد شغلی (درون‌نقشی و فرآنقشی) محدود می‌شود. عملکرد سازمانی در این پژوهش به عنوان متغیری که از یک سو برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و از سوی دیگر در ادبیات حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان به ندرت بررسی شده در نظر گرفته شد. در پژوهش حاضر عملکرد بانک به عنوان یک موسسه مالی و اعتباری با شاخص‌های معینی که برای سنجش عملکرد کوچکترین واحد سازمانی‌اش (شعبه) وجود دارد سنجیده شد. بدین ترتیب فرضیه اول به صورت زیر شکل گرفت:

فرضیه اول: بین حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و عملکرد شعب منتخب بانک ملت واقع در شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و تعهد سازمانی

از دیرباز مفهوم تعهد در ادبیات مدیریت مورد توجه بوده است. تا کنون پژوهشگران متعددی به بررسی مفهوم تعهد در سازمان پرداخته‌اند و حاصل تلاش‌های آن‌ها تعاریف و مدل‌ها و روش‌های اندازه‌گیری گوناگونی است که از تعهد سازمانی در دسترس است. متیو و زاجاک در سال 1990 از مطالعات انجام شده در مورد تعهد سازمانی مقاله‌ای فراتحلیلی منتشر کردند. در این مقاله مشخص شده است که پژوهشگران در دهه 80 تا سال 1990 تنها دو نوع تعهد سازمانی تحت عنوان تعهد نگرشی (که توسط مودی، استیبرز و پورتر در سال 1997 مفهوم‌سازی شد) و تعهد قابل‌محاسبه (که توسط بکر در سال 1960 معرفی شد) را از هم تمییز می‌دادند (میر و همکاران، 2002). در سال‌های بعد از انتشار این مقاله همچنان تعهد سازمانی مورد توجه بود. در سال 1993 مورو یک مدل نوین از تعهد ارائه کرد که تعهد کاری را شامل پنج نوع تعهد عاطفی، تعهد استمراری، تعهد به حرفه، مشارکت در شغل و عمل به اخلاق کاری بود. ادبیات تعهد سازمانی نشان می‌دهد در طول دهه 90 مفهوم تعهد سازمانی به شدت مورد توجه قرار گرفت و توسعه یافت. در این دوره بر لزوم طرح نظریه و ارائه مدل برای تعهد سازمانی تأکید زیادی شد. از جمله شناخته‌شده‌ترین پیشگامان حوزه

مطالعه تعهد سازمانی میر و آلن هستند که مدل مشهور سه عنصری تعهد سازمانی را در همین دوره ارائه کردند. این محققان پس از مرور ادبیات تعهد سازمانی، سه مضمون متمایز در تعریف موجود از تعهد شناسایی کردند. اول تعهد به مثابه نوعی تعلق احساسی به سازمان، دوم تعهد به مثابه هزینه ترک سازمان و سوم تعهد به مثابه الزام اخلاقی ماندن در سازمان. آن‌ها این سه نوع تعهد را به ترتیب تعهد عاطفی، استمراری و هنجاری نامیدند. از میان این سه نوع تعهد، تعهد عاطفی بیشترین توجه را از سوی پژوهشگران به خود جلب کرده است (میر و آلن، 1997). در پژوهش حاضر نیز از مدل سه عنصری میر و آلن استفاده شد.

برخی از پژوهشگران حمایت ادراک شده از جانب سازمان را از لحاظ نظری و مفهومی مشابه تعهد سازمانی دانسته‌اند ولی پژوهش‌های تجربی نشان داد این دو مفهوم از هم متمایزند. به عبارت دیگر حمایتی که کارکنان از سوی سازمان احساس می‌کنند با تعهدی که خودشان به سازمان احساس می‌کنند متفاوت و متمایز است (پیشاپ، اسکات گولدزبای و کروپانزانو، 2003). به دلیل همین قرابت مضمونی تعهد سازمانی در ادبیات حمایت ادراک شده از ابتدا مورد توجه و بررسی پژوهشگران بوده است. به عقیده پژوهشگران برداشت کارکنان از حمایت این است که سازمان به آن‌ها متعهد است و در مقابل آن‌ها نیز به سازمان متعهد خواهند بود.

به طور کلی پژوهشگرانی که به بررسی رابطه بین حمایت ادراک شده و تعهد سازمانی علاقه‌مند بوده‌اند بیشتر تعهد عاطفی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. طبق تعریف میر و آلن (1991) تعهد عاطفی عبارتست از «وابستگی احساسی کارکنان، احراز هویت و مشارکت آن‌ها در سازمان». پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی همبستگی مثبت و قوی‌ای دارند (رودس و آیزنبرگر، 2002؛ ریگل و همکاران، 2009). حمایت سازمانی به واسطه ایجاد تعهد عاطفی 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 احساسی در آن‌ها شکل می‌گیرد و این احساس باعث افزایش عملکرد درون‌نقشی و فرانشی، کاهش تمایل به ترک خدمت و غیبت می‌شود (لی و پسی، 2007). به عنوان مثال استینگل‌هامبر و وندربرگ (2003) رابطه شرایط شغلی، حمایت ادراک شده از سوی سازمان، حمایت ادراک شده از سوی مافوق، تعهد عاطفی و ترک خدمت را در یک نمونه 238 نفری از کارکنان بررسی کردند. نتایج این پژوهش طولی نشان داد حمایت ادراک شده از سوی مافوق باعث افزایش تعهد

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران

عاطفی شده و از این طریق ترک خدمت را کاهش می‌دهد. شرایط شغلی مطلوب، حمایت ادراک شده از سوی سازمان را افزایش داده و حمایت نیز تعهد عاطفی را افزایش می‌دهد. رابطه بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی را می‌توان با استفاده از دو نظریه هویت اجتماعی و تبادل اجتماعی توضیح داد. طبق نظریه هویت اجتماعی تیلر قدردانی کردن کارفرما از همکاری‌های کارکنان، نیازهای عاطفی-اجتماعی آن‌ها را ارضا می‌کند. ارضای این نیازها هویت اجتماعی کارکنان را می‌سازد که در عوض منجر به احساس تعلق و غرور آن‌ها نسبت به سازمان خواهد شد. طبق نظریه‌ی تبادل اجتماعی بلا بقای کلیه روابط انسانی مبتنی بر تبادل منابعی است که در نظر طرفین ارزشمند به شمار بیاید. در مورد رابطه موجود بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی به نظر می‌رسد تنها جنبه‌های عاطفی-اجتماعی و نمادین این تبادل در نظر گرفته شده است. به نظر می‌رسد کارکنان رفتارهای مرتبط با حمایت سازمانی (مثلاً ارتقا، افزایش حقوق، آموزش، کمک‌های ملموس) را به عنوان نشانه‌هایی از احترام و توجه تفسیر می‌کنند و برای جبران آن، اعتماد و کیفیت روابطشان با سازمان را بهبود می‌بخشند. به عبارت دیگر کارکنان در جواب کارفرمای خود، نگرشی مثبت به سازمان در خود ایجاد می‌کنند که سطح تعهد عاطفی‌شان را به سازمان بالا می‌برد. همان‌طور که رودس، آیزنبرگر و آرملی (2001) اشاره می‌کند این حمایت ادراک شده از جانب سازمان است که بر تعهد عاطفی تأثیر می‌گذارد و نه برعکس (آوب، روسو و مورین، 2007). هم به صورت ضمنی و هم به صورت آشکار رویکرد تبادل اجتماعی چارچوب غالبی است که برای توضیح رابطه بین حمایت ادراک شده و تعهد عاطفی تاکنون مورد استفاده قرار گرفته است و رویکرد نیازهای عاطفی-اجتماعی به صورت کلی کم‌تر از رویکرد تبادل اجتماعی مورد توجه پژوهشگران بوده است (لی و پسی، 2007). آیزنبرگر و همکاران (2001) نشان دادند که اجبار احساس شده روابط بین حمایت ادراک شده از جانب سازمان و تعهد عاطفی، عملکرد درون‌نقشی و عملکرد فرانشی را توجیه می‌کند (رودس و آیزنبرگر، 2002). با اتکا به ادبیات پیشین انتظار می‌رود در پژوهش حاضر نیز حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی رابطه معناداری داشته باشد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر شکل گرفت:

فرضیه دوم: بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی کارکنان به سازمان در شعب منتخب بانک ملت واقع در تهران رابطه معناداری وجود دارد.

علاوه بر تعهد عاطفی، رابطه حمایت ادراک شده با تعهد استمراری و هنجاری نیز در پژوهش‌های پیشین بررسی شده‌اند. به عنوان مثال در یک پژوهش آوب و همکاران (2007) رابطه بین حمایت ادراک شده از جانب سازمان و تعهد عاطفی، استمراری و هنجاری را بررسی کرده‌اند. آن‌ها تأثیر قانون کنترل و اختیار کاری را بر این روابط مورد مطالعه قرار داده‌اند. در یک نمونه 249 نفری کارکنان زندان، با به کارگیری پرسشنامه 17-موردی حمایت ادراک شده از سوی سازمان (آیزنبرگر و همکاران (1986)) و مقیاس‌های تعهد عاطفی، تعهد استمراری و تعهد هنجاری (هر کدام 6-موردی) (میر، آلن و اسمیت (1993)، مقیاس قانون کنترل کاری اسپکتور و مقیاس اختیار کاری برویگ نشان دادند حمایت ادراک شده با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه مثبت دارد. همچنین قانون کنترل و اختیار کاری رابطه بین حمایت ادراک شده از جانب سازمان و تعهد عاطفی را تسهیل می‌کند. کوری و دولری (2006) نیز در مطالعه رابطه بین حمایت ادراک شده و تعهد سازمانی از مدل سه عنصری تعهد میر و آلن استفاده کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که به جز تعهد استمراری، رابطه انواع تعهد و حمایت ادراک شده با گذشت زمان در سازمان کاهش یافته است. آن‌ها به اهمیت میزان حمایت ادراک شده کارکنان و تعهد سازمانی اشاره می‌کنند و اظهار می‌کنند که یکی از وظایف سازمان این است که مکانیزم‌های مناسبی برای بهبود سطح تعهد و حمایت در نظر بگیرند. داوولی، ویرجینیا، اندروز، کرولاینا، باکلو، ویرجینیا و دیگران (2007) نشان دادند حمایت ادراک شده از سوی سازمان به خوبی تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. این پژوهشگران تأثیر سه متغیر مرشدیت، حمایت مافوق و حمایت ادراک شده از سوی سازمان را بر تعهد سازمانی و رفتار مربوط به جستجوی شغل در یک سازمان تولیدی امریکایی بررسی کردند. نتایج تحلیل‌های آن‌ها نشان داد حمایت ادراک شده از جانب سازمان بهتر از دو متغیر دیگر تعهد سازمانی و رفتار مربوط به جستجوی شغل را پیش‌بینی می‌کند. این موضوع را آیزنبرگر و همکاران (1986) نیز بر اساس نظریه تبادل اجتماعی توجیه و تأیید کرده‌اند (داوولی و همکاران، 2007).

شور و تتریک (1991) معتقدند حمایت ادراک شده از سوی سازمان احساس در دام افتادگی (تعهد استمراری) را زمانی که کارکنان خود را مجبور به باقی ماندن در سازمان می‌پندارند به خاطر هزینه‌های زیادی که در اثر ترک سازمان باید متقبل شوند، کاهش می‌دهد. بر اساس اصل تبادل اجتماعی همان‌طور که سازمان از کارکنان حمایت و بخشی از

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران

نیازهای اجتماعی‌شان را برطرف می‌کند احتمالاً آن‌ها سازمان را برای پیوستن به سازمان دیگری ترک نخواهند کرد زیرا در صورت ترک کردن سازمان هزینه زیادی بابت از دست دادن حمایت سازمان باید متحمل شوند. تعهد استمراری بنا به تعریف میر و آلن (1991) عبارتست از «حفظ عضویت در سازمان به خاطر هزینه‌های زیاد ترک سازمان». تحقیقات در زمینه رابطه حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد استمراری به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ای از آن‌ها رابطه معنادار و معکوس بین حمایت ادراک شده و تعهد استمراری یافت کرده‌اند و دسته دیگر رابطه معناداری بین این دو متغیر مشاهده نکرده‌اند. رابطه حمایت با تعهد عاطفی در تمامی مطالعات مرور شده مثبت بوده است در حالی که رابطه حمایت و تعهد استمراری از رابطه‌ای نزدیک به صفر تا رابطه‌ای منفی و قوی متغیر بوده است (رودس و آیزنبرگر، 2002). بدین ترتیب به نظر می‌رسد حمایت ادراک شده از سوی سازمان تعهد استمراری را کاهش بدهد. در توجیه این می‌توان گفت زمانی که فرد احساس کند از سوی سازمان حمایت می‌شود، هزینه‌های مربوط به ترک سازمان به نظرش کمتر می‌رسد و چنین تصور نمی‌کند که در ازای تمام آن‌چه در سازمان سرمایه‌گذاری کرده چیزی دریافت نکرده است. بنابراین فرضیه سوم به صورت زیر است:

فرضیه سوم: بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد استمراری کارکنان به سازمان در شعب منتخب بانک ملت واقع در تهران رابطه معناداری وجود دارد.

مدل میر و آلن در سال 1984 تنها شامل تعهد عاطفی و استمراری بود. این پژوهشگران در سال 1990 تعهد هنجاری را به مدل تعهد سازمانی خود افزودند (میر و همکاران، 2002). تعهد هنجاری به صورت «ماندن در سازمان به خاطر نوعی احساس ضرورت» تعریف شده است (میر و آلن، 1997). تعهد هنجاری کمتر از تعهد عاطفی و استمراری، در ادبیات حمایت ادراک شده از سوی سازمان مورد توجه قرار گرفته است. برخی پژوهشگران رابطه معنادار و مثبتی بین حمایت ادراک شده و تعهد هنجاری یافته‌اند (آوب و همکاران، 2007). میر، استنلی، هرسکویچ و توپولنیتسکی (2002) در فراتحلیلی به مطالعاتی که رابطه بین حمایت ادراک شده از سوی سازمان و تعهد هنجاری را بررسی کرده‌اند اشاره می‌کنند. به گفته آیزنبرگر و همکارانش (1986) هنجار تبادل اجتماعی این رابطه را توجیه می‌کند. بر این اساس وقتی فرد، گروه یا سازمان برای کسی کاری انجام دهد، آن فرد نوعی ضرورت برای جبران آن کار در خود احساس می‌کند. در نتیجه وقتی کارکنان احساس کنند کارفرمایشان به

رفاه آن‌ها توجه می‌کند و تلاش می‌کند نیازهای آن‌ها را تأمین کند خود را به سازمان مدیون دانسته و به سازمان وفادار می‌ماند. در مورد تعهد هنجاری نوعی ضرورت در کارکنان ایجاد می‌شود که این ضرورت آن‌ها را به سازمان متعهد می‌سازد. در این حالت کارکنان احساس می‌کنند وظیفه دارند در سازمان بمانند. همچنین در مقایسه با رابطه حمایت با تعهد عاطفی، به نظر می‌رسد رابطه حمایت و تعهد هنجاری بیشتر مبتنی بر جنبه اقتصادی تبادل بین فرد و سازمان باشد (آوب و همکاران، 2007). بنابراین می‌توان انتظار داشت حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و تعهد هنجاری رابطه‌ای معنادار داشته باشد. بنابراین فرضیه چهارم به صورت زیر شکل گرفت:

فرضیه چهارم: بین حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و تعهد هنجاری کارکنان به سازمان در شعب منتخب بانک ملت واقع در تهران رابطه معناداری وجود دارد.

روش پژوهش

نمونه

این پژوهش در 65 شعبه منتخب بانک ملت انجام گرفته است. 789 نفر از کارکنان شعب پرسشنامه پژوهش را تکمیل و بازگرداندند (درصد پاسخگویی برابر است با 87 درصد). اکثر مشارکت‌کنندگان مرد (74/5) و 25/5 درصد زن بودند. 50/6 درصد از افراد نمونه 31 تا 40 سال داشتند، 21/2 درصد 41 تا 50 سال و 28/2 درصد 20 تا 30 سال داشتند. 43/7 درصد از افراد دارای مدرک دیپلم بودند و 7/8 درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم، 45/1 درصد دارای مدرک لیسانس و 3/3 درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس یا بالاتر بودند. 37/3 درصد از افراد دارای سابقه کار 7 تا 12 سال بودند، 26/4 درصد دارای سابقه 13 تا 18 سال، 20/7 درصد دارای سابقه کار 19 تا 24 سال و 14/7 درصد نیز دارای سابقه زیر 6 سال بودند.

ابزارهای گردآوری داده‌ها

پرسشنامه این پژوهش در برگیرنده مقیاس‌های اندازه‌گیری حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و تعهد سازمانی بود. برای سنجش حمایت ادراک‌شده از نسخه 8-سوالی پرسشنامه حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان (به عنوان مثال «بانک برای همکاری من در جهت

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران

بهبود عملکردش ارزش قائل است.» و «بانک واقعاً به رفاه من توجه می‌کند.» (آیزنبرگر و همکاران، 1986) استفاده شد. پژوهشگران پیشین تک‌بعدی بودن مفهوم حمایت ادراک شده از سوی سازمان، روایی و پایایی نسخه 8-سوالی این پرسشنامه را تأیید کرده‌اند (شور و تریک، 1991؛ کوتک و شارافینسکی، 1988). برای سنجش تعهد سازمانی مقیاس‌های بازبینی‌شده تعهد عاطفی، استمراری و هنجاری (میر و آلن، 1997) به کار گرفته شدند. مقیاس تعهد عاطفی دارای 6 سوال (به عنوان مثال «من واقعاً مشکلات بانک را مثل مشکلات خودم می‌دانم.» و «من از این که بقیه سال‌های کاری خود را در این بانک بگذرانم بسیار خوشحالم.»)، تعهد استمراری 7 سوال (به عنوان مثال «اگر بانک را در حال حاضر ترک کنم بخش عمده‌ای از زندگی‌ام مختل می‌شود.» و «فکر می‌کنم اگر بخواهم این بانک را ترک کنم، موقعیت‌های شغلی چندان زیادی در خارج از بانک در انتظارم نباشد.») و تعهد هنجاری (به عنوان مثال «اگر تا این اندازه از خودم برای بانک مایه نگذاشته بودم، ممکن بود به فکر این بیافتم که در سازمان دیگری مشغول به کار شوم.» و «من دین زیادی به این بانک دارم.») است. روایی و پایایی این سه مقیاس مورد تأیید پژوهشگران پیشین است (آلن و میر، 1996؛ برگمن، 2006؛ بی‌شاپ و همکاران، 2003؛ میر و آلن، 1991، 1993، 1997). پرسشنامه پژوهش از ترکیب این چهار مقیاس استخراج و سپس به فارسی برگردانده شد. برای حصول اطمینان از صحت ترجمه‌ها یک متخصص مجدداً آن‌ها را به انگلیسی ترجمه کرد. نتیجه با مقیاس‌های اصلی مقایسه شد و اصلاحات جزئی انجام گرفت. در این پرسشنامه از طیف هفت-گزینه‌ای لیکرت (از 1 = «کاملاً مخالف» تا 7 = «کاملاً موافق») استفاده شد.

عملکرد سازمانی با استفاده از داده‌های سخت مربوط به امتیاز عملیاتی شعب سنجیده شد. این داده‌ها از برنامه عملیاتی بانک ملت استخراج شدند. برنامه عملیاتی بانک ملت یک نظام مدیریتی است که چالش‌های اساسی بانک را به شاخص‌های عملیاتی قابل سنجش بدل کرده است. چالش‌های اساسی بانک در برنامه عملیاتی عبارتند از سودآوری و سایر درآمدها، حفظ و ارتقای جایگاه رقابتی بانک، ضرورت یافتن منابع ارزان قیمت، کاهش ارقام معوق، مدیریت بهینه مصارف، خدمات نوین، ارتقای فعالیت‌های ارزی، توانمندسازی کارکنان، رضایت مشتریان. هر یک از این چالش‌ها دارای چندین شاخص عملیاتی با ضرایب اهمیت مختلف است که بر اساس آن یک امتیاز عملیاتی برای شعب محاسبه می‌شود.

میانگین امتیاز هر شعبه در برنامه عملیاتی بانک در دوره فروردین تا تیر ماه سال 1388 (همزمان با جمع‌آوری داده‌های پرسشنامه‌ای) در اختیار پژوهشگران قرار گرفت.

یافته‌ها

ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی چهار عامل که تغییرات داده‌ها ناشی از آن‌ها بود شناسایی شد. این چهار عامل مجزا (حمایت ادراک‌شده، تعهد عاطفی، استمراری و هنجاری) 59/42 درصد از تغییرات کل داده‌ها را تبیین می‌کردند.

از آن‌جا که یکی از اهداف این پژوهش ارائه تصویری از وضعیت حمایت ادراک‌شده و تعهد کارکنان در سازمان مورد بررسی بود، ابتدا داده‌های توصیفی متغیرها و وضعیت مطلوبیت آن‌ها در جدول 1 بررسی و گزارش شد. در این جدول درصد پاسخ‌هایی که به هر یک از گزینه‌های طیف 7-تایی لیکرت در مورد حمایت ادراک‌شده، تعهد عاطفی، استمراری و هنجاری داده شده مشخص است. از آزمون کای دو برای بررسی معناداری اختلاف مشاهده شده در توزیع فراوانی گزینه‌ها استفاده شد. همچنین در یک پیوستار وضعیت مطلوب بودن یا نبودن میانگین متغیرها مورد ارزیابی قرار گرفته است. همان‌طور که مشاهده می‌شود آزمون کای دو برای هر چهار متغیر معنادار است بدین معنی که تفاوت بین درصد‌های پاسخگویی برای این چهار متغیر معنادار است.

سپس با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف وضعیت توزیع متغیرهای پژوهش بررسی شد و چون توزیع متغیرهای پژوهش نرمال بود و در تحلیل همبستگی دو متغیره از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول 2 میانگین، انحراف معیار، ضرایب همبستگی و آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود آلفای کرونباخ (اعداد داخل پرانتز در جدول 1) برای همه مقیاس‌ها بیشتر از 0/70 است که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول و مناسب آن‌ها است.

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران

جدول 1. داده‌های توصیفی، آزمون کای دو و وضعیت متغیرها

متغیرها	درصد پاسخ به هر گزینه							تعداد	نسبت	میانگین	انحراف معیار	وضعیت مطلوبیت متغیر
	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	متوسط	کم					
حمایت ادراک شده از سوی سازمان	بسیار کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	متوسط	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	✓
	زیاد	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	بسیار زیاد	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	متوسط	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
تعهد عاطفی	بسیار کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	متوسط	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	✓
	زیاد	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	بسیار زیاد	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	متوسط	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
تعهد استمراری	بسیار کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	متوسط	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	✓
	زیاد	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	بسیار زیاد	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	متوسط	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
تعهد هنجاری	بسیار کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	متوسط	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	✓
	زیاد	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	بسیار زیاد	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	متوسط	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	
	کم	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	۱۶/۱	

جدول 2. میانگین، انحراف معیار و همبستگی‌های بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان	۲۱۵۷	۱۱۱۸	۰/۸۴۱				
تعهد عاطفی	۵۲۲۶	۱۲۲۷	۰/۴۴۱	۰/۸۴۱			
تعهد استمراری	۴۷۷۱	۱۲۳۴	۰/۰۶	۰/۱۷۳	۰/۷۹۱		
تعهد هنجاری	۴۱۵۰	۱۲۴۱	۰/۴۴۱	۰/۱۵۶	۰/۲۳۱	۰/۸۳۱	
عملکرد سازدنی	-	-	۰/۲۱۱	۰/۰۸	۰/۰۴	۰/۰۵	-

نویسندگان: علامت * نشان‌دهنده معناداری ضریب در سطح ۱٪ است. اعداد داخل پرانتزهای کروشه‌دار، ضرایب همبستگی هستند. برای پدیده‌های مختلف، از متغیر با نشان می‌دهند.

همان‌طور که در جدول 2 مشاهده می‌شود ضریب همبستگی بین حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و عملکرد سازمانی ($r = 0/021$) معنادار نیست که بیانگر عدم وجود رابطه‌ای معنادار بین این دو متغیر است. طبق این نتایج فرضیه اول پژوهش مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. ضریب همبستگی پیرسون بین حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی ($0/44 = r$) مثبت و معنادار است ($p < 0/01$). به عبارتی بین حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی رابطه‌ای نسبتاً قوی و مثبت وجود دارد. طبق این رابطه هرگاه حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان افزایش یابد تعهد عاطفی نیز افزایش می‌یابد و بالعکس. طبق این یافته فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود. ضریب همبستگی پیرسون بین حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و تعهد استمراری ($r = 0/06$) معنادار نیست. به عبارتی با تغییر هر یک از این دو متغیر نمی‌توان انتظار داشت که دیگری تغییر کند. طبق این رابطه فرضیه سوم پژوهش رد می‌شود. ضریب همبستگی پیرسون بین حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و تعهد هنجاری ($r = 0/44$) مثبت و معنادار است ($p < 0/01$). به عبارتی بین حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و تعهد هنجاری رابطه‌ای نسبتاً قوی و مثبت وجود دارد. طبق این رابطه هرگاه حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان افزایش یابد تعهد هنجاری نیز افزایش می‌یابد و بالعکس. طبق این رابطه فرضیه چهارم تأیید می‌شود.

از آن‌جا که در ادبیات رابطه حمایت ادراک‌شده و متغیرهای جمعیت‌شناختی به خصوص جنس (آماسون، 1997؛ لینس و کروف، 2005) مورد توجه بوده است، در تحلیل‌های جانبی تفاوت بین زنان و مردان، تفاوت بین گروه‌های سنی و گروه‌های با سابقه کار مختلف بررسی شد. از آزمون من-ویتنی برای بررسی تفاوت حمایت ادراک‌شده زنان و مردان استفاده شد.

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران

نتایج آزمون نشان داد بین زنان و مردان از نظر حمایت ادراک شده از سوی سازمان ($0/102$), $U = 53320/00$, $Z = -1/64p =$ نشان داد بین گروه‌های سنی از نظر میزان حمایت ادراک شده تفاوت معنادار وجود دارد ($F = 5/88$, $p = 0/003$) به طوری که افراد مسن تر حمایت بیشتری از سوی سازمان احساس می‌کنند، در این جا کارکنانی که سن شان 41 تا 50 سال یا بیشتر بوده است حمایت ادراک شده بیشتری نسبت به دو گروه سنی پایین تر داشته‌اند. تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون اچ اس دی توکی نشان داد بین کارکنان با سابقه کار مختلف نیز از نظر حمایت ادراک شده تفاوت معنادار وجود دارد ($F = 3/87$, $p = 0/004$) به طوری که بین دو گروه سابقه 7 تا 12 سال و 13 تا 18 سال تفاوت معنادار وجود داشت که حمایت ادراک شده از گروه دوم به طور معناداری بیشتر از گروه اول بود.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش نشان داد مفهوم حمایت سازمانی در سازمان‌های ایرانی نیز مانند کشورهای غربی کاربرد دارد. نتایج این پژوهش یافته‌های پژوهشگران پیشین را تأیید می‌کند زیرا نشان می‌دهد حمایت ادراک شده از سوی سازمان با تعهد عاطفی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. رابطه بین حمایت ادراک شده و تعهد عاطفی بر اساس نظریه تبادل اجتماعی توجیه می‌شود. بدین ترتیب برداشت کارکنان از برخی فعالیت‌های سازمان مانند افزایش حقوق و دستمزد، ارتقا، آموزش و غیره این است که سازمان به آن‌ها و رفاه‌شان توجه و از آن‌ها حمایت می‌کند. در پاسخ به این احساس ادراک شده، اعتماد کارکنان و کیفیت رابطه آن‌ها با سازمان بهبود می‌یابد. به عبارت دیگر کارکنان برای آن‌که از سازمان قدردانی کنند نگرشی مثبت نسبت به سازمان شکل می‌دهند که تعهد عاطفی‌شان به سازمان را افزایش می‌دهد. تعهد عاطفی زیاد باعث می‌شود کارکنان تمایل داشته باشند در سازمان بمانند زیرا به سازمان تعلق خاطر دارند و با آن احراز هویت می‌کنند. این یافته تأییدی است بر یافته‌های سایر پژوهشگران که معتقدند سازمان‌هایی که در پی بهبود و تقویت پیوند بین کارکنان و سازمان هستند باید بر راهکارهایی برای افزایش حمایت از آن‌ها تمرکز کنند. پژوهشگران معتقدند سازمان‌هایی که می‌خواهند کارکنانشان از نظر عاطفی به آن‌ها متعهد باشند، باید تعهد خود را به آن‌ها از طریق فراهم آوردن محیطی حمایت‌کننده اثبات کنند. سازمان برای نشان دادن

حمایت خود به کارکنان می‌تواند شرایط شغلی مناسبی برای آن‌ها فراهم کند (استینگل‌هامبر و وندربگ، 2003) با آن‌ها رفتاری عادلانه داشته باشند (میر و همکاران، 2002) پاداش‌های سازمانی را عادلانه توزیع کند، فرصت پیشرفت شغلی و ارتقا را برای کارکنان فراهم کند، به آن‌ها اختیار کاری بدهد و امنیت شغلی‌شان را تضمین کنند (داولی و همکاران، 2007).

رابطه حمایت ادراک‌شده و تعهد هنجاری کمتر در ادبیات بررسی شده است در نتیجه رابطه‌ای که در این پژوهش بین حمایت ادراک‌شده و تعهد هنجاری یافت شد از نظر پژوهشگران جالب توجه است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان همبستگی مثبت و معناداری با تعهد هنجاری دارد بنابراین کارکنانی که بیشتر حمایت می‌شوند، بر اساس یک ضرورت اخلاقی به سازمان متعهد می‌مانند. وقتی فرد احساس می‌کند سازمان از او حمایت می‌کند و بخشی از نیازهای احساسی-اجتماعی‌اش را برآورده می‌سازد خود را به سازمان مدیون احساس می‌کند و در نتیجه به سازمان وفادار می‌ماند. فرایند اجتماعی شدن و فرهنگ در القای احساس ضرورت برای وفادار ماندن به سازمان نقش دارند. هرچه ارزش‌های فرهنگی وفاداری و ضرورت اخلاقی را تقویت کند، احتمالاً این رابطه قوی‌تر خواهد بود. علاوه بر این تعهد هنجاری باعث می‌شود کارکنان سازمان را همانند بازار بدانند. تعهد هنجاری باعث می‌شود سازمان در نظر کارکنان جایی است که وقت، انرژی، توانایی‌ها و انگیزه خود را در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند و انتظار دارند در ازای این سرمایه‌گذاری چیزی دریافت کنند. آن‌ها به سازمان متعهدند زیرا معتقدند در سازمان سرمایه‌گذاری کرده‌اند و با ترک سازمان سرمایه خود را از دست می‌دهند. علاوه بر این برخی از پژوهشگران معتقدند بین تعهد عاطفی و هنجاری تمایزی نیست (برگمن، 2006؛ بی‌شاپ و همکاران، 2003) در صورتی که نتایج تحلیل عاملی در این پژوهش نشان داد تعهد عاطفی و هنجاری دو ساختار مجزا هستند.

حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان با تعهد استمراری رابطه معنادار نداشت. در مقایسه با کارکنانی که پیوندشان با سازمان از نوع عاطفی است، کارکنانی که به واسطه تعهد استمراری در سازمان می‌مانند به هزینه ترک سازمان را توجه دارند. عنوان مثال فکر می‌کنند که موقعیت شغلی مناسبی در بیرون از سازمان برایشان مهیا نیست، با ترک سازمان بخش مهمی از زندگی‌شان مختل می‌شود یا نمی‌توانند از مزایایی که سازمان در اختیارشان می‌گذارد بگذرند. در مواردی هم به دلیل عدم وجود شغل جایگزین افراد با حس اجبار در سازمان می‌مانند. همان‌طور که در جدول 1 مشاهده می‌شود میانگین تعهد استمراری در بین

کارکنان شعب بانک ملت به نسبت بالاست. علاوه بر این تحلیل همبستگی (جدول 2) نشان داد بین حمایت ادراک شده و تعهد استمراری رابطه معنادار وجود ندارد. این یافته باید زنگ خطری برای مسئولان منابع انسانی سازمان باشد زیرا با رقابتی شدن صنعت بانکداری و افزایش تعداد بانک‌های خصوصی، فرصت‌های شغلی جایگزین در بیرون از سازمان برای کارکنان افزایش می‌یابد و احتمال این که کارکنانی که به اجبار و به واسطه تعهد استمراری در سازمان مانده‌اند، سازمان را ترک کنند بالا برود. بهبود وضعیت حمایت از کارکنان از راه‌هایی که در بالا بحث شد، ممکن است در تبدیل کردن تعهد استمراری این کارکنان به تعهد عاطفی موثر باشد.

همان‌طور که در ادبیات این مقاله بحث شد در پژوهش‌های پیشین رابطه حمایت ادراک شده و عملکرد به عملکرد شغلی کارکنان محدود می‌شود. شاید یکی از دلایل این موضوع دشواری دسترسی به داده‌های واقعی سازمان‌هاست به همین دلیل سهم حمایت و تعهد در عملکرد سازمان به عنوان یک کل بررسی نشده است. در همه پژوهش‌هایی که رابطه حمایت و عملکرد را بررسی کرده‌اند عملکرد کاری به وسیله پرسشنامه‌ها خود-ارزیابی یا ارزیابی مافوق سنجیده شده است. از آن‌جا که بانک یک موسسه مالی و اعتباری است، آن‌چه به عنوان عملکرد در نهایت به دنبال ارتقای آن است عملکرد مالی است. در مورد بانک‌ها داده‌های واقعی عملکرد به مراتب شاخص بهتری برای سنجش عملکرد سازمانی است زیرا در هر حال ارزیابی کارکنان از عملکرد خود یا با خطاهای ادراکی همراه است. عدم وجود همبستگی معنادار بین حمایت ادراک شده و عملکرد سازمانی شاید نشانه این باشد که حمایت ادراک شده سهم بسیار ناچیزی در عملکرد مالی بانک دارد و برای بهبود عملکرد مالی نیازی به دست‌کاری حمایت ادراک شده نیست. علاوه بر این باید در نظر داشت که تعداد متغیرهایی که بر عملکرد بانک موثرند متعددند به گونه‌ای که نقش حمایت ادراک شده کارکنان را کم‌رنگ می‌کنند. به گفته بیرن و هوچوارتر (2008) ضرایب همبستگی‌ای که تاکنون بین حمایت و عملکرد بدست آمده نشان می‌دهد متغیرهای مداخله‌گری در این رابطه وجود دارند که بررسی نشده‌اند. در پژوهش حاضر نیز عدم وجود رابطه معنادار بین حمایت ادراک شده و عملکرد ممکن است به خاطر وجود متغیرهای مداخله‌گر باشد. دلیل دیگر معنادار نبودن همبستگی بین حمایت و عملکرد را می‌توان به مبنای سنجش این دو متغیر نسبت داد. عملکرد سازمانی در این پژوهش بر مبنای گروهی (عملکرد شعبه) و حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر مبنای فردی (هر یک از کارکنان) سنجیده شده است. از آن‌جا

که سیستم سنجش عملکرد فردی در بانک وجود نداشت ناگزیر عملکرد سازمانی بر مبنای کوچک‌ترین واحد سازمانی موجود یعنی شعبه سنجیده شد. به عبارت دیگر چون تعیین سهم هر یک از کارکنان در عملکرد سازمان ممکن نبود از عملکرد گروهی کارکنان استفاده شد. یکی از نتایج کاربردی این پژوهش یافته‌های توصیفی آن است که تصویری از وضعیت دید کارکنان نسبت به حمایت سازمان و تعهدشان به سازمان ارائه می‌دهد. همان‌طور که در جدول 1 مشاهده می‌شود میانگین حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان برابر با 3/57 است که در پیوستار ارزیابی مطلوبیت، نسبت به سایر متغیرها در وضعیت نامطلوب‌تری قرار دارد و تعهد عاطفی با میانگین 5/26 نسبت به سه متغیر دیگر در وضعیت مطلوب‌تری قرار گرفته است. این یافته برای مدیران سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است زیرا این موضوع نشان می‌دهد سطح حمایت سازمان از کارکنان چندان زیاد نیست ولی تعلق خاطر و وابستگی عاطفی آن‌ها به سازمان زیاد است. کارکنانی که به سازمان تعلق خاطر زیادی دارند را می‌بایست مزیتی رقابتی برای سازمان به شمار آورد. سازمان با تدابیر لازم برای ارتقای سطح حمایت ادراک‌شده و توجه به مکانیزم‌های منابع انسانی که به مسائل رفاهی کارکنان مربوط می‌شود می‌تواند در افزایش تعهد و حفظ نیروی کار متعهد گامی بزرگ بردارد. اکنون با افزایش تعداد بانک‌های خصوصی در کشور و خصوصی شدن بانک ملت شرایط جذب و نگهداری نیروی انسانی به امری رقابتی بدل خواهد شد که لزوم توجه به برنامه‌های رفاهی و مکانیزم‌های حمایت از کارکنان را افزایش می‌دهد.

از آن‌جا که بانک ملت سازمان بزرگی است یکی از برنامه‌هایی که جهت افزایش سطح حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان می‌تواند انجام دهد ارتقای سطح حمایت از سرپرستان و روسای شعب است. انتقال حمایت از سطوح بالای سازمان به سطوح میانی و سپس روسای مستقیم کارکنان شعب، حمایت سازمان را افزایش خواهد داد. این احتمال وجود دارد که وقتی سوالات مربوط به حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان با اشاره به لفظ بانک (سازمانی بزرگ) از کارکنان پرسیده می‌شود، آن‌ها به سختی بتوانند حمایت سازمان را از خود متصور شوند. اهمیت حمایت مافوق مستقیم در افزایش حس حمایت از سوی سازمان در اینجا نقش بسیار زیادی دارد زیرا کارکنان بیشتر رفتار سرپرستان مستقیم خود (روسا و معاونین شعب) را به سازمان تعمیم می‌دهند و حمایت آن‌ها را به حساب سازمان می‌گذارند.

علاوه بر این با توجه به گفتگوهای کارکنان با پژوهشگران در حین جمع‌آوری داده‌ها به نظر می‌رسد در مورد بانک ملت، عامل موثر بر حمایت ادراک‌شده عدالت سازمانی باشد.

تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران
بازنگری و بهبود نحوه توزیع منابع سازمانی (عدالت توزیعی) به ویژه در حقوق و مزایا،
پاداش‌های سازمانی و فرصت ارتقا بر بالا رفتن سطح حمایت ادراک شده تأثیر چشم‌گیری
خواهد داشت.

منابع

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Amason, P., & Allen, M. W. (1997). Intraorganizational communication, perceived organizational support, and gender. *Sex Roles*, 37(11-12), 955-977.
- 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*, 83(2), 288-297.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment the moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of managerial psychology*, 22(5), 479-495.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2003). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group & Organization Management*, 2(1), 1-28.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.

- 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*, 18, 159-180.
- Currie, P., & Dollery, B. (2006). Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police. *International Journal*, 29(4), 741-756.
- Dawley, D. D., Virginia, W., Andrews, M. C., Carolina, N., Bucklew, N. S. (2007). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.
- Eisenberger, R. (2008). *Perceived organizational support*. Retrieved from <http://www.pos.psych.udel.edu/>
- 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., Fasolo, P., & Davis-lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., & Hutchison, S. (1997). Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 1025-1034.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglehamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Jawahar, I. M., & Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions the mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review*, 21(8), 643-661.

- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement, 48*(4), 1075-1079.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 661-685.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 467-483.
- Lyness, K. S., & Kropf, M. B. (2005). The relationships of national gender equality and organizational support with work-family balance: A study of European managers. *Human Relations, 58* (1), 33-60.
- Maertz Jr., C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 1059-1075.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review 11*, 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct validity of perceptions of politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement, 35*, 821-829.

- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 244-262.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann C. A., & Birjulin A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shanock, S. & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- 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.

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 76*, 637–643.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24* (4), 251-70.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support: The role of organizations and supervisors, *Journal of Applied Social Psychology, 34*(7), 1470-1493.