

بررسی و سنجش حمایت سازمانی

محمدعلی زکی *

تاریخ دریافت مقاله: ۸۵/۵/۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۵/۹/۱۸

چکیده

نظریه مبادله اجتماعی یکی از حوزه های نظری در جامعه شناسی معاصر است که براساس آن می توان به تحلیل نظام اجتماعی و فرآیندهای اجتماعی مربوط به آن نایل آمد. حمایت سازمانی یکی از کاربردهای نظریه مبادله اجتماعی است که برای نخستین بار ایده آن توسط آیزنبرگ و همکاران (۱۹۸۶) به طور رسمی در ادبیات نظریات سازمانی وارد شد. پس از گذشت دودهمه، تلاشهای بیشماری توجه خاص به تحلیل ماهیت و چگونگی شکل گیری حمایت سازمانی صورت گرفته است. علاوه بر آن بخشی دیگر از تولیدات علمی دانشمندان اختصاص به بررسی تاثیرات و پیامدهای حمایت سازمانی در حوزه های فردی و سازمانی و شغلی داشته اند. تحقیقات بیشماری به اعتباریابی پرسشنامه حمایت سازمانی پرداخته اند.

هدف مقاله حاضر سنجش و اندازه گیری میزان حمایت سازمانی ادراک شده در موسسات آموزشی است. بر این اساس نتایج تحقیقی از نوع پیمایشی ارائه می شود که اطلاعات آن از بین مدیران و معلمان دبیرستانهای آموزشی جمع آوری گردیده است. ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد بررسی حمایت سازمانی ادراک شده آیزنبرگ و همکاران (۱۹۸۶) (فرم ۳۰ گویه ای) می باشد. داده های تحقیق پس از کدگذاری

* استادیار جامعه شناسی دانشگاه امام حسین (ع)

با استفاده از برنامه SPSS متکی بر روشهای آماری به تحلیل توصیفی (یک متغیره و دو متغیره)، پایائی، آماره آزمون تی، تحلیل واریانس و تحلیل عاملی می پردازد. نتایج تحقیق بیانگر پایایی و روایی معتبر مقیاس سنجش حمایت سازمانی ادراک شده بوده است. اگرچه میزان حمایت سازمانی بین مدیران و معلمان وهم چنین بین مردان و زنان به طور مشابه ای در سطح متوسط ابراز شده است ولیکن تفاوت معناداری در حمایت سازمانی به نفع مدیران وهم چنین به نفع زنان مشاهده می شود. رابطه معناداری بین سنوات شغلی و ادراک حمایت سازمانی دیده شده است.

واژه های کلیدی: نظریه مبادله اجتماعی، حمایت سازمانی، تحقیق پیمایشی، مدیران، معلمان.

Faculty of Admin. Sciences & Econ. Journal,

University of Isfahan.

Vol.18, No.3, 2006

The Study and Measurement of Organizational Support

M. A. Zaki, *

Abstract

The Social exchange Theory is one of the theoretical areas in the contemporary sociology. This theory is utilized to accomplish the analysis of social systems and social processes. Organizational support is one of its uses. It was used formally by Eisenberger and his colleagues for the first time.

In recent decades, numerous attempts have been made to analyze the nature and the formation of organizational support. Furthermore, many scientists try to examine the effects and the results of organizational support on personal, organizational and occupational areas. Various studies have been carried out to show the validity of the organizational support questionnaire.

The purpose of the present article is to measure the range of organizational support in educational centers. The data have been collected from high schools principals and teachers. The instrument is Perceived Organizational Support Survy (POSS, Eisenberger et al, 1986) (comprising, 30 items).

* Assistant Professor of Sociology at Imam Hussein University

The research inputs are encoded through the use of SPSS.13. The Statistical methods are descriptive analysis (univariable and bivariable) and T-test, variance analysis, correlation analysis and factor analysis.

The Results indicates that the Perceived Organizational Support Survey questionnaire (POSS) is a reliable and valid. they also show that the level of Organizational Support in high schools principals and teachers (both in men and women) are at a middle level where as there is a meaningful difference between them in favor of principals and women. A meaningful relationship exists between the Occupational tenure and Organizational support.

Keywords: Social Exchange Theory, Organizational support, survey research, Principals, Teachers.

مقدمه

نظریه مبادله اجتماعی^۱ یکی از نظریات جامعه شناسی تلقی می شود که در مقابل نظریات جامعه شناختی ساخت گرایی^۲، کارکردگرایی^۳ و مارکسیسم مطرح شده است. به طور کلی نظریه مبادله اجتماعی فردگرایانه هومنز، در مقابل بادیگاه مبادله اجتماعی جمع گرایانه بلاوقرار دارد. عوامل متعددی هم چون تحولات اجتماعی، پیدایش نظریات جدید، انتقادات وارد بر آن نظریه و مشارکت افرادی چون بلاو و امرسون و کوک موجب آن شده که نظریه مبادله اجتماعی به اشکال گوناگون مطرح گردیده است. تعبیر و برداشتهای گوناگونی تحت عنوان نظریه مبادله اجتماعی قابل توجه می باشد. برداشت های متنوعی از نظریه مبادله در میان مردم شناسان (از قبیل فریزر و مالدینوفسکی) و هم چنین جامعه شناسان (هم چون اسپنسر، لوی استراوس و مارس موس) دیده می شوند. برداشت مردم شناسی و جامعه شناسی اروپایی بیشتر مبتنی بر اصالت جامعه و دید جمعی بوده است. هومنز به عنوان مؤسس نظریه مبادله اجتماعی، طرح جدیدی از نظر مبادله در جامعه شناسی امریکایی داشته است. او از دریچه جامعه شناسی رفتاری به مطالعه مبادله با تاکید بر فردگرایی در مقابل جمع گرایی پرداخته است.

-
1. Social Exchange Theory
 2. Structuralism
 3. Functionalism

نظریه مبادله اجتماعی در قلمرو سازمانها به عنوان موضوعی میان رشته ای در مطالعات سازمانی تلقی شده است که در بردارنده ابعاد و زوایای گوناگونی می باشد (راسل و همکار، ۲۰۰۵). براساس نظریه مبادله اجتماعی، محققان به تحلیل روابط متقابل فرد و رهبران، و هم چنین تحلیل روابط متقابل میان فرد و سازمان می پردازند. ایده های اصلی نظریه مبادله اجتماعی در دهه ۱۹۶۰ میلادی از سوی جامعه شناسان متعددی هم چون بلاو (۱۹۶۵)، گولدرنر (۱۹۶۵)، لوینسون (۱۹۶۵) مطرح گردید. در دهه ۱۹۸۰ میلادی نظریه مبادله اجتماعی مورد توجه صاحب نظران سازمانی قرار گرفت که نتیجه این توجه، طرح موضوع حمایت سازمانی است (سی تون و همکاران، ۱۹۹۶). زمانی که کارکنان این حساس را ادراک کنند که سازمان دلوایس خوشبختی آنهاست و نیروهای خود را مورد مساعدت و حمایت قرار می دهد (حمایت سازمانی)، خود را جزیی از سازمان متبوعشان دانسته، سازمان را معرف خودشان می دانند و نسبت به سازمان احساس پایداری و وفاداری می کنند (تعهد سازمانی). ایده حمایت سازمانی ادراک شده^۱ برای نخستین بار توسط آیزنبرگرو همکاران (۱۹۸۶) به طور رسمی در ادبیات سازمانی مطرح شده است. در پی آن، صاحب نظران به تحلیل چگونگی شکل گیری حمایت سازمانی توجه خاص نموده اند و علاوه بر آن به بررسی تاثیرات و پیامدهای حمایت سازمانی در حوزه های فردی و سازمانی پرداخته اند.

تعریف، اهمیت و هدف تحقیق

با ورود به هزاره سوم، حوزه های پژوهشی جدیدی در تحقیقات سازمانی مطرح گردیده و با گذشت زمان کوتاهی از آنها، جایگاهی مهم در ادبیات و نظریات سازمانی برای خود ایجاد نموده اند که از آن میان موضوعاتی هم چون عدالت سازمانی^۲، اعتماد سازمانی^۳، رفتار شهروندی سازمانی^۴، عزت نفس سازمانی^۵، شناسایی و هویت سازمانی^۶ و حمایت سازمانی^۷ را می توان اشاره نمود.

1. Perceived Organizational Support
2. Organizational Justice(OJ)
3. Organizational Trust (OT)

5. Organizational Self-Esteem(OSE)
6. Organizational Identification(OI)
7. Organizational Support(OS)

رفتارهای حمایت کننده رهبران وهم چنین جوسازمانی، می تواند موجبات فراهم آوردن حمایت سازمانی ادراک شده شود که منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قایل، و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنهاست (آیزنبرگرو همکاران، ۱۹۸۶: ۵۰۴).

در خصوص اهمیت موضوع تحقیق لازم به ذکر است که متکی بر این احساس، افراد در سازمانها به عنوان عضو فعال سازمان به ایفای نقش می پردازند و احساس خشنودی و رضایتمندی خواهند کرد. برخی دیگر به دنبال این احساس می کوشند در پی فرصت های مناسبی باشند تا با کسب آموزش های لازم و مورد علاقه خود، بتوانند نقشهای خود را در سازمان به خوبی ایفا نمایند. کارکنانی که میزان زیادی از حمایت سازمانی ادراک شده را تجربه می کنند، این احساس را دارند که می باید با توجه به رفتارها و نگرش های مناسبی در سازمان ایفای نقش کنند تا عمل آنها در راستای منافع سازمان متبوعشان باشد و بدین وسیله حمایت سازمان را جبران نمایند (آیزنبرگرو همکاران، ۱۹۹۷: ۸۱۲). براساس رویکرد مبادله اجتماعی، حمایت سازمانی ادراک شده موجبات افزایش بهره وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی عاطفی و رفتار تابعیت (شهروندی) سازمانی رافراهم می کند (لاماسترو، ۲۰۰۰). آموزش و پرورش، به طور عام و واحدهای آموزشی (مدارس) به طور خاص دارای کارکردهای متعدد تربیتی واجتماعی هستند و این امر موجب آن می شود که دانشمندان به مطالعه و تبیین موضوعات متعدد هم چون حمایت سازمانی ادراک شده در آموزش و پرورش بپردازند. هدف اصلی مقاله آن است که به سنجش و اندازه گیری حمایت سازمانی ادراک شده در واحدهای آموزشی بپردازد. اهداف فرعی تحقیق به قرار ذیل فهرست می شود: الف) حمایت سازمانی ادراک شده در بین مدیران و معلمان آموزشی چگونه است؟ ب) میزان حمایت سازمانی ادراک شده برحسب

4. Organizational Citizenship Behavior(OCB)

جنس آزمودنی‌ها چگونه می‌باشد؟ ج) میزان حمایت سازمانی ادراک شده برحسب سنوات شغلی چگونه است؟

نظریه حمایت سازمانی ادراک شده

براساس نظریه حمایت سازمانی گونه‌های سه‌گانه عمومی، موجب رفتارهای مطلوبی در سازمان می‌شود: انصاف و مساوات^۱، حمایت سرپرست^۲، پاداشهای سازمانی و زمینه‌های شغلی^۳. خاستگاه عوامل مذکور سازمان است و در نهایت موجب افزایش حمایت سازمانی می‌گردد و علاوه بر این عوامل می‌توان متغیرهای جمعیتی را نیز به آنها افزود (آیزنبرگر، ۱۹۸۶: ۵۰۰). منظور از انصاف، احساس مساوات نسبت به استفاده و اجرای روشهای توزیع منابع میان کارکنان می‌شود که بدان عدالت رویه ای^۴ نیز اطلاق می‌شود. رعایت انصاف و مساوات به منظور تصمیم‌گیری برای توزیع منابع، تاثیرات فزاینده‌ای بر حمایت سازمانی ادراک شده دارد. حمایت سرپرست از آن جهت مورد توجه است که رفتار و کنش سرپرست به عنوان یکی از کارگزاران و عاملان هر سازمانی تلقی می‌شوند. جهت‌گیری مناسب یا نامناسب، تاثیر قابل ملاحظه‌ای در حمایت سازمانی دارد. هر چه کارکنان با حمایت سرپرست رویه‌رو شوند، حمایت سازمانی افزایش می‌یابد. توجه به منابع انسانی (پاداشهای سازمانی و زمینه‌های شغلی) اهمیت‌نمایی در واکنش مثبت کارکنان (حمایت سازمانی ادراک شده) دارد. فرصت‌های مناسب و مساعد برای ارایه پاداشها موجب ارزیابی مثبت کارکنان نسبت به حمایت سازمانی ادراک شده می‌شود. تمایلات سازمان به منظور مهم جلوه دادن آینده شغلی اعضایش با حمایت سازمانی ادراک شده رابطه قوی خواهد داشت. گذشته از امنیت شغلی، متغیرهای آموزش و استقلال درکار (به طور مثبت) و فشارهای نقش و بعدسازمان (به طور منفی) در حمایت سازمانی تاثیر دارد. افزایش آموزش کارکنان و

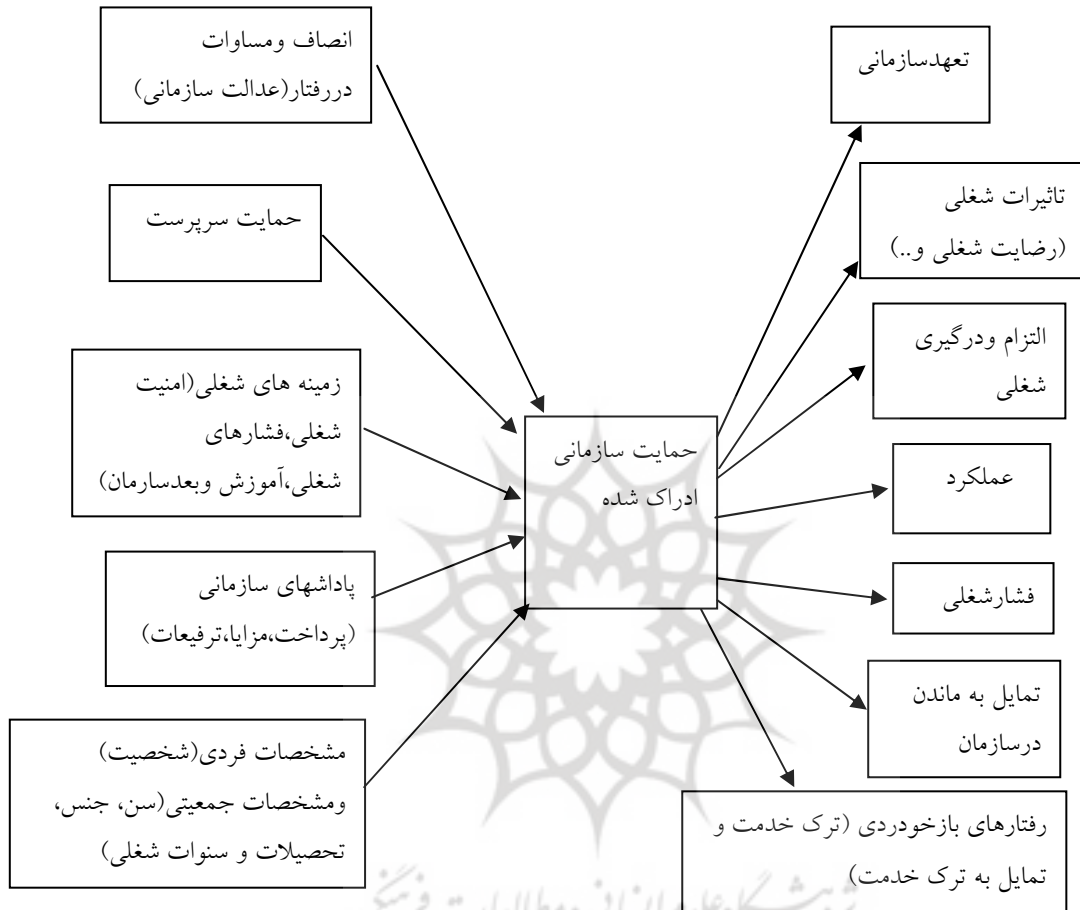
-
1. Fairness of Treatment
 2. Supervisor Support
 3. Organizational Rewards and Job Conditions
 4. Procedural Justice

بهبود آزادی عمل آنان در ایفای نقش و شغل، باعث ارتقای حمایت سازمانی می شود. دسته‌نهایی پیش شرط‌های حمایت سازمانی ادراک شده، مشخصات کارکنان است که در دو بخش کلی قابل تفکیک است: الف) شخصیت شامل خود آگاهی، محرک‌های مثبت و منفی، ب) مشخصات جمعیتی شامل سن، جنس، تحصیلات و سنوات شغلی.

اثرات و پیامدهای هفتگانه حمایت سازمانی ادراک شده به شرح ذیل است: ۱- هرچه کارکنان احساس کنند مورد حمایت سازمان قرار می‌گیرند به همان نسبت بر میزان پایبندی آنها به سازمان افزوده می‌شود. یکی از روشهای مفید و موثر برای افزایش تعهد سازمانی، توجه به افزایش حمایت سازمانی ادراک شده است. ۲- برخی اثرات حمایت سازمانی، مرتبط باحوزه‌های شغل هم چون رضایت شغلی^۱ است. منظور از رضایت شغلی، نگرشها و واکنشهای عمومی مثبت پرسنل نسبت به شغل است. به همان نسبت که کارکنان احساس کنندکه مورد حمایت سازمان هستند بر میزان رضایت و خوشنودی شغلی آنها افزوده می‌شود. حمایت سازمانی باعث افزایش نگرش مثبت کارکنان نسبت به شغل آنها می‌گردد. ۳- علاوه برآن حمایت سازمانی در افزایش الزام و درگیری شغلی^۲ تاثیر دارد. منظور از آن، درگیری با علائق مرتبط با کار است. هرچه حمایت سازمانی پرسنل بیشترشود، میزان التزام آنان با شغل و کارشان افزایش می‌یابد. چهار اثر نهایی حمایت سازمانی ادراک شده از این قرار است که افزایش درک حمایت سازمانی کارکنان از یک سو موجب افزایش عملکرد و تمایل به ماندن کارکنان در سازمان می‌شود و از سویی دیگر موجب کاهش میزان فشارهای شغلی و رفتارهای باز خوردی (هم چون تمایل به ترک خدمت و ترک خدمت) می‌گردد. هرچه کارکنان ادراک حمایت سازمانی بیشتری داشته باشند، بر عملکردشان تاثیر می‌گذارد و موجب افزایش کارایی آنها می‌شود، علاوه بر آن تمایل به ماندن آنها افزوده می‌شود. احساس حمایت سازمانی موجب کاهش فشارهای شغلی شده و تمایل به ترک خدمت نیز کاسته می‌گردد (همان مأخذ: ۵۰۱).

-
1. Job Satisfaction
 2. Job Involment

نمودار ۱) پیش شرط ها و تاثیرات حمایت سازمانی با استفاده از روش فراتحلیل و تحقیقات انجام شده در طی سالهای ۱۹۸۶-۲۰۰۲ میلادی



منبع: آرهوودیس و آیزنبرگر (۲۰۰۲)

سابقه و تاریخچه تحقیق

آرهوودیس و آیزنبرگر (۲۰۰۲) با استفاده از روش فراتحلیل ۷۳ تحقیق در زمینه حمایت سازمانی ادراک شده را مورد بررسی قرار داده اند (جدول شماره ۱). نتایج فراتحلیل بیانگر آن است که از میان پنج نوع پیش شرط حمایت سازمانی ادراک شده، متغیرهای سه گانه زیر روابط معناداری قوی با حمایت سازمانی داشته اند: انصاف در

رفتارها (عدالت سازمانی) (۰/۶۲)، حمایت سرپرست (۰/۵۱) و پاداشهای سازمانی و زمینه های شغلی (۰/۴۳). علاوه بر آن مشخصات فردی (شخصیت هم چون خودآگاهی، محرک های مثبت و منفی) رابطه ضعیف (۰/۰۷) و مشخصات جمعیتی (هم چون سن، جنس، تحصیلات و سنوات شغلی) ارتباط معناداری بسیار ضعیف (۰/۰۳) با حمایت سازمانی داشته است (همان مآخذ: ۷۰۸).

یافته های فراتحلیل در زمینه اثرات و پیامدهای حمایت سازمانی ادراک شده معرف آن است که بیشترین رابطه معنی داری در مراتب اهمیت، اختصاص به موضوعات تعهد عاطفی (۰/۶۵)، رضایت شغلی (۰/۹۵)، حالات مرتبط با کار (۰/۵۵)، تمایل به ماندن در سازمان (۰/۵۹)، تمایل به ترک خدمت (۰/۴۵-)، التزام شغلی (۰/۳۳)، فشارهای شغلی (۰/۲۸-) و عملکرد (۰/۱۸) داشته اند. بنابراین روشن می گردد که حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد عاطفی، رضایت شغلی و حالات مرتبط با کار، تمایل به ماندن در سازمان و تمایل به ترک خدمت (درجهت معکوس) روابط قوی داشته است، درحالی که رابطه موضوع فوق بادرگیری شغلی، فشارهای شغلی و عملکرد در حد متوسط ارزیابی شده است. بنابراین تحقیقات، افزایش حمایت سازمانی موجب می شود که افراد به سازمان تعلق بیشتری داشته باشند و خشنودی آنها از شغلشان بیشتر شود و در نتیجه بیشتر مایل باشند که در سازمان بمانند و کمتر به ترک خدمت گرایش خواهد داشت (همان مآخذ: ۷۰۹).

باورود به هزاره سوم، تحقیقات متعددی در طی چند سال پیش در زمینه حمایت سازمانی ادراک شده انجام گرفته است که عناوین عمده ترین آنها در جدول شماره ۲ گزارش می شود.

چارچوب روش تحقیق

جامعه آماری کلیه مدیران و معلمان دبیرستان های شهر مبارکه در سال تحصیلی ۱۳۸۲-۸۳ می باشد (۳۶۳ معلم و ۳۳ مدیر). ۸ درصد جامعه آماری اختصاص به مدیران و ۹۲ درصد آنها اختصاص به معلمان دارد. تحقیق حاضر به متغیر نوع شغل توجه داشته. از آنجا که درصد مدیران جامعه آماری کم می باشد و از سویی دیگر قرار بر آن

است که درصد بیشتری از مدیران در نمونه آماری شرکت داده شوند، لذا درصد نمونه مدیران و معلمان در تحقیق حاضر به ترتیب ۲۰ درصد و ۸۰ درصد در نظر گرفته شد. جنس آزمودنی ها متغیر دیگر تحقیق بوده که درصد شرکت آنها در نمونه به طور مساوی ۵۰ درصد لحاظ شده است. با این توضیحات روش نمونه گیری در مرحله اول تصادفی طبقه ای نامتناسب (براساس متغیر نوع شغل ۰/۸۰/معلم و ۰/۲۰/مدیر و براساس متغیر جنس ۰/۵۰/مردان و ۰/۵۰/زنان) است. در مرحله دوم از میان دبیرستانهای دولتی شهر مبارکه به روش تصادفی ساده به انتخاب آزمودنی ها مدیران و معلمان مردوزن اقدام شد. تحقیق حاضر از نوع پیمایشی است. حداقل حجم نمونه در تحقیق پیمایشی ۱۰۰ آزمودنی بایستی باشد (حافظ نیا، ۱۳۸۵: ۱۳۸ به نقل از جان بست، ۱۳۶۹: ۱۶۶). لذا نمونه آماری ۱۰۰ آزمودنی در نظر گرفته شد. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد بررسی حمایت سازمانی ادراک شده (آیزنبرگرو همکاران، ۱۹۸۶) است. پرسشنامه مذکور دارای ۳۶ گویه است. گویه های فرم اصلی براساس طیف لیکرت ۵ گزینه ای تنظیم شده است که طراحی گویه ها به جهت مثبت و برخی از آنها به جهت منفی حمایت سازمانی می پردازد. این ابزار در بیش از ۷۳ تحقیق علمی به صورتهای مختلف، فرمهای کوتاه آن مورد استفاده قرار گرفته و از میزان پایایی بسیار مطلوب و معتبری برخوردار بوده است. در تحقیق حاضر از فرم ۳۰ گویه ای ابزار فوق کمک گرفته شده که گویه های مورد نظر دارای بیشترین مقدار بار عاملی پرسشنامه فرم ۳۶ ماده ای آیزنبرگرو همکاران (۱۹۸۶) است.

شاخص آماره آلفا کرونباخ برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه بررسی حمایت سازمانی ادراک شده با ۱۰۰ آزمودنی، ۰/۸۸۷۴ بدست آمده است. میزان پایایی ابزار تحقیق میان مدیران و معلمان به ترتیب ۰/۸۷۵ و ۰/۸۶۷ محاسبه شده و این میزان در بین آزمودنی های مردوزن به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۷۸ گزارش شده است. داده های تحقیق در خصوص روایی مقیاس حمایت سازمانی ادراک شده معرف آن است که مدل تحلیل عاملی ابزار سی گویه ای از نظر آماری معنادار است چرا که شاخص آماری KMO به

میزان ۰/۷۶ محاسبه شده است و علاوه بر آن شاخص آزمون کرویت دارای سطح معناداری ($\text{Sig} = ۰/۰۰۰$) می باشد، لذا مدل تحلیل عاملی مطلوبی است. روش قابل استفاده در تحلیل عاملی، روش عامل های اصلی می باشد و جهت انتخاب گویه ها از مرز ۰/۳۰ برای محاسبه بار عاملی استفاده شده است (کلاین، ۱۳۸۰: ۷۱ و کیم و مولر، ۱۳۷۸: ۱۷). آماره های اولیه برای تحلیل عاملی، مقدار ویژه و درصد واریانس هر کدام از عوامل تقلیل یافته محاسبه شده است. در مرحله بعد، به تحلیل عاملی پس از دوران و چرخش واریماکس اقدام گردید که یافته ها معرف آن است که سی گویه پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده (PORS) در سه عامل قابل تقلیل هستند. مقدار ویژه عامل اول ۷/۵۰۵ می باشد و ۲۵/۰۱ درصد تغییرات هفده گویه را تبیین می نماید. عوامل دوم و سوم هر کدام به ترتیب در بردارنده مقادیر ویژه ۳/۲۵۵ و ۲/۸۲۶ بوده و به ترتیب ۱۰/۸۵۱ و ۹/۴۲۱ درصد تغییرات گویه های هر عامل را تبیین می کنند. با توجه به طراحی و تدوین پرسشنامه توسط آیزنبرگرو همکاران (۱۹۸۶)، داده ها معرف آن است که عامل اول توجه سازمان نسبت به فرد، عامل دوم توجه سازمان نسبت به جنبه های مادی و پاداش فرد، عامل سوم توجه سازمان نسبت به جایگزینی و استخدام فرد می باشد.

ابزار تحقیق علاوه بر گویه های مربوط به سنجش حمایت سازمانی، سوالاتی در زمینه جنس، میزان تحصیلات، سنوات شغلی و نوع شغل نیز طراحی گردید. داده های پژوهش پس از جمع آوری، جهت انجام تحلیل های توصیفی (یک متغیره و دو متغیره) و تحلیل های استنباطی (آماره آزمون T، تحلیل واریانس، و تحلیل عاملی) از برنامه آماری SPSS.13 استفاده خواهد شد.

آلن، شور و گریفین (۱۹۹۹)	آیزنبرگر، فاسول و دیویس لاماسترو (۱۹۹۰)	لاد (۱۹۹۷)	شور و بارکسدال (۱۹۹۸)
آلن (۱۹۹۲)	آیزنبرگر، هانتینگتون، هاتچیسون و سووآ (۱۹۸۶)	لینچ، آیزنبرگر و آرملی (۱۹۹۹)	شور و تریک (۱۹۹۱)
آلن (۱۹۹۵)	آیزنبرگر، آروادیس و کامرون (۱۹۹۹)	مالاستا (۱۹۹۵)	شور و واین (۱۹۹۳)
آکیونو و گریفین (۱۹۹۹)	فلت، هویت و هاللت (۱۹۹۵)	ماسترسون (۱۹۹۸)	ونکاتاچالام (۱۹۹۵)
آرملی، آیزنبرگر، فاسول و لینچ (۱۹۹۸)	جورج، رید، بالارد، کالین و فلدینگ (۱۹۹۳)	مورمان، بلیکلی و نیمهوف (۱۹۹۸)	وین، شور و لیدن (۱۹۹۷)
آرمسترانگ استاسن (۱۹۹۷)	گریناپ (۱۹۹۷)	نی و وایت (۱۹۹۳)	ولچانز (۱۹۹۵)
آرمسترانگ استاسن (۱۹۹۸)	گاتزو، نونان و الرون (۱۹۹۴)	اودریسکول و راندال (۱۹۹۹)	وایت (۱۹۹۱)
کلوندو شور (۱۹۹۲)	هریس (۱۹۹۵)	راندال و اودریسکول (۱۹۹۷)	وایت (۱۹۹۲)
کروپانزانو، هوز، گراندی و توت (۱۹۹۷)	هافمن و مورگسون (۱۹۹۹)	راندال، کروپانزانو، پورمان و بیر جولین (۱۹۹۹)	وایت و هلمن (۱۹۹۲)
دالی (۱۹۹۸)	هاتچیسون (۱۹۹۷ الف)	آروادس، آیزنبرگر و آرملی (۲۰۰۱)	وایت و نی (۱۹۹۲)
دیویس لاماسترو (۱۹۹۵)	هاتچیسون (۱۹۹۷ ب)	رویلی (۱۹۹۸)	یون، هان و سبو (۱۹۹۶)
داوسون (۱۹۹۶)	هاتچیسون و گارستکا (۱۹۹۶)	راگ (۱۹۹۷)	یون ولیم (۱۹۹۹)
دکروبارلین (۱۹۹۵)	هاتچیسون، والتینو و کرکتر (۱۹۹۸)	روزنبلات و روویو (۱۹۹۶)	
آیزنبرگر، آرملی، رکسونیکل، لینچ چ و آروادس (۲۰۰۱)	جونز، فلین و کلوی (۱۹۹۵)	اسشر (۱۹۹۱)	
آیزنبرگر، کاممینگز، آرملی و لینچ (۱۹۹۷)	کوتکه، شارافینسکی (۱۹۸۸)	سی تون، بنت و لیدن (۱۹۹۶)	

Rhoades and Eisenberger, 2002:712-14

منبع:

جدول شماره ۲) فهرست تحقیقات انجام شده پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده از سال ۲۰۰۰ تاکنون

رساله دکتری زاجنسکی (۲۰۰۱)	بهسون (۲۰۰۲)	کرایمروین (۲۰۰۴)
رساله دکتری چانگ (۲۰۰۳)	ایروینگ و تاگگار (۲۰۰۲)	بیشوپ، اسکات گولدسلوی و گرویانزانو (۲۰۰۰)
رساله دکتری لیو (۲۰۰۴)	آیزنبرگر، استینگلهامبر، واندنبرگ، ساشارسکی و آروهادیس (۲۰۰۲)	چن، آروی ولی (۲۰۰۵)
ساسکینگ، گورچگروینک، کاکمارویمیر (۲۰۰۰)	بل و منگاس (۲۰۰۲)	اسمیت (۲۰۰۵)
بیشوپ، اسکات و بارروآج (۲۰۰۰)	آلن، شوروگریفیث (۲۰۰۳)	چاولو، شاولنگ (۲۰۰۵)
گرانٹ والاس و انشر (۲۰۰۱)	استامپرو جوهلکه (۲۰۰۳)	کیم، لیونگ ولی (۲۰۰۵)
وایتنر (۲۰۰۱)	هاچوارتر، کاکمار، پریو جانسون (۲۰۰۳)	

تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

۱) تحلیل توصیفی

الف) تحلیل یک متغیره

جنس، سنوات شغلی، میزان تحصیلات، نوع شغل به عنوان متغیرهای چهارگانه مستقل تحقیق در نظر می باشند. یافته های پژوهش معرف آن است که میانگین و انحراف معیار سنوات شغلی آزمودنی ها به ترتیب ۱۰/۹۸ سال و ۶/۰۲۹ سال است. داده های تحقیق در زمینه سطوح تحصیلات بیانگر آن است که بیشترین آزمودنی ها دارای سنوات شغلی ۱۰-۶ سال بوده اند (۳۹ درصد) و در مرتبه دوم اهمیت، ۲۷ درصد افراد از ۱۱-۱۵ سال سنوات شغلی برخوردارند. سنوات شغلی کمتر از ۵ سال و بیشتر از ۱۶ سال به ترتیب ۱۹ درصد و ۱۵ درصد گزارش شده است. در خصوص وضعیت آموزشی، داده های تحقیق گویای آن است که تحصیلات کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد آزمودنی ها به ترتیب ۳۸ مورد، ۵۷ مورد و ۵ مورد گزارش شده است. ۲۰ درصد آزمودنی ها از نظر وضعیت شغلی مدیر بوده اند و ۸۰ درصد آنها معلم بوده اند.

داده های پژوهش در زمینه شاخص های توصیفی گویه های حمایت سازمانی ادراک شده نشان دهنده آن است که میانگین گویه ۲۰ بالای ۴ محاسبه شده. گویه های ۲۹، ۲۸، ۲۱، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۰، ۹، ۸، ۳، ۲ و ۳۰ دارای میانگین بالای سه بوده اند. گویه های

۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۲، ۱۱، ۷، ۵، ۴، ۱ و ۲۷ از میانگین بالای و برخوردارند. شاخص های آمار توصیفی بیانگر آن است که میانگین وانحراف معیار حمایت سازمانی ادراک شده به ترتیب ۸۹/۶۷ و ۱۶/۶۶ گزارش شده است. حداقل و حداکثر نمرات احساس حمایت سازمانی آزمودنی ها به ترتیب ۴۷ و ۱۳۴ محاسبه شده است. داده های تحقیق در زمینه حمایت سازمانی ادراک شده دارای توزیع نرمال بوده است. مقدار آماره آزمون کولموگروف ۰/۵۹۲ محاسبه شده است. از آنجایی که اعتبار آزمون مذکور بیشتر از ۵ درصد محاسبه شده است بنابراین نمرات حمایت سازمانی ادراک شده از توزیع نرمال برخوردار بوده و اعتبار آزمون ۰/۸۷۵ بدست آمده است.

ب) تحلیل دو متغیره

داده های تحقیق در زمینه ادراک آزمودنی ها نسبت به حمایت سازمانی، نشان دهنده آن است که ۵۱ درصد پاسخگویان، میزان متوسطی از حمایت سازمانی را در مرتبه اول و ۲۴ درصد میزان زیادی از حمایت سازمانی را در مرتبه دوم اهمیت ادراک نموده اند. داده های پژوهش در زمینه ادراک آزمودنی ها نسبت به حمایت سازمانی به تفکیک جنس، نشان دهنده آن است که هر دودسته مردان و زنان در مرتبه اول اهمیت، میزان متوسطی از حمایت سازمانی را ابراز داشته اند و این میزان میان مردان و زنان به ترتیب ۴۶ درصد و ۵۶ درصد است. اما در مرتبه دوم اهمیت، ۳۰ درصد مردان از میزان حمایت سازمانی کمی برخوردار بوده اند در حالی که در مرتبه دوم اهمیت، ۳۰ درصد زنان میزان حمایت سازمانی زیادی را ابراز کرده اند (جدول شماره ۳). نوع شغل، متغیر دیگر تحقیق می باشد. یافته های پژوهش نمایانگر آن است که در مرتبه اول اهمیت مدیران دارای میزان حمایت سازمانی زیادی هستند (۵۵ درصد) در حالی که معلمان دارای میزان حمایت سازمانی متوسطی هستند (۵۵ درصد) (جدول شماره ۳).

جدول شماره ۳) توزیع فراوانی سطوح حمایت سازمانی ادراک شده بر حسب جنس و شغل به تفکیک تعداد و درصد

شغل		جنس		سطوح حمایت سازمانی ادراک شده
مدیران	معلمان	مردان	زنان	

درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۲	۲	۰	۰	۰	۰	۴	۲	خیلی کم
۲۵	۲۰	۱۰	۲	۱۴	۷	۳۰	۱۵	کم
۵۵	۴۴	۳۵	۷	۵۶	۲۸	۴۶	۲۳	متوسط
۱۷	۱۳	۵۵	۱۱	۳۰	۱۵	۱۸	۹	زیاد
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۲	۱	خیلی زیاد
۱۰۰	۸۰	۱۰۰	۲۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	جمع

۲) تحلیل استنباطی (آزمون فرضیات تحقیق)

الف) تمایزات جنسی حمایت سازمانی

در تحلیل تمایزات جنسی عمده علاقه پژوهش آن است که چگونگی معناداری تفاوت موضوع تحقیق در میان آزمودنی های مرد و زن مورد بررسی قرار دهد. یافته های تحقیق بازگو کننده آن است که تفاوت معناداری در موضوع حمایت سازمانی ادراک شده میان مردان و زنان وجود دارد. مقدار آماره آزمون T در این خصوص ۳/۰۵۶ محاسبه شده که از سطح معناداری ۰/۰۰۳ برخوردار می باشد و از آنجایی که سطح معناداری موضوع در میان مردان و زنان کمتر از ۵ درصد محاسبه شده، لذا فرض صفر رد می شود. بنابراین آزمودنی های زن میزان حمایت سازمانی ادراک شده بیشتری نسبت به مردان ابراز داشته اند و از نظر آماری تفاوت معناداری در موضوع تحقیق بین مردان و زنان مشاهده می شود (جدول شماره ۴).

ب) تمایزات شغلی حمایت سازمانی

در تحلیل تمایزات شغلی، علاقه پژوهش آن است که چگونگی معناداری تفاوت موضوع تحقیق در میان آزمودنی های مدیر و معلم مورد بررسی قرار دهد. یافته های تحقیق بازگو کننده آن است که تفاوت معناداری در موضوع حمایت سازمانی ادراک شده میان مدیران و معلمان وجود دارد. مقدار آماره آزمون T در این خصوص ۲/۳۵۷ محاسبه شده که از سطح معناداری ۰/۰۲ برخوردار می باشد و از آنجایی که سطح معناداری موضوع در میان مدیران و معلمان کمتر از ۵ درصد محاسبه شده، لذا فرض صفر رد می شود. بنابراین آزمودنی های مدیران میزان حمایت سازمانی ادراک شده بیشتری نسبت به معلمان ابراز

داشته اند و از نظر آماری تفاوت معناداری در موضوع تحقیق بین مردان و زنان مشاهده می شود (جدول ۴).

ج) تمایزات سنوات شغلی حمایت سازمانی

درخصوص بررسی تعیین تفاوت موضوع تحقیق در سطوح مختلف سنوات شغلی، تحلیل واریانس مورد توجه می باشد. داده های پژوهش معرف آن است که تفاوت معناداری در زمینه حمایت سازمانی ادراک شده بین سطوح سنوات شغلی وجود داشته است. با افزایش متوسط سنوات شغلی بر میزان حمایت سازمانی ادراک شده افزوده می شود. مقدار آماره آزمون تحلیل واریانس ۳/۱۷۷ محاسبه شده که از سطح معناداری بسیار معتبر و مطلوبی برخوردار می باشد (۰/۰۲۸) (جدول شماره ۵).

جدول ۴) آزمون تفاوت حمایت سازمانی ادراک شده بین گروه های تحقیق بر اساس جنس و شغل

متغیرهای تحقیق	مردان		زنان		مقدار آماره t	سطح معنی داری آماره t
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
حمایت سازمانی	۸۴/۷۸	۱۸/۷۶	۹۴/۵۶	۱۲/۵۶	۳/۰۵۶	۰/۰۰۳
متغیرهای تحقیق	مدیران		معلمان		مقدار آماره t	سطح معنی داری آماره t
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
حمایت سازمانی	۹۷/۳۵	۱۵/۵۶	۸۷/۷۵	۱۶/۴۶	۲/۳۵۷	۰/۰۲

جدول ۵) نتایج تحلیل واریانس حمایت سازمانی ادراک شده بر حسب سطوح سنوات شغلی

شاخص های آمار توصیفی	میانگین	
	انحراف معیار	میانگین
کمتر از ۵ سال	۱۸/۰۴	۸۵
۶-۱۰ سال	۱۶/۸۳	۸۵/۶۹
۱۱-۱۵ سال	۱۳/۵۸	۹۶/۱۵
بالاتر از ۱۶ سال	۱۵/۹۴	۹۴/۲۷
جمع	۱۶/۶۶	۸۹/۶۷

F=۳/۱۷۷ مقدار آماره آزمون F=۰/۰۲۸ اعتبار آماره آزمون F

د) تحلیل همبستگی

داده های پژوهش گویای آن است که روابط معنادار آماری بین هر کدام از متغیرهای سه گانه جنسیت، نوع شغل و سنوات شغلی با حمایت سازمانی مشاهده می شود (به ترتیب $P=0/003$ ، $P=0/02$ ، $P=0/005$). مقدار همبستگی به ترتیب $0/295$ ، $0/232$ و $0/28$ محاسبه شده است.

نتیجه گیری تحقیق

کاربرد نظریه جامعه شناختی معاصر مبادله اجتماعی در مطالعات سازمانی دارای ابعاد و زوایای گوناگونی می باشد (راسل و همکاران، ۲۰۰۵). حمایت سازمانی ادراک شده یکی از کاربردهای نظریه مبادله اجتماعی است که برای نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط آیزنبرگ و همکاران (۱۹۸۶) به طور رسمی در ادبیات سازمانی مطرح شده است (سی تون و همکاران، ۱۹۹۶). منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قایل و نگران و دلوپس خوشبختی و آینده آنهاست (آیزنبرگ و همکاران، ۱۹۸۶: ۵۰۴). متکی بر این احساس، افراد در سازمانها به عنوان عضو فعال سازمان به ایفای نقش می پردازند و احساس خشنودی و رضایتمندی خواهند کرد (آیزنبرگ و همکاران، ۱۹۹۷: ۸۱۲). زمانی که کارکنان احساس مطلوب و مناسبی از حمایت سازمانی درک کنند، خود را جزئی از سازمان متبوعشان دانسته، سازمان را معرف خودشان می دانند و نسبت به سازمان احساس پایبندی و وفاداری می کنند (تعهد سازمانی). حمایت سازمانی ادراک شده موجبات افزایش بهره وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی عاطفی و رفتار تابعیت (شهروندی) سازمانی را فراهم می کند (لاماسترو، ۲۰۰۰).

آموزش و پرورش دارای کارکردهای مختلف و متنوعی است و ایفای این وظائف ارتباط تنگاتنگی بانیروی انسانی (مدیران و معلمان) دارد. با توجه به اهمیت آموزش و پرورش مقاله حاضر سعی در بررسی و سنجش حمایت سازمانی ادراک شده در بین مدیران و معلمان داشته است. یافته های نهایی پژوهش به صورت فهرست وار به قرار زیر است:

ابزار تحقیق در خصوص سنجش بررسی حمایت سازمانی ادراک شده (آیزنبرگرو همکار، ۱۹۸۶) از پایداری قابل قبولی برخوردار بوده است و در راستای پژوهش آیزنبرگرو همکار (۱۹۸۶، ۲۰۰۱) است و قابل انطباق با شرایط و فرهنگ ایرانی می باشد. پایداری ابزار تحقیق برحسب جنس در میان آزمودنی های مردوزن به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۷۸ محاسبه شده و شاخص فوق برحسب نوع شغل در بین آزمودنی های مدیر و معلم به ترتیب ۰/۸۷۵ و ۰/۸۶۷ بدست آمده است.

میزان حمایت سازمانی ادراک شده آزمودنی های آموزشی به طور میانگین در سطح متوسطی ابراز شده است. علاوه بر آنکه داده های توصیفی معرف تفاوت در سطوح ادراک حمایت سازمانی به نفع زنان و مدیران می باشد، تحلیل استنباطی (آزمون فرضیات) نیز معرف معناداری تفاوت حمایت سازمانی بین دو جنس تحقیق وهم چنین میان دو نوع شغل نشان داده شده است، لذا زنان ادراک حمایت سازمانی بیشتری نسبت به مردان داشته وهم چنین احساس حمایت سازمانی مدیران بیش از معلمان می باشد.

یافته های تحلیل عاملی بیانگر آن است که تمامی سی گویه پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده از بار عاملی قابل قبولی برخوردار بوده اند و پرسشنامه با داشتن سی گویه از نظر آماری مدلی مناسبی تشخیص داده شد. افزون بر آنکه شاخص های آماری معرف مطلوب بودن مدل تحلیل عاملی پرسشنامه مبنی بر سی گویه است. سی گویه پرسشنامه حمایت سازمانی در سه عامل قابل تقلیل هستند.

داده های پژوهش در خصوص تمایزات سه گانه بیانگر آن است که تفاوت معناداری در میزان حمایت سازمانی به نفع زنان (نسبت به مردان) و هم چنین به نفع مدیران (نسبت به معلمان) مشاهده شده است. بنابراین احساس و ادراک حمایت سازمانی در موسسات آموزشی به نفع زنان و مدیران ارزیابی شده است. از سویی دیگر داده ها مبین آن است که اگر چه از نظر آماری تفاوت معناداری در حمایت سازمانی ادراک شده بین سطوح مختلف تحصیلی آزمودنی ها وجود نداشته ولیکن با افزایش سنوات شغلی بر میزان ادراک حمایت سازمانی افزوده می شود. دلیل این امر می تواند

به این قرار باشد که با افزایش آگاهی و تجربه افراد در سازمان، بر میزان ارزیابی مطلوب و مثبت آنها نسبت به احساس و ادراک حمایت سازمانی افزوده می‌گردد.

نهایت آنکه وجود روابط معنادار بین حمایت سازمانی و هر کدام از دو متغیر جنس و سنوات شغلی در تحقیق حاضر در راستای تحقیقات پیشین می‌باشد و مرور نتایج فراتحلیل ۷۳ تحقیق (در بخش سابقه تحقیق) بیانگر نتیجه مذکور بوده است (آرهووادیس و آیزنبرگر، ۲۰۰۲). مرور تحقیقات پیشین نشان داد که بررسی حمایت سازمانی بین دو نوع شغل در سازمان آموزشی (مدیران و معلمان) حوزه ای پژوهشی تلقی می‌شود که کمتر تحقیقی به آن پرداخته است و یکی از تمایزات تحقیق حاضر با تحقیقات پیشین مربوط به همین موضوع است.

تحقیق حاضر برای انجام تحقیقات آینده پیشنهاداتی را ارائه می‌دهد: الف- سعی شود به بررسی دو زمینه مهم در مطالعات حمایت سازمانی در سازمان آموزشی پرداخته شود. دو زمینه مذکور عبارتند از: اثرات، پیامدها و هم چنین پیش شرط‌ها و عوامل موثر در شکل‌گیری حمایت سازمانی. ب- مناسب است موضوع حمایت سازمانی در موسسات دیگر بر حسب اهمیت و تنوع کارکردهای آن مورد بررسی قرار گیرد. ج- اهمیت و نقش مطالعات تطبیقی و مقایسه‌ای زمینه پژوهشی مناسبی در حوزه حمایت سازمانی را فراهم می‌کند. د- بهتر آن است که روابط معناداری بین حمایت سازمانی و سایر متغیرهای سازمانی هم چون هم چون تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عزت نفس سازمانی، بهره‌وری، عملکرد، اثربخشی سازمانی و شناسایی و هویت سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. ه- آخر آنکه براساس تحلیل‌های پیچیده آماری (برای مثال تحلیل رگرسیون چندگانه، تحلیل ممیزی و تحلیل مسیر) مناسب است که به بررسی ابعاد گوناگون حمایت سازمانی پرداخته شود.

منابع

- ۱- حافظ نیا، محمدرضا. (۱۳۸۵). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ دوازدهم، تهران، انتشارات سمت.

- ۲- کلاین پل. (۱۳۸۰). *راهنمای آسان تحلیل عاملی*، ترجمه سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی، تهران، انتشارات سمت.
- ۳- کیم، جان آن و چارلز مولر. (۱۳۷۸). *کاربرد تحلیل عاملی در پژوهش اجتماعی*. ترجمه مسعود کوثری، تهران، انتشارات سلمان.
- 4- 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.
- 5- 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, 288-297.
- 6- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- 7- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- 8- Eisenberger, R. et. al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- 9- Eisenberger, R. et. al. (1997). Perceived organizational support discretionary treatment and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-20.
- 10- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J. & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, 787-799.
- 11- Eisenberger, R. Aselage, J., Sucharski, I. L., Jones, J. R. (2004). Perceived organizational support. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, & S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.). *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford University Press.
- 12- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15, 121-130.
- 13- 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, 565-573.
- 14- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- 15- Eisenberger, R., Haskins, F., & Gambleton, P. (1999). Promised reward and creativity: Effects of prior experience. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 308-325.

- 16- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- 17- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- 18- Lamastro, V. (2000). Commitment and perceived organizational support, *National Forum*, V13, N.3.
- 19- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior-versus-superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.
- 20- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 331-357.
- 21- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- 22- 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
- 23- Russell, C. and M. Marie. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31:874-900.
- 24- 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*, 81, 219-227.
- 25- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Sinclair, R. R., & Newton, L. A. (1994). Validation of a measure of perceived union support. *Journal of Applied Psychology*, 79, 971-977.
- 26- 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.
- 27- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- 28- 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.