

تاریخ دریافت: ۹۳/۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۷/۲۷

صفحات: ۹۷ - ۱۰۸

## رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده مدیریت شهری با مسئولیت پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری همدان

فخرالسادات نصیری ولیک بنی\*<sup>۱</sup>

### چکیده

پسچیدگی مسائل شهری و نیاز به اطلاعات مرتبط با ویژگی‌های سازمانی و شغلی کارکنان جهت مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح شهری و تنوع این اطلاعات، از جمله موارد مهم برای کارایی و اثربخشی مدیریت شهری می‌باشد. با توجه به ضرورت این موضوع، هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل شهرداری استان همدان بوده است. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان شهرداری همدان بود که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای-نسبی، تعداد ۱۴۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل یافته‌ها، از روش‌های آمار استنباطی؛ نظیر ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t و تحلیل رگرسیون چندمتغیره، استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد میزان حمایت سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان، بالاتر از حد متوسط بود و بین میزان حمایت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی در اداره کل شهرداری همدان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ بر این اساس حمایت سازمانی، توان پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی را دارا می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت شهری، حمایت سازمانی ادراک شده، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، عملکرد شغلی

طبقه‌بندی JEL: J24, Z13, J54, M14

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱- مقدمه

جامعه شهری و شهرداری‌ها و مدیریت آنها در هر کشوری اموری، تفکیک‌ناپذیر هستند. اصلاح جامعه شهری و ارتقای عملکرد و مدیریت آن در شهرداری‌ها و مناطق آن بدون پرداختن به این مجموعه و نقش و جایگاه آن و بهبود و ارتقای عملکرد آن، مقدور نخواهد بود (Christopher, 2005). امروزه، شهرها از دو جنبه اهمیت یافته‌اند: ۱- به‌عنوان مرکز تجمع گروه عظیمی از مردم ۲- به‌عنوان عمده‌ترین بازیگر اقتصادی (در کل اقتصاد ملی) (زیاری و همکاران، ۱۳۹۲). از این‌رو، باید به مسائل و مشکلات آنها، توجه بیشتر و دقیق‌تری داشت؛ زیرا در حالتی که برنامه‌ریزی دقیق و صحیح، سبب رشد اقتصادی، تثبیت سیاسی و افزایش مشارکت شهروندان در امور شهرها می‌گردد، شکست در حل مشکلات و مسائل شهری، سبب رکود اقتصادی، نارضایتی‌های اجتماعی و سیاسی، فقر، بیکاری و تخریب محیط‌زیست خواهد شد (Zairi & Peters, 2002). وظایف مدیریت شهری تنها محدود به مواردی از قبیل برنامه‌ریزی، خدمات‌رسانی، مدیریت فرهنگ محلی، انجام پروژه‌های عمرانی و ... نمی‌شود، بلکه جهت‌دهی فعالیت‌های شهری و ترسیم چشم‌انداز شهر در راستای دستیابی به توسعه پایدار، از جمله مهم‌ترین وظایف مدیران شهری به شمار می‌رود (Larson & Lach, 2008). لازمه توسعه پایدار، توجه بیش از پیش به منابع انسانی سازمان‌های مرتبط با نظام‌های شهری است. تئوری حفظ منابع، مبنای تئوریک مناسبی را برای تأثیر حمایت‌های سازمانی (OS)<sup>۱</sup> بر اثربخشی، رضایت از کار، احساس امنیت و دیگر متغیرها و روابط آنها با نتایج شغلی ارائه می‌کند. حمایت سازمانی ادراک‌شده در برانگیخته کردن کارکنان، تأثیر دارد و انتظارات کارکنان را افزایش می‌دهد و به همین منظور، سازمان باید با توجه به اهداف سازمانی، پاداش بیش‌تری را برای انجام کار پرداخت کند؛ در نتیجه، این امر باعث

می‌شود تا کارکنان با توجه به اهداف سازمانی و به واسطه فعالیت بیشتر، عملکرد خود را افزایش دهند (Erdogan & Enders, 2007). گرچه ملزم کردن سازمان‌ها جهت اجرای مسئولیت اجتماعی خود، مستلزم وضع قوانین نیز می‌باشد، اما رعایت این قوانین، مستلزم هزینه‌هایی است که ممکن است مسئولیت اجتماعی سازمان را برای الزامات قانونی کاهش دهد و در طی زمان، از اهمیت آن به عنوان الزامات اخلاقی بکاهد (Takala & Pallab, 2000). در عین حال، باید گفت که اقدامات مرتبط با مسئولیت اجتماعی از سوی سازمان‌ها، رشد غیرقابل منتظره‌ای را تجربه کرده است. در عین حال سازمان‌ها در سال‌های اخیر، درگیر انواع مختلفی از فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی؛ از قبیل اقدامات مسئولانه در قبال جامعه (حفظ محیط زیست و ...)، رفتار عادلانه با کارکنان یا مشارکت در برنامه‌های هنری و فرهنگی در سطح جامعه و غیره شده‌اند (Barone et al., 2000). تحقیقات گذشته در مورد شناسایی تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان بر کارکنان و ویژگی‌های مرتبط با آنان را می‌توان به دو دسته طبقه‌بندی کرد: در دسته اول، محققان، چگونگی تأثیر فعالیت‌های اجتماعی سازمان بر کارکنان آتی را تحلیل می‌کنند. در این مطالعات، مسئولیت اجتماعی سازمان، اعتبار خوبی برای کسب‌وکار ایجاد می‌کند و جذابیت آن را به عنوان کارفرمایان خوب، افزایش می‌دهد (Turker, 2009). در دسته دوم، محققان بر روی تأثیر فعالیت‌های اجتماعی سازمان بر کارکنان جاری، متمرکز می‌شوند. از سوی دیگر، عملکرد شغلی به عنوان ارزش کلی مورد انتظار هر سازمان، شاخصی برای تعیین سطح بازدهی و بهره‌وری آن به شمار می‌رود. در حال حاضر یکی از مشکلات اساسی سازمان‌ها، پایین بودن میزان عملکرد شغلی و به تبع آن، بعضاً ترک خدمت کارکنان و به ویژه کارکنان متخصص و ارزشمند است که صدمات جبران‌ناپذیری را به سازمان وارد می‌کند (پیریایی و همکاران، ۱۳۹۲). مدیران و محققان، کناره‌گیری از کار را پرهزینه، مشکل‌آفرین و از عوامل تهدیدکننده کارایی سازمان می‌دانند؛ از این‌رو

ریگگل<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) در پژوهشی فراتحلیلی نشان دادند که دریافت حمایت سازمانی، تعهد و مشارکت را در سازمان را به شدت افزایش می‌دهد و باعث افزایش عملکرد بالای کارکنان در سازمان می‌شود.

چین و لیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و ساپلونگ و سما<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) نیز در پژوهش‌های خود، تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده را بر رفتار شهروندی سازمانی، تأیید کرده‌اند.

چین و درزندکو<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه بین اخلاقیات، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که مدیران سازمان‌های نظام‌یافته در مقایسه با سازمان‌های ماشین‌بنیاد، سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اخلاقی بالایی دارند.

چیانگ و تسونگ شنگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) در مطالعات خود، تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر عملکرد شغلی را بررسی کرده‌اند که نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد حمایت سازمانی ادراک‌شده، به تنهایی نمی‌تواند چندان بر عملکرد شغلی مؤثر باشند.

### ۳- مبانی نظری

#### حمایت سازمانی ادراک‌شده

مفهوم حمایت سازمانی ادراک‌شده را نخستین بار آیزنبرگر، هاجیسون، هانتینگتون و سوا<sup>۷</sup> (۱۹۸۶) مطرح کردند و به دنبال آن، پژوهشگران در خصوص ابعاد مختلف آن و همچنین رابطه آن با متغیرهای دیگر، تحقیقات گسترده‌ای انجام دادند. حمایت سازمانی ادراک‌شده به اعتقاد کارکنان در رابطه با میزانی که سازمان، برای مشارکت، سلامتی و رفاه آن‌ها ارزش قائل است اشاره دارد (Eisenberger et al., 1986). آیزنبرگر و همکارانش حمایت سازمانی ادراک‌شده را متأثر از سیاست‌هایی می‌دانند که سلامتی و شادابی، احساس موفقیت، حس

سازمان‌هایی که بتوانند متغیرهای مؤثر و مرتبط با عملکرد شغلی را شناسایی و درک نمایند، می‌توانند با به کارگیری اطلاعات صحیح و با پیش‌بینی‌های لازم و به موقع، از منزوی شدن کارکنان و حضور بیهوده آنان در درون سازمان جلوگیری کنند. حال با توجه به بیان مسائل مطرح شده و اهمیت و نقش نیروی انسانی در اثربخشی سازمان‌ها، هدف اصلی پژوهش پیش‌رو، شناسایی رابطه بین حمایت سازمانی مدیریت شهری با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری همدان می‌باشد.

### ۲- پیشینه تحقیق

عریضی و گل‌پرور (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان «الگوی مسیر روابط حمایت سازمانی ادراک‌شده با متغیرهای شغلی، حرفه‌ای و سازمانی» به این نتیجه رسیدند که بین حمایت سازمانی ادراک‌شده با ترک خدمت و جایگزین‌های شغلی، رابطه منفی و معنادار و با دیگر متغیرهای پژوهش، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

طالقانی و همکارانش (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان بر تعهد و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران» به این نتیجه رسیدند که بین حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی و همچنین تعهد هنجاری کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در پژوهش مؤذن و همکارانش (۱۳۹۰)، نتایج حاصل از تحلیل همبستگی نشان داد که با اطمینان ۹۹ درصد، بین وضعیت عملکرد شغلی با میزان مهارت حرفه‌ای، رضایت شغلی و میزان ویژگی‌های حرفه‌ای آموزشگران، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

برامر<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) در مطالعه خود، به سهم مسئولیت اجتماعی در تغییرات تعهد سازمانی پرداخته و نشان دادند که مسئولیت اجتماعی سازمان در قبال ذی‌نفعان درون و برون سازمان، از ارتباط مثبتی برخوردار است.

2 - Riggle

3 - Chang and Liu

4 - Silong and Samah

5 - Jin and Drozdenko

6 - Chiang and Tsung-Sheng

7 - Eisenberger, Hutchison, Huntington and Sowa

1 - Brammer

کردن مصرف‌کننده از کیفیت محصولات است. همچنین وظیفه‌ای مبتنی بر مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه می‌باشد (مشبکی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۹).

### عملکرد شغلی

یکی از متغیرهای اساسی در رفتار سازمانی، عملکرد شغلی است. عملکرد شغلی با عملکرد سازمانی ارتباط تنگاتنگ دارد و نقش تلاش‌ها و رفتارهای فرد را در تحقق اهداف سازمانی می‌سنجد. عملکرد شغلی در واقع میزان بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در سازمان اعم از خدماتی و تولیدی حاصل می‌شود و تحت‌تأثیر دو عامل؛ یعنی توانایی کارکنان برای انجام وظایف شغلی و نیز وجود انگیزه در آنان می‌باشد؛ زیرا افراد اگر توانایی و انگیزه‌های لازم را داشته باشند کارهای خود را خوب انجام می‌دهند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۰). برمن و ماتاویدل<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) عملکرد را به صورت عملکرد وظیفه‌ای<sup>۴</sup> و عملکرد زمینه‌ای<sup>۵</sup> تقسیم کرده و بین این دو، تمایز قائل شده‌اند. آن بخش از عملکرد که معمولاً در شرح شغل رسمی وجود دارد، عملکرد وظیفه‌ای نام دارد. عملکرد زمینه‌ای، به صورت رفتاری که به اثربخشی سازمان از طریق اثر بر زمینه‌های روانشناختی، اجتماعی و سازمانی کار، کمک می‌کنند، تعریف می‌شود (براتی و همکاران، ۱۳۸۸). در خصوص اهمیت موضوع تحقیق، لازم به ذکر است که افراد در سازمان‌ها به عنوان عضو فعال سازمان، به ایفای نقش می‌پردازند و احساس خشنودی و رضایت‌مندی خواهند کرد و حتی برخی دیگر به دنبال این هستند که در پی فرصت‌های مناسبی باشند تا با کسب آموزش‌های لازم و مورد علاقه خود، بتوانند نقش‌های خود را در سازمان به خوبی ایفا نمایند. کارکنانی که میزان زیادی از حمایت سازمانی ادراک‌شده 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 متبوع‌شان باشد و به این وسیله حمایت سازمان

مشارکت مثبت و دستیابی به اهداف سازمان را ترویج می‌دهد. محققان، حمایت سازمانی درک‌شده را نمود عملیاتی تئوری تبادل اجتماعی می‌دانند؛ در حقیقت، تبادل اجتماعی، هسته فرایند روانشناختی نهفته در حمایت سازمانی ادراک‌شده است (Cho & Treadway, 2011). این تئوری، بخش مهمی از جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی را شکل می‌دهد و یکی از مهم‌ترین پارادایم‌های درک رفتار کارکنان است (بختی و همکاران ۱۳۹۰). به طور کلی، ادراک از حمایت سازمانی، عبارت است از باور کلی فرد، مبنی بر اینکه سازمان، زحمات او را ارج می‌نهد و برای سعادت و رفاه او اهمیت قائل است (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۱).

### مسئولیت‌پذیری اجتماعی

سازمان‌ها علاوه بر انجام وظایف سنتی خود، به انجام فعالیت‌های دیگری نیز مکلف شده‌اند که هدف این فعالیت‌ها، پاسخ‌گویی به انتظارات جامعه است و از آن به عنوان مسئولیت اجتماعی سازمان، یاد می‌شود (Salehi & Azary, 2009). منظور از مسئولیت اجتماعی این است که سازمان‌ها تأثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند؛ از این رو چگونگی فعالیت‌های آنها باید به گونه‌ای باشد که در اثر آن، زیانی به جامعه نرسد و در صورت رسیدن زیان، سازمان‌های مربوط، ملزم به جبران آن باشند (Werner, 2009). یونگ گیانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مورد مسئولیت‌پذیری اجتماعی معتقد است که سازمان‌های درگیر با این پدیده، می‌توانند نظر مثبت مشتریان را نسبت به ارزیابی مارک تجاری، انتخاب و پیشنهاد آن به دیگران به دست آورند و نگرش و تصویری خوب، نسبت به سازمان و حتی خشنودی و رضایت از پرداخت اضافی داشته باشند. به عقیده فرنچ و ساورد<sup>۲</sup>، مسئولیت اجتماعی، وظیفه‌ای بر عهده مؤسسات خصوصی است؛ به این معنا که بر زندگی اجتماعی که در آن کار می‌کنند، تأثیر سوء نگذارند. میزان این وظیفه، عموماً مشتمل بر وظایفی؛ چون تبعیض قائل نشدن در استخدام، نپرداختن به فعالیت‌های غیراخلاقی و مطلع

3 - Borman and Motowidlo

4 - Task Performance

5 - Underlying Performance

1 - Yong kiang

2 - French and Saword

#### ۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع تحقیقات پیمایشی- همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان اداره کل شهرداری شهر همدان به تعداد ۱۸۶ نفر (۱۳۵ نفر مرد و ۵۱ نفر زن) هستند که براساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (نادری و سیف نراقی، ۱۳۸۹) و با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای- نسبی، تعداد ۱۴۰ نفر (۹۸ نفر مرد و ۴۲ نفر زن) به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز، از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد: ۱- پرسشنامه حمایت سازمانی: این پرسشنامه توسط آیزنبرگر طراحی شده و دارای ۳۶ گویه می‌باشد (Eisenberger et al., 2001). ۲- پرسشنامه عملکرد شغلی که توسط پاترسون<sup>۲</sup> (ساعتچی و همکاران، ۱۳۸۹) در سال ۱۹۹۰ ساخته شد و دارای ۱۵ گویه می‌باشد. ۳- پرسشنامه مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارول<sup>۳</sup> (۱۹۷۹) که دارای ۲۰ سؤال و ۴ مؤلفه که شامل مسئولیت‌های اقتصادی، قانونی، اخلاقی و اجتماعی می‌باشد. برای به دست آوردن روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی و صوری استفاده شد. ضریب پایایی محاسبه شده نیز به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۵ و ۰/۹۱ برآورد گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و آمار استنباطی ضریب همبستگی پیرسون<sup>۴</sup>، آزمون t و تحلیل رگرسیون<sup>۵</sup> گام‌به‌گام با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری استفاده شده است.

#### ۵- یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج آزمون کالموگروف- اسمیرونوف<sup>۶</sup> در جدول ۱، می‌توان اظهار نمود که متغیرهای اعتماد سازمانی (و زیر مقیاس‌های آن) و حمایت سازمانی ادراک شده

را جبران نمایند. ارزیابی عملکرد شغلی و بررسی ویژگی‌های تأثیرگذار بر آن، از ابزارهای اصلی و اساسی مدیریت عالی جهت تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان هستند. در سازمان‌های عمومی؛ نظیر شهرداری، پس از تبیین اهداف، خط‌مشی‌ها و راهبردهای تأمین‌کننده، هدف‌ها در چارچوب وظایف قانونی تعیین می‌شوند و سپس در آن راستا، برنامه‌ریزی لازم به منظور تحقق اهداف، وظایف و راهبردها انجام می‌پذیرد. در این راستا به منظور هدایت مدیران اجرایی شهرداری در جهت تحقق برنامه‌های توسعه و خدمات شهری طبق برنامه زمانی پیش‌بینی شده و با کیفیت مطلوب، بررسی وضعیت عملکرد شغلی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن؛ مانند نحوه حمایت مدیریت شهری و میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی، امری ضروری به نظر می‌رسد. لذا با توجه به مبانی نظری تحقیق و اهمیت بالای مسائل مورد بحث، در این تحقیق سعی شده است که میزان حمایت سازمانی ادراک‌شده و وضعیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری استان همدان، بررسی شود و نوع رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی در جامعه همدان، مورد مطالعه قرار گیرد.

#### سؤال‌های پژوهش

سؤال اصلی:

آیا بین حمایت سازمانی ادراک‌شده با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری استان همدان، رابطه‌ای وجود دارد؟

سؤال‌های فرعی:

- وضعیت حمایت سازمانی ادراک‌شده، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری همدان چگونه است؟

- حمایت سازمانی ادراک‌شده، تا چه میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری استان همدان را پیش‌بینی می‌کند؟

1 - Krejcie and Morgan

2 - Paterson

3 - Carroll

4 - Pearson

5 - Regression analysis

6 - Kolmogrov-Smirnov

نرمال می‌باشد؛ زیرا سطح معناداری کلیه مقادیر Z در هر یک، بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد ( $p > 0/05$ ). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که می‌توان از آزمون‌های پارامتری برای تحلیل سؤالات استفاده کرد.

جدول ۱- نتیجه آزمون کالموگروف - اسمیرونوف برای نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	تعداد نمونه	مقدار Z	سطح معناداری	
مسئولیت‌پذیری	۱۴۰	۱/۳۳۲	مسئولیت‌پذیری	
			مؤلفه‌ها	مسئولیت اقتصادی
				مسئولیت قانونی
				مسئولیت اخلاقی
				مسئولیت اجتماعی
عملکرد شغلی	۱۴۰	۱/۲۲۲	۰/۱۰۱	
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۱۴۰	۱/۳۱۷	۰/۰۶۲	

منبع: (مطالعات نگارنده)

سؤال اصلی) آیا بین حمایت سازمانی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد؟

جدول ۲- ضرایب همبستگی حمایت سازمانی ادراک‌شده با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی

متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
حمایت سازمانی	۱۴۰	۰/۷۹۳	*۰/۰۰۰
ادراک‌شده	۱۴۰	۰/۸۵۸	**۰/۰۰۰

منبع: (محاسبات نگارنده) \* در سطح ۰/۰۵ معنادار است. \*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

بر اساس اطلاعات جدول ۲ و با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده، بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان شهرداری همدان ( $r=0/793, p=0/000$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ بنابراین هرچه حمایت سازمانی ادراک‌شده بالاتر باشد، عملکرد شغلی کارکنان، افزایش می‌یابد و می‌توان ۷۳/۶ درصد از واریانس عملکرد شغلی کارکنان را توسط حمایت سازمانی ادراک‌شده تبیین کرد.

#### سؤالات فرعی

سؤال ۱) وضعیت حمایت سازمانی ادراک‌شده، عملکرد شغلی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان اداره کل شهرداری همدان چگونه است؟

بر اساس اطلاعات جدول ۲ و با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده، بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان شهرداری همدان ( $r=0/793, p=0/000$ ) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (بنابراین هر چه حمایت سازمانی ادراک‌شده، بالاتر باشد، مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان، افزایش می‌یابد و می‌توان ۶۲/۸ درصد (ضریب تبیین  $=0/793^2 \times 100$ ) از واریانس مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان را توسط حمایت سازمانی ادراک‌شده تبیین کرد. همچنین بین حمایت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری همدان

جدول ۳- وضعیت متغیرهای مورد پژوهش در اداره شهرداری همدان

متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری <sup>۱</sup>	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
حمایت سازمانی ادراک شده	۴/۰۸	۰/۳۳	۴	۳/۱۵	۱۳۹	**۰/۰۰۲
عملکرد شغلی	۳/۲۶	۰/۵۶	۲/۵	۱۶/۰۵	۱۳۹	**۰/۰۰۰
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۳/۵۴	۰/۷۲	۳	۸/۹۵	۱۳۹	**۰/۰۰۰
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مسئولیت اقتصادی	۳/۷۴	۰/۸۲	۳	۱۰/۶۰	**۰/۰۰۰
	مسئولیت قانونی	۳/۴۵	۰/۸۴	۳	۶/۴۲	**۰/۰۰۰
	مسئولیت اخلاقی	۳/۴۶	۰/۷۵	۳	۷/۲۰	**۰/۰۰۰
	مسئولیت اجتماعی	۳/۵۲	۰/۸۹	۳	۶/۹۶	**۰/۰۰۰

منبع: (محاسبات نگارنده) \* در سطح ۰/۰۵ معنادار است. \*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

مسئولیت اجتماعی کارکنان ۳/۵۲ با انحراف معیار ۰/۸۹ به دست آمده که همگی بزرگتر از میانگین آماری ۳ هستند و نتایج آزمون t تفاوت میانگین‌های مشاهده شده مسئولیت‌پذیری و خرده‌مقیاس‌های آن را با میانگین آماری، معنادار نشان داد؛ بنابراین مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان مذکور، بالاتر از حد متوسط است.

سؤال ۲) حمایت سازمانی ادراک شده، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی را تا چه میزان پیش‌بینی می‌کند؟ به منظور بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان شهرداری همدان بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی آنها، اقدام به آنالیز رگرسیون یک متغیره گردید. در ابتدا مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی به عنوان متغیرهای ملاک و حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان متغیر پیش‌بین در نظر گرفته شدند. براساس اطلاعات جداول ۴ و ۵، مشاهده شده جداول در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ بنابراین معادله رگرسیون، قابل تعمیم به کل جامعه آماری می‌باشد. همچنین مقدار آزمون دوربین- واتسون<sup>۲</sup> در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ به دست آمد که

براساس داده‌های جدول ۳، میانگین حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان شهرداری همدان ۴/۰۸ با انحراف معیار ۰/۳۳ به دست آمده است که از میانگین آماری ۴ بزرگتر است؛ و نتایج آزمون t یک‌طرفه این تفاوت را در سطح ۰/۰۱ معنادار نشان داد؛ بنابراین میزان حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان، بالاتر از حد متوسط است. همچنین میانگین عملکرد شغلی کارکنان ۳/۲۶ با انحراف معیار ۰/۵۶ به دست آمده که از میانگین آماری ۲/۵ بزرگتر است و نتایج آزمون t یک‌طرفه، این تفاوت را در سطح ۰/۰۱ معنادار نشان داد؛ لذا عملکرد شغلی کارکنان نیز بالاتر از حد متوسط است. همچنین میانگین مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان ۳/۵۴ با انحراف معیار ۰/۷۲، میانگین خرده‌مقیاس‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی عبارتند از: مسئولیت اقتصادی ۳/۷۴ با انحراف معیار ۰/۸۲، مسئولیت قانونی ۳/۴۵ با انحراف معیار ۰/۸۴، مسئولیت اخلاقی ۳/۴۶ با انحراف معیار ۰/۷۵ و

۱- میانگین آماری هر گویه در مقیاس حمایت سازمانی ادراک شده برابر با ۴ است؛ زیرا  $4 = 28 \div 7 = 1+2+3+4+5+6+7$ . میانگین آماری هر گویه در مقیاس عملکرد شغلی برابر با ۲/۵ است؛ زیرا  $2.5 = 10 \div 4 = 1+2+3+4$ . میانگین آماری هر گویه در مقیاس مسئولیت‌پذیری اجتماعی برابر با ۳ است؛ زیرا  $3 = 15 \div 5 = 1+2+3+4+5$ .

استقلال خطاها را نشان می‌دهد و براساس شاخص‌های هم خطی بودن؛ بین متغیرهای پیش‌بین، هم‌خطی وجود نداشته و نتایج حاصل از مدل رگرسیون، قابل اتکا است و شرط نرمال بودن متغیرها نیز برقرار می‌باشد (جدول ۱). بنابراین شرایط استفاده از رگرسیون، برقرار می‌باشد. نتایج فرضیه فوق، به شرح زیر است:

جدول ۴- نتایج تحلیل رگرسیون یک متغیره تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر مسئولیت‌پذیری

سطح معناداری		F	دوربین واتسون	ضریب تعیین اصلاح شده R <sup>2</sup>	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	ضریب همبستگی (R)	مدل
۰/۰۰۰		۲۳۳/۴۶	۱/۷۸	۰/۶۲۶	۰/۶۲۸	۰/۷۹۳	حمایت سازمانی
مفروضه‌های هم‌خطی		سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		مدل
				Beta	میانگین خطای استاندارد	B	
تورم واریانس	تولرنس <sup>۱</sup>						
۱	۱	۰/۰۰۰	۷/۴۸		۰/۴۵۸	۳/۴۳۳	مقدار ثابت
		۰/۰۰۰	۱۵/۲۷	۰/۷۹۳	۰/۱۱۲	۱/۷۰۷	حمایت سازمانی

منبع: (محاسبات نگارنده)

نتایج جدول ۴ بیانگر آن است که ۶۲/۸ درصد از تغییرات مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان توسط حمایت سازمانی ادراک‌شده آنان تبیین می‌گردد. همچنین سهم

حمایت سازمانی ادراک‌شده ۷۹/۳ درصد می‌باشد. نتایج نهایی آنالیز رگرسیون یک متغیره، به همراه ضریب متغیر مؤثر در مدل، در زیر آمده است. مدل نهایی عبارت است از:

$$3/433 + (\text{حمایت سازمانی ادراک‌شده}) \times 1/707 = \text{مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان}$$

جدول ۵- نتایج تحلیل رگرسیون یک متغیره تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر عملکرد شغلی

سطح معناداری		F	دوربین واتسون	ضریب تعیین اصلاح شده R <sup>2</sup>	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	ضریب همبستگی (R)	مدل
۰/۰۰۰		۳۸۵/۶۶	۱/۵۶	۰/۷۳۵	۰/۷۳۶	۰/۸۵۸	حمایت سازمانی
مفروضه‌های هم‌خطی		سطح معناداری	t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		مدل
				Beta	میانگین خطای استاندارد	B	
تورم واریانس	تولرنس <sup>۱</sup>						
۱	۱	۰/۰۰۰	۸/۷۰		۰/۳۰۰	۲/۶۱۴	مقدار ثابت
		۰/۰۰۰	۱۹/۶۳	۰/۸۵۸	۰/۰۷۳	۱/۴۳۷	حمایت سازمانی

منبع: (محاسبات نگارنده)

نهایتاً نتیجه سؤال سوم مبنی بر توان پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان از طریق میزان حمایت سازمانی نشان داد که ۶۲/۸ درصد از تغییرات مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان توسط حمایت سازمانی ادراک‌شده آنان تبیین می‌گردد که سهم حمایت سازمانی ادراک‌شده ۷۹/۳ درصد می‌باشد. همچنین ۷۳/۶ درصد از تغییرات عملکرد شغلی کارکنان توسط حمایت سازمانی ادراک‌شده آنان، قابل پیش‌بینی است که با یافته‌های تحقیق خدایاری (۱۳۹۳) همسو می‌باشد. باید یادآور شد رفتارهای حمایتی مدیران و حمایت سازمانی، مجموعاً عواملی درون‌سازمانی هستند که مستقیماً با ادراکات، نگرش‌ها و رفتار وظیفه‌ای و غیروظیفه‌ای کارکنان سازمان در ارتباط هستند. این رفتارها عبارتند از: حمایت کلی برای تلاش‌های کارکنان و رفتار در بخشی از رهبری که نشان می‌دهد رهبر به پیروانش احترام می‌گذارد و به نیازها و احساسات آنان توجه دارد (Rafferty & Griffin, 2004). 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 (Eisenberger et al., 2001). در نهایت با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

▪ طبق نتیجه فرضیه اصلی که رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی در اداره کل شهرداری همدان را مثبت و معنادار نشان داد پیشنهاد می‌شود تا مدیران برای افزایش میزان حمایت سازمانی و جلب رضایت کارکنان به محیط کار و شغل، شفافیت بیشتری در امور کارکنان داشته باشند و ادراکات کارکنان در مورد صداقت، قابل اعتماد بودن، یکپارچگی رفتاری؛ به عبارت دیگر، همسانی رفتار و گفتار مدیران و نشان دادن دغدغه‌های خاطر نسبت به کارکنان را تعدیل نمایند تا تمایل به ماندن در

نتایج جدول ۵ بیانگر آن است که ۷۳/۶ درصد از تغییرات عملکرد شغلی کارکنان توسط حمایت سازمانی ادراک‌شده آنان تبیین می‌گردد. همچنین سهم حمایت سازمانی ادراک‌شده ۸۵/۸ درصد می‌باشد که مدل نهایی عبارت است از:

$$۲/۶۱۴ + (\text{حمایت سازمانی ادراک‌شده}) \times ۱/۴۳۷ = \text{عملکرد شغلی کارکنان}$$

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از انجام این تحقیق، بررسی وضعیت حمایت سازمانی ادراک‌شده و رابطه آن با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی در اداره کل شهرداری استان همدان بود. بررسی‌ها نشان داد که میزان حمایت سازمانی ادراک‌شده و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی، بالاتر از حد متوسط است. این نتیجه با یافته‌های بردبار (۱۳۹۱)، کرامتی و حمزه‌لویی (۱۳۹۱) و ریگگل و همکارانش (۲۰۰۹) همخوانی دارد. نتایج سؤال اصلی نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین این متغیرها وجود دارد که یافته‌های حاصل، مکمل و همسو با نتایج پژوهش‌های گذشته هستند؛ از جمله می‌توان به پژوهش‌های لاماسترو<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، ریگگل و همکارانش (۲۰۰۹)، بردبار (۱۳۹۱)، کرامتی و حمزه‌لویی (۱۳۹۱) و چیانگ و تسونگ شنگ (۲۰۱۱) اشاره کرد. در تبیین این نتیجه باید گفت که منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش، ارزش قابل می‌شود و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنها می‌باشد؛ متکی بر این احساس، افراد در سازمان‌ها به عنوان عضو فعال سازمان، به ایفای نقش می‌پردازند و احساس خشنودی و رضایت‌مندی خواهند کرد و موجبات افزایش بهره‌وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی، کارایی و اثربخشی را فراهم می‌کنند (Lamastro, 2001).

پیریایی، صالحه؛ ارشدی، نسرين؛ نیسی، عبدالکاظم. (۱۳۹۲).  
اثر عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و  
قصد ترک شغل: نقش واسطه‌ای اعتماد به سازمان و  
اعتماد بین فردی، *مجله دست‌آورد‌های روان‌شناختی*  
(علوم تربیتی و روان‌شناختی)، ۴(۲)، ۹۲-۶۲.

جبارزاده کنگرلوئی، سعید؛ بایزیدی، انور. (۱۳۹۰). بررسی رابطه  
بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعهد سازمانی با  
محافظه‌کاری در گزارشگری مالی شرکت‌های پذیرفته‌شده  
بورس اوراق بهادار تهران، *فصلنامه بورس اوراق بهادار*،  
۳(۹)، ۹۶-۷۷.

حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ سلطانی، مرتضی.  
(۱۳۹۱). یک مدل برای توضیح رابطه بین سطح ادراک  
درک حمایت سازمانی از سازمان و مشارکت در  
تصمیم‌گیری با توجه به تعهد سازمانی، *مجله مدیریت*  
*استراتژیک*، ۶(۱۲)، ۲۰۰-۱۷۷.

خدایاری، اکرم. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین حمایت سازمانی و*  
*اعتماد سازمانی در دانشگاه بوعلی سینا همدان*، پایان‌نامه  
کارشناسی ارشد، دانشگاه بوعلی سینا همدان.  
زیاری، کرامت‌الله؛ مهدی، علی؛ مهدیان بهنمیری، معصومه.  
(۱۳۹۲). مدیریت شهری الکترونیک؛ گامی نوین در تحقق  
پایداری شهری بررسی وضعیت شهرداری الکترونیک  
در کلان‌شهرها (مطالعه موردی شهر قم)، *فصلنامه*  
*اقتصاد و مدیریت شهری*، شماره سوم، ۱۲۶-۱۰۹.

ساعتچی، محمود؛ کامکاری، کامبیز؛ مهناز، عسگریان. (۱۳۸۹).  
*آزمون‌های روان‌شناختی*، تهران: ویرایش.

طالقانی، غلامرضا؛ دیوانداری، علی؛ شیرمحمدی، ملیکا. (۱۳۸۸).  
تأثیر حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان  
و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر  
تهران، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۴(۱۶)، ۲۵-۱.

عریضی، حمیدرضا؛ گل‌پرور، محسن. (۱۳۸۹). الگوی مسیر  
روابط حمایت سازمانی ادراک‌شده با متغیرهای شغلی،  
حرفه‌ای و سازمانی، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*  
(مدرس علوم انسانی)، ۱۵(۴)، ۱۷۳-۱۴۸.

کرامتی، محمد؛ حمزه لویی، علی. (۱۳۹۱). تأثیر ارزیابی  
اهداف، موانع، انگیزه، پویایی گروه و حمایت سازمانی  
برای اثربخشی ICT، *مجله تکنولوژی آموزشی*، ۱(۲۸)،  
۸۵-۱۰۲.

سازمان، افزایش و تمایل به ترک سازمان و یافتن جایگزین  
شغلی، کاهش یابد و موجب اثربخشی بیشتر شود.

■ آموزش کارکنان برای حس مسئولیت‌پذیری، امر  
بسیار مهمی برای مشاهده تأثیر آن بر دیگر متغیرهاست.  
از این رو توجه بیش از پیش به توسعه منابع انسانی که  
بسیار حائز اهمیت است، پیشنهاد می‌شود.

■ با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر توان پیش‌بینی  
مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان از  
طریق میزان حمایت سازمانی، پیشنهاد می‌شود تا مسئولان  
از نظرات و مشارکت منابع انسانی شاغل در شهرداری در  
جهت رفع مشکلات و بهبود امور، استفاده کنند.

■ مدیران می‌توانند جهت ارتقای سطح کیفی نیروی  
انسانی و عملکرد شغلی آنان، از طریق جذب نیروهای  
متخصص و تحصیل‌کرده مرتبط با مشاغل مورد نیاز  
شهرداری، اقدام نمایند.

■ همچنین انجام نظرسنجی‌های مستمر از شهروندان  
در خصوص رضایت آنها از عملکرد شهرداری و استفاده از  
نظرات شهروندان در بهبود خدمات شهرداری و همچنین  
توجه هر چه بیشتر به اثربخشی و کیفیت خدمات شهری  
انجام شده توسط شهرداری، پیشنهاد می‌گردد.

## ۷- منابع

بختی، میلاد؛ ترابی، محسن؛ قلی‌پور، آریین. (۱۳۹۰). رفتارهای  
شهروندی سازمانی به عنوان متغیر میانجی میان حمایتی  
سازمانی ادراک‌شده و سرمایه اجتماعی، تحقیق، توسعه  
و بهبود، *مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول*،  
۲۱(۶۶)، ۴۶-۲۵.

براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا؛ خوری، ابوالقاسم. (۱۳۸۸).  
رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با عملکرد شغلی  
در شرکت ذوب‌آهن اصفهان، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت*،  
شماره ۳۳، ۲۸-۹.

بردبار، غلامرضا. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی  
با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (مطالعه  
موردی: کارکنان بیمارستان شهید صدوقی یزد)، *مجله*  
*مدیریت سلامت*، ۱۶(۵۱)، ۸۳-۷۰.

- Chiang, Chun-Fang, Tsung-Sheng, Hsieh. (2011). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, *International Journal of Hospitality Management*.
- Cho, Jeewon., Treadway, Darren, C. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice-citizenship behavior relationship: Across-cultural constructive replication. *European Journal of work and organizational psychology*, 20(5), 631-653.
- Christopher, G. R. (2005). Citizen interaction with e-government: From the streets to servers? *Government Information Quarterly*, 22(1), 38-57.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Armel, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, vol.1, 42-51.
- Erdogan, B., Endres, J. (2007). Support from the top: supervisors perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- Jin, G.K., Drozdenko, R.G. (2010). Relationships among Perceived Organizational Performance Outcomes: an Empirical Study of Information Technology Professional, *Journal of Business Ethics*, vol.92, 341-359.
- Lamastro, V. (2001). Commitment and perceived organizational support, *National Forum*, 13(3).
- Larson, K. L., Lach, D. (2008). Participants and non-participants of place-based groups: An assessment of attitudes and implications for public participation in
- مشبکی، اصغر؛ خلیلی شجاعی، وهاب. (۱۳۸۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (CSR) (وزارت نیرو به عنوان مورد)، *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۱ (۴ مسلسل ۴۰)، ۵۶-۳۷.
- محمدی، حمیدرضا؛ احمدی، عبدالله؛ امین شایان جهرمی، شاپور. (۱۳۹۰). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی با تمایل به کارآفرینی، *مجله جامعه‌شناسی زنان*، شماره ۲، ۹۹-۱۲۱.
- مؤذن، زینب؛ میرترابی، مهدیه السادات؛ رضوانفر، احمد؛ موحد محمدی، حمید. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی آموزشگران هنرستان‌های کشاورزی استان تهران، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، شماره ۵، ۱۱۵-۱۳۴.
- نادری، عزت‌اله؛ سیف نراقی، مریم. (۱۳۸۹). *روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی*، تهران: ارسباران.
- Barone, M.J., Miyazaki, A.D., Taylor, K.A. (2000). the Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 62-248.
- Borman, W. C., Motowidlo, J. S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In N. Schmitt and C., Borman(Eds). *Journal of Applied Psychology*, vol.9, 71-98.
- Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment, *International Journal of Human Resource management*, 18(1), 1307-1326.
- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Chang, L.C., Liu, C.H. (2010). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey". *Int. J. Nurs. Stud.* 45(10), 1442-1448.

- water resource management, *Journal of Environmental Management*, 88(1), 817-830.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, vol.9, 370 – 390.
- Rafferty, AI., Griffin, MA. (2004). Dimensions of transformational leadership, Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, vol.15, 329-354.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., Hansen, J.D. (2009). Meta analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes, 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Salehi, M., Azary, Z. (2009). Stakeholders' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Empirical Evidences from Iran, *International Business Research*, 2(1).
- Silong, D., Samah, Abu. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Management*, 2(8),138-145.
- Takala, T., Pallab, P. (2000). Individual, Collective and Social Responsibility of the Firm, *Business Ethics: A European Review*, 9(2), 109-118.
- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, vol. 89, 189–204.
- Werner, W. J. (2009). Corporate Social Responsibility Initiatives, Addressing Social Exclusion in Bangladesh, *J. Health Popul Nutr*, 27(4), 545-562.
- Yong kiang, G. (2009). Corporate Social Responsibility and Consumers' Response: the Missing Linkage, *Baltic Journal of Management*, 4(3), 269-287.
- Zairi, M., Peters, J. (2002). The Impact of Social Responsibility on Business Performance, *Managerial Auditing Journal*, 17(4), 174-178.