

## ارتباط درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران در سال ۱۳۹۰

دکتر حسین پورسلطانی زرنندی<sup>۱\*</sup>، رامین ایرجی نقندر<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۶/۱۴، تاریخ پذیرش: ۹۱/۷/۲۲

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران بود. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران (N=۱۰۰) تشکیل دادند و نمونه آماری برابر با حجم جامعه در نظر گرفته شد. به منظور جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های درک حمایت سازمانی (آیزنبرگر: ۱۹۸۶)، تعهد سازمانی (آلن و می‌یر، ۱۹۹۳) و رضایت شغلی (JDI) استفاده شد. اعتبار پرسشنامه‌ها با بهره‌گیری از نظریات اصلاحی استادان مدیریت ورزشی تعیین شد و پایایی هر سه پرسشنامه، با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۳ و ۰/۸۲ به دست آمد. روش تحقیق با توجه به نوع مطالعه از نوع همبستگی است که به صورت میدانی اجرا شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و آزمون‌های آماری کلموگروف اسمیرونف، ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج نشان داد بین درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی ( $r=0/241$ ,  $P=0/03$ )، تعهد عاطفی ( $r=0/224$ ,  $P=0/044$ )، تعهد هنجاری ( $r=0/256$ ,  $P=0/021$ ) و تعهد مستمر ( $r=0/230$ ,  $P=0/039$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین درک حمایت سازمانی با رضایت شغلی ( $r=0/227$ ,  $P=0/041$ ) رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. از طرفی نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که درک حمایت سازمانی توان پیش‌بینی تمامی متغیرهای مذکور را دارد.

**واژگان کلیدی:** درک حمایت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، کارکنان.

### مقدمه

جلوه‌های متعددی است که یکی از ابعاد عملی آن "تعهد" نام دارد (توکلی، عابدی، و صالح نیا، ۱۳۸۸). سازمان‌های امروزی بر استخدام و حفظ افرادی که مفید و متعهد بوده و اغلب فراتر از انتظارات عمل می‌کنند تأکید دارند (ایرجی نقندر، ۱۳۹۰). از آنجا که تعهد کاری، عکس‌العمل عاطفی و ذهنی کارمند نسبت به شغلش است، در صورت بالا بودن تعهد سازمانی، مقدار تولید و

با پایان یافتن دوران سلطه اندیشه‌های کلاسیک و ابزارنگرانه در مدیریت، توجه به انسان و ابعاد وجودی او در مدیریت بیشتر شد و در نتیجه تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی عمق بیشتری یافت و قلمرویی با عنوان "اخلاق کاری" در بین بسیاری از صاحب‌نظران مطرح شد. اخلاق کاری، وجوه و

می‌کند و آیا در یک ارزیابی کلی احساس مثبتی از خود دارد یا نه (قلی پور، ۱۳۸۸).

بر اساس نظریهٔ تبادل اجتماعی<sup>۴</sup> همان طور که سازمان از کارکنان حمایت و بخشی از نیازهای اجتماعی آنان را برطرف می‌کند، احتمالاً آنان نیز سازمان را برای پیوستن به سازمان، دیگری ترک نخواهند کرد، زیرا در صورت ترک کردن سازمان، هزینهٔ زیادی بابت از دست دادن حمایت سازمان باید متحمل شوند. آیزنبرگر<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) در پژوهشی با استفاده از نظریهٔ مبادلهٔ اجتماعی نشان داد کارکنانی که سطوح بالایی از حمایت سازمانی را درک می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که احساس تکلیف کنند و از طریق تعهد و به‌ویژه تعهد عاطفی به سازمان و رفتارهای مطلوب کاری، حمایت سازمانی را جبران کنند. بنابراین کارکنان براساس برداشتی که از حمایت‌های سازمانی دارند، تعهد خود را نسبت به سازمان نشان خواهند داد.

تحقیقات نشان داده است که حمایت سازمانی ادراک شده در برانگیختن کارکنان تأثیرگذار است. همچنین حمایت سازمانی ادراک شده، انتظارات کارکنان را افزایش داده که در مقابل سازمان موظف می‌شود تا با توجه به اهداف سازمانی، پاداش و مزایای بیشتری برای انجام کار بیشتر پرداخت کند. پیرو آن، این امر باعث می‌شود که کارکنان با توجه به اهداف سازمانی و به واسطه حضور و فعالیت بیشتر، عملکرد خود را افزایش دهند (جونز، ۱۹۸۶). ماکانجی<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) حمایت سازمانی را به عنوان تعهد سازمان به کارکنان تعریف کرده است (نوروزی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). روشا<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) و اینگهام<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقات خود اذعان داشتند که کارکنان یک سازمان همیشه بر اساس میزان ارزشی که سازمان برای ایجاد رفاه، آسایش و امنیت آنها قایل است، اعتقاد و علاقه خاصی به سازمان پیدا می‌کنند. این اعتقاد و باور تحت عنوان "درک حمایت سازمانی" معرفی شده است.

حمایت سازمانی به‌واسطهٔ ایجاد تعهد عاطفی بر رفتارهای مهم سازمانی، مانند: ترک خدمت، غیبت و عملکرد شغلی اثر

قابلیت کارآیی کارکنان بالا می‌رود و فقدان این عامل، نارضایتی شغلی، پایین آمدن وجدان کاری، کند کاری و غیبت‌های مکرر در سازمان و اختلال در سلامت روانی کارکنان را در پی دارد (چامپوکوم<sup>۱</sup> و در<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). درک فرآیند ایجاد تعهد برای سازمان‌ها و جامعه مفید می‌باشد، زیرا علاوه بر آنچه ذکر شد، موجب ابداع کارکنان، ماندگاری بیشتر در سازمان و قدرت رقابت بیشتر سازمان می‌شود و در عین حال جامعه نیز از بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها بهره‌مند خواهند شد (رنجبریان، ۱۳۷۵). سازمان‌های امروزی برای اداره خود به کارکنان متخصص، کاردان، کارآمد و متعهد نیاز دارند. عدم احساس تعلق کارکنان به سازمان‌ها، عدم دقت کافی برای انجام وظایف و عدم رضایت شغلی و بی‌تعهدی آنها از معضلات بزرگ دستگاه‌های اجرایی محسوب می‌شود. ترک خدمت، غیبت، تأخیر، عدم مشارکت و درگیری فعال نیروی کار و سطح پایین عملکرد نیروی انسانی از بارزترین نمونه‌های این معضلات به شمار می‌روند که با تأثیر نامطلوب خود بین نیروی انسانی و سازمان‌ها فاصله ایجاد می‌کنند. یکی از بهترین راه‌ها برای رفع این مشکل به‌کارگیری سیاست‌هایی از سوی مدیران است تا کارکنان از تعهد و رضایت شغلی بالاتری برخوردار باشند. سازمان‌ها اغلب تلاش می‌کنند که انعطاف‌پذیری، تعهد و رضایت کارکنان را از طریق تناسب شخص-سازمان که به سازگاری بین افراد و سازمان اشاره دارد توسعه دهند (جونز<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶). نگرش کلی انسان‌ها نسبت به شغلشان، عینیت‌بخش پدیده‌ای رفتاری است که از آن به رضایت شغلی تعبیر می‌شود و نیز نتیجه‌ای از باورهای مثبت و منفی فرد نسبت به ابعاد کارش است. به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت و روان‌شناسی سازمانی، رضایت شغلی نقش بسزایی در بهبود و پیشرفت سازمان، بهداشت و سلامت نیروی کار ایفا می‌نماید و از این حیث مسأله رضایت شغلی از مسائل بنیادی هر سازمان به شمار می‌رود (قلی زاده، فانی، و احمدوند، ۱۳۸۹). رضایت شغلی بیانگر این است که فرد تا چه اندازه کار خود را دوست دارد و آن را چگونه ارزیابی

1. Champookum, D

2. Derr, B.C

3. Jones, G.R

4. Social exchange Theory

5. Eisenberger

6. Makanjee

7. Noruzi

8. Rocha

9. Ingham

می‌گذارد. به عبارت دیگر وقتی سازمان از کارکنان حمایت می‌کند، ابتدا نوعی احساس تعلق خاطر و تعهد احساسی در آنها شکل گرفته و در نتیجه این احساس باعث افزایش عملکرد درون‌نقشی و فرآنقشی، کاهش تمایل به ترک خدمت و غیبت می‌شود (لی و پکسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). حمایت سازمانی ادراک شده حالتی در فرد است که براساس آن کار احساس می‌کند که سازمان وی را فردی مهم، برجسته و مفید می‌داند و به خدماتش نیاز فوری دارد (جهانبخش، نیسی، و عبدالکاظم، ۱۳۸۶).

استینگل هامبر و وندربگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در یک تحقیق طولی به این نتیجه رسیدند که حمایت ادراک شده باعث افزایش تعهد عاطفی می‌شود و از این طریق تمایل ترک خدمت را در بین کارکنان کاهش می‌دهد. همچنین شرایط شغلی مطلوب، حمایت ادراک شده از سوی سازمان را افزایش داده و حمایت نیز تعهد عاطفی را افزایش می‌دهد. روآدس<sup>۳</sup> و آیزنبرگر (۲۰۰۲) دریافتند افزایش حمایت سازمانی موجب می‌شود که کارکنان به سازمان تعلق خاطر بیشتری داشته باشند و رضایت آنها از شغلشان بیشتر شود. شاکری‌نیا (۱۳۸۹) اظهار داشت بین درک حمایت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در بررسی شانوک<sup>۴</sup> و آیزنبرگر (۲۰۰۶) مشخص شد حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت می‌گذارد و عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد.

نتایج پژوهش کوری و دولری<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) نشان داد به جز تعهد استمراری، رابطه بین انواع تعهد و حمایت ادراک شده با گذشت زمان در سازمان کاهش می‌یابد. شور و تتریک<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) 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. طالقانی و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی کارکنان بانک ملت شهر تهران دریافتند بین حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری رابطه مثبتی وجود دارد. از طرفی بین حمایت سازمانی

ادراک شده با تعهد استمراری رابطه معناداری مشاهده نشد. داوولی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۷) اظهار داشتند حمایت ادراک شده از سوی سازمان به خوبی می‌تواند تعهد سازمانی را پیش‌بینی کند. در حوزه مدیریت ورزشی، جونگ<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی بر روی مربیان رشته‌های ورزشی مختلف دریافتند که بین درک حمایت سازمانی مدیران ورزشی با رضایت شغلی مربیان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین دادن بازخورد از طرف مدیران به مربیان موجب رضایت شغلی و پیدایش درک حمایت سازمانی از طرف مربیان می‌شود. بنابراین مدیران ورزشی باید تلاش‌های هماهنگی را برای ارائه بازخورد شغلی به مربیان انجام دهند و به رفاه مربیان اهمیت داده و برای آنها ارزش قائل شوند تا موجبات رضایت شغلی مربیان را فراهم آورند. پاک<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) حمایت سازمانی مدیران ورزشی را بررسی کرد و نتایج نشان داد بین درک حمایت سازمانی با تعهد عاطفی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در مطالعه دامون<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹) مشخص شد داوطلبان ورزشی هنگامی که سطح بالای حمایت سازمانی را درک کنند، در انجام وظایف خود رضایت بیشتری دارند. سازمان‌های ورزشی که بر کمک داوطلبان تکیه می‌کنند، باید از آنها حمایت کنند تا آنها وظایفشان را با کیفیت انجام دهند. ادراک حمایت سازمانی را می‌توان با ابراز قدردانی از طریق رسانه‌ها و یا با جوایز و هدایایی کوچک افزایش داد.

می‌توان گفت سطح بالای درک حمایت سازمانی، به ایجاد تعهد در کارکنان به منظور جبران این امتیازات و منافع خواهد شد؛ و این ممکن است در قالب رفتارهای مشارکتی و رفتارهای شهروندی سازمانی بروز پیدا کند (آویاگی<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ عسگری<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). ماکانجی و همکاران (۲۰۰۶) مدعی است که بین درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی (عاطفی و هنجاری) رابطه مثبتی وجود دارد و مطابق با یافته‌های آنان، آوب<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی با نمونه ۲۴۹ نفری دریافتند حمایت ادراک شده با تعهد عاطفی و تعهد

1. Lee &amp; Peccei

2. Stinglhamber &amp; Vandenberghe

3. Rhoades

4. Shanock

5. Currie &amp; Dollery

6. Shore &amp; Tetrick

7. Dawley

8. Jong

9. Pack

10. Damon

11. Aoyagi

12. Asgari

13. Aube

سازمانی با تعهد مستمر رابطه معناداری مشاهده نشد. هم‌اکنون در ایران بر اساس اصل چهل و چهارم از قانون اساسی، روند اجرای طرح تبدیل سازمان‌های دولتی به خصوصی، تحولاتی را ایجاد کرده که به تدریج کارکنان سازمان‌ها را به منبعی رقابتی تبدیل خواهد کرد. تلاش و رقابت برای به کارگیری و به خصوص نگهداری نیروی انسانی در دوره اجرای اصل چهل و چهار اهمیت مطالعه حمایت سازمانی، تعهد و رضایت شغلی را در بین کارکنان افزایش می‌دهد. از طرفی با توجه به توضیحات فوق و بطور کلی نبود شناخت کافی نسبت به مباحث مطرح شده به خصوص در ارتباط با سازمان‌های ورزشی و وجود کاستی‌های تحقیقاتی در این زمینه، پژوهش‌گر را درصدد پاسخ‌گویی به این سؤال ترغیب نموده است که آیا بین درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در جامعه تحت بررسی رابطه معناداری وجود دارد؟

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق با توجه به نوع مطالعه از نوع همبستگی بوده که به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران (N=100) تشکیل می‌دادند. با توجه به کوچک بودن حجم جامعه، نمونه آماری برابر با کل جامعه در نظر گرفته شد و در نهایت ۸۱ نفر در تکمیل نمودن پرسشنامه‌ها همکاری کردند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه به شرح ذیل استفاده گردید:

۱. پرسشنامه درک حمایت سازمانی (PSQ)<sup>۱</sup> که آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) ارائه کردند و مشتمل بر ۸ سؤال است. سؤالات هفت گزینه‌ای اند و شامل گزینه‌های کاملاً مخالف، مخالف، کمی مخالف، بدون نظر، کمی موافق، موافق، کاملاً موافق و روش امتیازگذاری به ترتیب ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ است.
۲. پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۳) که مشتمل بر ۱۸ سؤال بوده و شامل مؤلفه‌های تعهد عاطفی (سؤال‌های ۱

هنجاری رابطه مثبتی دارد. همچنین کانون کنترل و اختیار کاری، رابطه بین حمایت ادراک شده از جانب سازمان و تعهد عاطفی را تسهیل می‌کند. بر اساس یافته‌های چن و چوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تحت تأثیر حمایت سرپرستان قرار دارد. آنه<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی بر روی دانشجویان تربیت‌بدنی دریافت که درک حمایت معلم با انگیزه دانشجویان رابطه معناداری دارد. بر طبق گفته لیو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) سطوح بالای درک حمایت سازمانی منجر به تعهد و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (جوانمردی، فضیلت مدنی، نوع دوستی، وجدان، ادب و ملاحظه) بیشتر در بین کارکنان می‌انجامد. ریگل و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در یک پژوهش فراتحلیلی نشان دادند که 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. در پژوهش چانیونگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) که بر روی ۵۵۷ نفر از پرستاران شاغل در کره جنوبی انجام شد، مشخص شد که بین نارضایتی شغلی با فقدان حمایت سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون در این پژوهش نشان داد که حمایت سازمانی واجد شرایط پیش بینی رضایت شغلی می‌باشد. جنیفر<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود اعلام کرد که بین حمایت سازمانی درک شده توسط کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی (ارائه خدمات، وفاداری، مشارکت) آنها رابطه معناداری وجود دارد. تأیید به موقع بر کار کارکنان، تمرکز بالا بر روی رفاه آنها، توجه به سلامت کارکنان و خانواده آنها روش‌هایی است که به ایجاد یک درک مناسب از حمایت سازمانی منجر می‌شود. نتایج پژوهش وندی<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) نشان داد که تعهد عاطفی رابطه مثبتی با درک حمایت سرپرستان دارد. لاماسترو<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده موجبات افزایش بهره‌وری، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و رفتار مدنی سازمانی می‌شود. اوگا<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) با بررسی ۳۸۰ کارمند از سازمان‌های خصوصی استانبول دریافت که بین درک حمایت سازمانی با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه مثبتی وجود دارد در حالی که بین درک حمایت

1. Chen &amp; Chiu

2. Anne

3. Liu

4. Riggle et al.

5. Chanyeong

6. Jennifer

7. Wendy

8. Lamastro

9. Ovgu

10. Perceived Organizational Support

11. Allen &amp; Meyer

## یافته‌ها

با توجه به یافته‌های تحقیق از ۸۱ نفر کارمندی که در این تحقیق شرکت کردند، میانگین سن ۹ نفر (۱۱/۱ درصد) از پاسخ دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۸ نفر (۴۶/۹ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۰ نفر (۲۴/۷ درصد) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۴ نفر (۱۷/۲ درصد) بالای ۵۰ سال بودند. در خصوص جنسیت، ۴۳ نفر (۵۳/۱ درصد) از کارکنان مرد و ۳۸ نفر (۴۶/۹ درصد) زن بودند. از ۸۱ نمونه مورد بررسی ۲۴ نفر (۲۹/۶ درصد) به صورت رسمی، ۲۵ نفر (۳۰/۹ درصد) به صورت پیمانی، و ۳۲ نفر (۳۹/۵ درصد) به صورت قراردادی مشغول به کار بودند. همچنین تعداد کارکنانی که کمتر از ۵ سال سابقه کار داشتند، ۱۲ نفر (۱۴/۸ درصد)؛ ۶ تا ۱۰ سال، ۲۳ نفر (۲۸/۴ درصد)؛ ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۰ نفر (۱۲/۳ درصد)؛ ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۲ نفر (۲۷/۲ درصد) و تعداد کسانی که بالاتر از ۲۰ سال سابقه کار داشتند، ۱۴ نفر (۱۷/۳ درصد) بود.

برای تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرونف استفاده شد که با توجه به جدول ۱، نتایج آزمون نشان می‌دهد که داده‌های مربوط به درک حمایت سازمانی ( $Z=1/47, P=0/028$ ) و رضایت شغلی ( $Z=1/91, P=0/001$ ) غیر نرمال و داده‌های مربوط به تعهد سازمانی ( $Z=0/552, P=0/795$ ) نرمال می‌باشد.

تا ۶، تعهد هنجاری (سؤال‌های ۷ تا ۱۲) و تعهد مستمر (سؤال‌های ۱۳ تا ۱۸) می‌باشد. پرسشنامه از نوع پاسخ بسته و مقیاس اندازه‌گیری سؤال‌های پرسشنامه، مقیاس لیکرت بوده که شامل گزینه‌های کاملاً مخالف، مخالف، بدون نظر، موافق و کاملاً موافق و روش امتیازگذاری به ترتیب ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ است؛ به غیر از سؤال‌های ۱۲ تا ۱۴ که به صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شود.

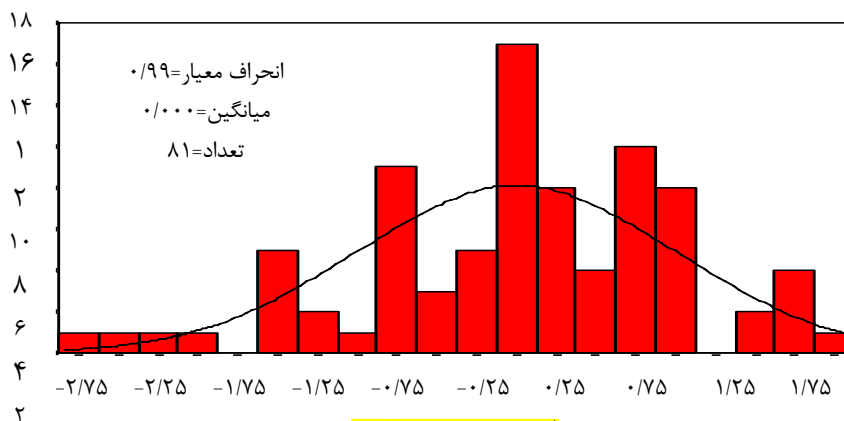
۳. پرسشنامه رضایت شغلی (JDI)<sup>۱</sup> ویسوکوی و کروم<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) که مشتمل بر ۴۱ سؤال است. سؤال‌های پنج گزینه‌ای و شامل گزینه‌های کاملاً مخالفم، مخالفم، بدون نظر، موافقم و کاملاً موافقم و روش امتیازگذاری به ترتیب ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ می‌باشد.

اعتبار پرسشنامه‌ها با بهره‌گیری از نظریات اصلاحی استادان مدیریت ورزشی تعیین شد. با مطالعه مقدماتی بر روی ۲۰ نفر از کارکنان، پایایی پرسشنامه‌های درک حمایت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۳ و ۰/۸۲ به دست آمد.

برای بررسی و مقایسه توصیفی داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های تحقیق از روش‌های آماری آزمون کلموگروف اسمیرونف، ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل رگرسیون در نرم افزار SPSS و در سطح معناداری  $P \leq 0/05$  استفاده شد.

جدول ۱. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرونف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	N	z	sig	نتیجه آزمون
درک حمایت سازمانی	۸۱	۱/۴۷	۰/۰۲۸	داده‌ها نرمال نیست
تعهد سازمانی	۸۱	۰/۷۹۵	۰/۵۵۲	داده‌ها نرمال است
رضایت شغلی	۸۱	۱/۹۱	۰/۰۰۱	داده‌ها نرمال نیست



شکل ۱. نمودار هیستوگرام

دست آمد که انجام آزمون با رگرسیون را تأیید می‌کند. با توجه به شکل ۱، برای بررسی نرمال بودن خطاها از نمودار هیستوگرام استفاده گردید که میانگین  $0/000$  و انحراف معیار  $0/99$  به دست آمد و گرفتن آزمون با رگرسیون را تأیید کرد. با توجه به جدول ۴، در آزمون معناداری معادله رگرسیون، رابطه خطی بین متغیرها به صورت معنادار به دست آمد ( $P \leq 0/01$ ).

نتایج به دست آمده از جدول ۲ نشان می‌دهد که بین درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی ( $r=0/241, P=0/03$ )، تعهد عاطفی ( $r=0/224, P=0/044$ )، تعهد هنجاری ( $r=0/21, P=0/021$ )، تعهد مستمر ( $r=0/230, P=0/039$ ) و رضایت شغلی ( $r=0/227, P=0/041$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه نتایج به جدول ۳، مقدار آزمون دروبین واتسون  $1/81$  به

جدول ۲. ضرایب همبستگی بین درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی

رضایت شغلی	تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن				شاخص	متغیر
	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی		
$0/227$	$0/230$	$0/256$	$0/224$	$0/241$	همبستگی پیرسون	نو آوری سازمانی
$0/041$	$0/039$	$0/021$	$0/044$	$0/03$	سطح معناداری	سطح معناداری
		۸۱				تعداد نمونه

جدول ۳. نتیجه آزمون دروبین واتسون برای عدم وابستگی خطاها

مدل	مجذور R	مجذور R تنظیم شده	انحراف معیار	سطح معناداری	دروبین واتسون
۱	$0/069$	$0/057$	$1/06$	$0/018$	$1/81$

جدول ۴. آزمون معناداری معادله رگرسیون

مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معناداری
۶۵۳/۳۳۴	۱	۶۵۳/۳۳۴		
۸۸۷۷/۸۷۶	۷۹	۱۱۲/۳۷۸	۵/۸۱۴	$0/01$
۹۵۳۱/۲۱	۸۰	.....		

معادله رگرسیون خطی (جدول ۵) نشان می‌دهد که متغیر درک حمایت سازمانی ۶ درصد واریانس تعهد سازمانی ( $F=5/81, P=0/018, R^2=0/06$ )، ۵ درصد واریانس تعهد عاطفی ( $F=4/58, P=0/035, R^2=0/05$ )، ۴ درصد واریانس تعهد هنجاری ( $F=3/94, P=0/05, R^2=0/04$ )، ۶ درصد واریانس تعهد مستمر ( $F=5/17, P=0/026, R^2=0/06$ ) و ۱۰ درصد واریانس رضایت شغلی ( $F=9/45, P=0/003, R^2=0/10$ ) را پیش‌بینی می‌کند که این میزان برای پیش‌بینی مؤلفه‌های مذکور معنادار است؛ بنابراین متغیر درک حمایت سازمانی تأثیر معناداری در پیش‌بینی مدل دارد.

جدول ۵. میزان پیش‌بینی واریانس تعهد سازمانی و رضایت شغلی توسط درک حمایت سازمانی

متغیرها	ضریب بتا	t	sig	F	R <sup>2</sup>
تعهد سازمانی	$0/262$	$2/41$	$0/018$	$5/81$	$0/06$
تعهد عاطفی	$0/234$	$2/14$	$0/035$	$4/58$	$0/05$
تعهد هنجاری	$0/218$	$1/98$	$0/05$	$3/94$	$0/04$
تعهد مستمر	$0/248$	$2/27$	$0/026$	$5/17$	$0/06$
رضایت شغلی	$0/327$	$3/07$	$0/003$	$9/45$	$0/10$

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های این پژوهش نشان داد که بین درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی ( $r=0/241, P=0/03$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود داشت که با نتایج پژوهش‌های مدنی و همکاران (۱۳۸۴)، شاکری‌نیا (۱۳۸۹)، ماکانجی و همکاران (۲۰۰۶)، داوولی و همکاران (۲۰۰۷)، لیو (۲۰۰۹)، ریگل و همکاران (۲۰۰۹) و لاماسترو (۲۰۱۱) همخوانی دارد. در این راستا ارشادی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) با بررسی ۳۲۵ کارمند، ادعان داشت که بین درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. رابطه بین این دو متغیر را می‌توان بر اساس تئوری مبادله اجتماعی نیز تبیین کرد، بدین صورت که رابطه مثبت تعهد سازمانی کارکنان و حمایت‌های سازمان را می‌توان به عنوان رابطه‌ای دو جانبه مطرح کرد. بر این اساس می‌توان، بیان کرد که هر چقدر مدیریت سازمان از کارکنان خود حمایت بیشتری به عمل آورد، به همان نسبت تعهد کارکنان نسبت به سازمان افزایش خواهد یافت. چون فانگ چیانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی بر روی ۵۱۳ نفر از کارکنان هتل در تایوان اظهار داشت که هر چه حمایت‌های انجام گرفته از سوی سازمان در قبال کارکنان بیشتر و بهتر باشد، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهد. به مدیران و سرپرستان سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که در شرایط مختلف و در همه رده‌های سازمان کارکنان و زیر دستان خود را مورد حمایت‌های یکسانی قرار داده به طوری که کارکنان به درک متقابلی نسبت به این حمایت‌ها برسند و برای جبران این اقدامات سازمان تعهد خود را نسبت به سازمان افزایش داده و تلاش بیشتری را برای انجام وظایف و رسیدن به اهداف سازمان به کار ببرند که در پی این اقدام، کارایی، اثربخشی و عملکرد سازمان افزایش پیدا کرده، به طوری که افرادی که با این سازمان‌ها در ارتباط هستند از نحوه ارائه خدمات این سازمان رضایت بیشتری کسب کنند.

نتایج نشان داد که بین درک حمایت سازمانی با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/224, P=0/044$ ) وجود داشت که

با نتایج پژوهش‌های مدنی (۱۳۸۴)، طالقانی و همکاران (۱۳۸۸)، استینگل‌هامبرا و وندنبرگ (۲۰۰۳)، کوری و دولری (۲۰۰۶)، چاندرا (۲۰۰۶)، آوب و همکاران (۲۰۰۷)، وندی و همکاران (۲۰۱۱) و اوگا (۲۰۱۲) همخوانی دارد. در این راستا پاک (۲۰۰۵) با سنجش حمایت سازمانی مدیران ورزشی به این نتیجه رسید که درک حمایت سازمانی با تعهد عاطفی رابطه مثبتی دارد. همچنین الکساندر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) رابطه مثبت و معناداری را بین حمایت سازمانی با تعهد عاطفی گزارش کرد. آلن و می‌یر (۱۹۹۶)، تعهد عاطفی را وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان با داشتن یک احساس و نگرش مثبت می‌دانند. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان باقی می‌مانند، زیرا آنها می‌خواهند که در سازمان بمانند. ارتباط مثبت بین حمایت سازمانی با تعهد عاطفی کارکنان را می‌توان با بهره‌گیری از دو نظریه هویت اجتماعی و تبادل اجتماعی تبیین نمود. بر طبق نظریه هویت اجتماعی تیلر<sup>۴</sup>، تشکر و قدردانی مدیران و مسئولان سازمان‌ها از همکاری و عملکرد کارکنان، بخشی نیازهای عاطفی-اجتماعی آنان را برآورده می‌سازد. با برآورده شدن این قبیل از نیازهای کارکنان، هویت اجتماعی آنان نیز شکل می‌گیرد که در مقابل باعث احساس تعلق و غرور کارکنان نسبت به سازمان می‌شود. با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده استنباط می‌شود که کارکنان رفتارهای مرتبط با حمایت‌های سازمانی مانند پاداش و مزایا، ارتقاء شغلی، افزایش حقوق، آموزش‌های شغلی و غیره را به عنوان نشانه‌هایی از احترام و توجه سازمان نسبت به خود تعبیر می‌کنند که برای جبران این حمایت‌ها، اعتماد، عملکرد و کیفیت روابطشان با سازمان را بهبود خواهند بخشید. به عبارت دیگر کارکنان در پاسخ مدیران سازمان، نگرش مثبتی به سازمان پیدا می‌کنند که سطح تعهد عاطفی آنان را به سازمان بالا می‌برد.

از دیگر یافته‌های پژوهش این بود که بین درک حمایت سازمانی با تعهد هنجاری رابطه مثبت و معناداری ( $P=0/021, r=0/256$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش‌های مدنی و همکاران (۱۳۸۴)، طالقانی و همکاران (۱۳۸۸)، کوری و دولری

(۲۰۱۱) دریافت که درک حمایت سازمانی به کاهش تمایل به ترک خدمت در بین کارکنان منجر می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی توجه ویژه‌ای در خصوص حمایت از کارکنان خود داشته باشند تا از این طریق باعث افزایش تعهد مستمر کارکنان شوند و از طرفی تمایل به ترک خدمت در بین کارکنان کاهش یابد.

نتایج نشان داد که بین درک حمایت سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/227$ ,  $P=0/041$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش‌های شاکری‌نیا و همکاران (۱۳۸۹)، روآدس و آیزنبرگر (۲۰۰۲)، پاک (۲۰۰۵)، چن و چوی (۲۰۰۸)، ریگل و همکاران (۲۰۰۹) و چانیونگ (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در راستای این تحقیقات، جونگ و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی بر روی مربیان رشته‌های ورزشی مختلف به این نتیجه دست یافتند که بین درک حمایت سازمانی مدیران ورزشی با رضایت شغلی مربیان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر آن، دادن بازخورد از طرف مدیران ورزشی به مربیان موجب رضایت شغلی و پیدایش درک حمایت سازمانی از طرف مربیان می‌شود. همچنین دامون (۲۰۰۹) اذعان داشت که داوطلبان ورزشی هنگامی که سطح بالای حمایت سازمانی را درک کنند در انجام وظایف خود رضایت بیشتری خواهند داشت. شناخت و قدردانی از عملکرد خوب و موفقیت‌های کارکنان که می‌تواند بخشی از حمایت مدیران باشد، از عوامل مهم رضایت شغلی است که باعث ارتقای عزت نفس، خود شکوفایی و پیشرفت کارکنان می‌شود و این یکی از بهترین و کم هزینه ترین عامل‌ها در جهت بهبود و افزایش رضایت کارکنان می‌باشد که پیشنهاد می‌شود مدیران به استفاده از آن توجه ویژه‌ای مبذول دارند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل معادله رگرسیون نشان داد که درک حمایت سازمانی واجد شرایط پیش‌بینی متغیرهای تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر) و رضایت شغلی است. در این راستا چانیونگ کواک و همکاران (۲۰۱۰) دریافت که درک حمایت سازمانی دارای قدرت پیش‌بینی کنندگی رضایت شغلی را دارد. داولی و همکاران (۲۰۰۷) اظهار

(۲۰۰۶)، چاندرا (۲۰۰۶)، آوب و همکاران (۲۰۰۷) و اوگا (۲۰۱۲) همسو است. در این راستا، الکساندر (۲۰۰۹) در پژوهش خود رابطه مثبتی بین حمایت سازمانی با تعهد هنجاری گزارش کرد. طبق گفته آلن و می‌یر (۱۹۹۶) تعهد هنجاری شامل نگرش و احساسات کارکنان، مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. به نظر می‌رسد هنگامی که کارکنان از سوی سازمان حمایت می‌شوند، بر اساس یک ضرورت تکلیفی و اخلاقی نسبت به سازمان متعهد می‌شوند. وقتی مدیریت سازمان با حمایت از کارکنان، خواسته‌های احساسی و اجتماعی آنان را برآورده می‌سازد، کارکنان خود را مدیون سازمان می‌دانند و در نتیجه نسبت به سازمان وفادار می‌مانند که در پی این اتفاق، کارکنان در انجام وظایف خود دقت و وسواس بیشتری به خرج می‌دهند تا با انجام صحیح وظایف، بخشی را حمایت‌های سازمان را جبران کنند.

نتایج نشان داد که بین درک حمایت سازمانی با تعهد مستمر رابطه مثبت و معناداری ( $r=0/230$ ,  $P=0/039$ ) وجود داشت که با نتایج پژوهش‌های طالقانی و همکاران (۱۳۸۸)، شور و تتریک (۲۰۰۱)، کوری و دولری (۲۰۰۶) و اوگا (۲۰۱۲) مغایرت دارد. همچنین وندی و همکاران (۲۰۱۱) با بررسی ۱۶۸ نفر از کارکنان در کشور برزیل دریافت که بین درک حمایت سرپرستان با تعهد مستمر رابطه منفی وجود دارد. شاید بتوان علت مغایرت نتایج این پژوهش با سایر تحقیقات را به وجود ساختار متفاوت در سازمان‌های ورزشی مرتبط دانست. آلن و می‌یر (۱۹۹۶) بیان می‌دارند که تعهد مستمر شامل تعهدی است که مبتنی بر اهمیت و ارزش نهادن به سازمان است و کارمند به نوعی در زندگی سازمان سهیم می‌شود. در این بعد از تعهد، کارکنان در سازمان می‌مانند چون آنها نیاز دارند که بمانند و دارای وفاداری بالایی نسبت به سازمان هستند. از آنجا که در این پژوهش رابطه مثبتی بین حمایت سازمانی با تعهد مستمر مشاهده شد، این یافته برای مدیران سازمان‌های ورزشی مهم می‌باشد؛ زیرا با رقابتی شدن سازمان‌های امروزی، فرصت‌های شغلی متعددی در بیرون از سازمان برای کارکنان به وجود می‌آید و احتمال اینکه کارکنان اقدام به ترک سازمان نمایند بالا می‌رود. ارشدی



سازمان‌های ورزشی و مقایسه نتایج این تحقیقات با یکدیگر، بر توان کاربردی ترکردن و تعمیم نتایج این پژوهش بیفزایند.

### کتابنامه

ایرجی نقدر، رامین. ۱۳۹۰. ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت‌بدنی شهر مشهد در سال ۱۳۹۰. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تربیت معلم تهران.

توکلی، زینب اله. عابدی، محمدرضا، صالح‌نیا، منیره. ۱۳۸۸. بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی، چشم انداز مدیریت، ۳۳، ۱۲۴-۱۰۵.

جهانبخش گنجه، سحر. نیسی، عبدالکاکظم. ۱۳۸۶. بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی کارکنان، باشگاه روان‌شناسان صنعتی و سازمانی ایران.

رنجبریان، بهرام. ۱۳۷۵. "تعهد سازمانی"، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره ۱۲ و ۲، ۵۷ - ۴۱.

شاکری‌نیا، ایرج؛ نبوی، سیدصادق. ۱۳۸۹. رابطه رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی در کارکنان پلیس راه و پلیس راه ور استان گیلان، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۵ (۴)، ۶۰۸-۶۲۶.

طالقانی، غلامرضا؛ دیواندری، علی؛ شیر محمدی، ملیکا. ۱۳۸۸. "تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۶، ۲۵-۱.

قلی‌پور، آرین. ۱۳۸۸. مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی). چاپ دوم. تهران: انتشارات سمت.

قلی‌زاده، محمدرضا؛ فانی، علی اصغر؛ احمدوند، علی محمد. ۱۳۸۹. "بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی"، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، ۲۸، ۴۵-۲۹.

مدنی، حسین؛ زاهدی، محمدجواد. ۱۳۸۴. "تعیین اولویت بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت های پالایش گاز فجر و بیدبلند)"، مجله جامعه‌شناسی ایران. دوره ششم، ۱، ۳-۳۳.

داشتند که حمایت سازمانی ادراک شده به خوبی می‌تواند میزان تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند. در نهایت با توجه به اینکه در این پژوهش رابطه مستقیم درک حمایت سازمانی با تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر) و رضایت شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران به اثبات رسید، پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان سازمان‌های ورزشی با تدابیر لازم و به موقع برای افزایش سطح حمایت ادراک شده و توجه به مکانیزم‌های منابع انسانی که به مسائل رفاهی و آسایشی کارکنان ارتباط دارد، شرایط افزایش تعهد و رضایت شغلی کارکنان را فراهم آورند. البته اهمیت حمایت سرپرست مستقیم هر کارمند در افزایش حس حمایت سازمانی نقش بسیار مهم و ضروری دارد؛ زیرا کارکنان اغلب رفتار سرپرست مستقیم خود را به کل سازمان تعمیم داده و حمایت آنها را به حساب کل سازمان می‌گذارند. افزایش سطوح اعتماد متقابل و ارائه حقوق، مزایا و پاداش کافی در جهت بهبود رفاه کارکنان، ایجاد ارتباطات نزدیک بین مدیران و کارکنان، پیش قدمی مدیران در پایبندی به رعایت تعهداتی که نسبت به کارکنان دارند و نشان دادن مستقیم حمایت خود از کارکنان از جمله راهکارهایی است که می‌توان سطوح تعهد و رضایت شغلی را در بین کارکنان افزایش داد. همچنین دامون (۲۰۰۹) بیان می‌دارد که در سازمان‌های ورزشی، ادراک از حمایت سازمانی را می‌توان با ابراز قدردانی از طریق رسانه‌ها و یا با اهدای جوایز و هدایایی کوچک و مواردی نظیر این افزایش داد. از آنجا که سازمان‌های ورزشی وظایف مهم و خطیری را در راستای تعیین سرنوشت ورزش کشور و نیز دستیابی به اهدافی در زمینه توسعه ورزش و تربیت‌بدنی، لذا داشتن کارکنانی متعهد و راضی در این سازمان‌ها بسیار ضروری می‌باشد؛ زیرا این گونه کارکنان با دلسوزی، دقت و احساس مسئولیت بیشتری وظایفی را که بر عهده آنان است انجام می‌دهند که در راستای چنین اقداماتی است که سازمان به راحتی می‌تواند به اهداف خود در زمینه ورزش کشور دست یابد. همچنین به سایر محققان علاقه‌مند در این حوزه، پیشنهاد می‌شود با انجام تحقیقاتی در سایر

- of felt obligation", *Procedia - Social and behavioral sciences*, 30, 1103-1108.
- Asgari, A & Silong, A. D & Ahmad, A & Samah, B. A. (2008). "The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior", *African journal of business management*, 2, 138-145.
- Aube, 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.
- Chandra Rekha Makanjee, Yolanda F. Hartzler, Ilse L. Uys. (2006). "The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers", *Radiography*, 12, 118-126.
- Chanyeong Kwak & Bok Yae Chung & Yu Xu & Cho Eun-Jung. (2010). "Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: A questionnaire survey", *International journal of nursing studies*, 47, 1292-1298.
- Chen CC & Chiu SF. (2008). "An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior", *J. Business & Psychol*, 23(1), 1-10.
- Chompookum, D., Derr, B. C. (2004). "The effects of internal orientations on organizational citizenship behavior", *Journal of Business Ethics*, 48, 1-15.
- Alexandra Panaccio & Christian Vandenberghe. (2009). "Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study", *Journal of vocational behavior*, 75, 224-236.
- Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., Hatami-Shirkouhi, L. (2011). "Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support", *Indian Journal of Science and Technology*, ISSN: 0974-6846, 4(7)
- Allen, J. N, Meyer, J. P. (1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity". *Journal of vocational behaviour*; 49(3), 252-276.
- Anne Cox & Lavon Williams. (2008). "The roles of perceived teacher support, motivational climate, and psychological need satisfaction in Students' physical education motivation", *Journal of sport exercise psychology*, 30(2), 222-239.
- Aoyagi, W. M & Cox, H. R & McGuire, T. R. (2008). "Organizational citizenship behavior in sport: Relationship with leadership, team cohesion, and athletic satisfaction", *Journal of applied sport psychology*, 20, 25-41.
- Arshadi Nasrin. (2011). "The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role

- on the relationship of organizational support and serviceoriented organizational citizenship behaviors", *African Journal of Business Management*, 5(2), 582-595.
- Jones, G. R. (1986). "Socialization tactics, self-efficacy and newcomers adjustments to organizations", *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Jong-Chae Kim & George B. Cunningham & Michael Sagas. (2005). "Antecedents and consequences of perceived organizational support (Sport Management), research consortium poster social", *Sharing Research Across the HPERD Disciplines*.
- Lamastro, V. (2011). "Commitment and perceived organizational support, National Forum of Applied", *Educational Research Journal*, 24(3). Retrieved from <http://nationalforum.com/Electronic Journal Volumes CLaMastro, Valerie Commitment and Percieved rganizational Support. pdf>.
- 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.
- Liu, Y. W. (2009). "Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior", *Personnel Review*, 38, 307-319.
- Ovgu. K akmak-Otluoglu. (2012). "Protean and boundaryless career attitudes and organizational citizenship behavior". *Thailand career development international*, 9, 406 -423.
- Chun-Fang Chiang & Tsung-ShengHsieh. (2012). "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.
- Currie, P & Dollery, B. (2006). "Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police", *International Journal*, 29(4), 741-756.
- Damon. Andrew & May. Kim & Seungmo. Kim. (2009). "Influence of Leader-Member Exchange and perceived organizational support on voluntee satisfaction and turnover intention of older LPGA volunteers", *North American Society for Sport Management Conference NASSM*, 146-147.
- 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.
- Ingham, M.K. (2008) "Citizenship, support, and fit: exploring the generalizability of these concepts to the occupational domain", PhD Dissertation, Temple University.
- Jennifer Shu-Jen Lin & Shu-Cheng Lin. (2011). "Moderating effect of organizational climate

- 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 & Tetrick, L. E. (2001). "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.
- Wendy Jean Casper & Christopher Harris & Amy Taylor-Bianco & Julie Holliday Wayne. (2011). "Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals", *Journal of Vocational Behavior*, 79, 640-652.
- commitment: The effects of perceived supervisor support", *Journal of Vocational Behavior* xxx, 2-9.
- Pack, Simon M. (2005). "Antecedents and consequences of perceived organizational support for NCAA athletic administrators".
- Rhoades, L & Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Riggle, R. J & Edmondson, D. R & Hansen, J. D. (2009). "A metaanalysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research", *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Rocha, C. (2008). "Perceived organizational support and employee performance: The mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior", *NASSM. Po.*