

## بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرست ادراک شده بر تعهد سازمانی و عملکرد فردی کارکنان

محمدعلی شاه‌حسینی<sup>۱</sup>، مهرداد استیری<sup>۲</sup>، مریم السادات کشفی<sup>۳</sup>

**چکیده:** نگه‌داری و حفظ کارکنان متخصص در سازمان‌ها و افزایش عملکرد ایشان، دغدغه همیشگی بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها در عرصه رقابت بوده است. میزان رسیدن به این اهداف، به مؤلفه‌های بسیاری از جمله درک حمایت‌های سازمان و سرپرست از سوی کارکنان بستگی دارد. در پژوهش پیش رو به بررسی تأثیر درک حمایت‌های سازمان و سرپرست بر تعهد سازمانی و عملکرد فردی کارکنان پرداخته می‌شود. به این منظور، نمونه‌ای از طریق تمام‌شماری آماری از شرکت ایتراک با ۲۶۰ نفر از کارکنان مطالعه شده است. تحلیل نتایج به‌دست‌آمده از داده‌های گردآوری‌شده به کمک روش همبستگی و رگرسیون چندگانه (گام‌به‌گام) در نرم‌افزار SPSS نشان داد، حمایت سازمانی و سرپرست ادراک‌شده بر ابعاد عاطفی و هنجاری تعهد سازمانی و بر هر دو بعد وظیفه‌ای و زمینه‌ای عملکرد فردی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد و تنها میان حمایت‌های سازمانی و سرپرست ادراک‌شده با تعهد مستمر رابطه معناداری وجود ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** تعهد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، حمایت سرپرست ادراک‌شده، عملکرد فردی.

۱. استادیار گروه MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. کارشناس‌ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۰۳/۰۸

نویسنده مسئول مقاله: محمدعلی شاه‌حسینی

E-mail: shahhoseini@ut.ac.ir

## مقدمه

دو موضوع تمایل کارکنان به ماندن در سازمان و تلاش سازمان در نگهداری سرمایه‌های انسانی، مکمل یکدیگرند. سازمان‌های امروزی برای جذب و نگهداری نیروی انسانی بر سر ارائه برنامه‌های رفاهی و میزان توجه به کارکنان رقابت می‌کنند (ریگل، ادمونسون و هانسن، ۲۰۰۹). از سویی دیگر، با افزایش روزافزون سهم کارکنان در ارزش‌آفرینی سیستم پویای رقابتی کسب‌وکار، سازمان‌ها به کارکنانی متعهد و با عملکرد بالا نیاز دارند (کوپمنز و همکاران، ۲۰۱۱)؛ چراکه سال‌هاست، تعهد سازه اصلی رابطه بین کارکنان و سازمان شناخته شده است (صفاوردعایی و برجلی‌لو، ۱۳۸۹). حال موضوعی که مطرح است چگونگی ایجاد یا تقویت حس تعهد به سازمان و افزایش عملکرد کارکنان است.

کارمندانی که سازمان را حامی خود می‌دانند، نوعی ارتباط احساسی با سازمان برقرار می‌کنند؛ زیرا حمایت و اهمیت سازمان به درک نیازهای کارکنان منجر می‌شود و احساس تعلق به سازمان را در فرد ایجاد می‌کند (کازیمیر، کیث ان. جی، وانگ و اویبی، ۲۰۱۴). حمایت سازمانی ادراک‌شده (POS)، تقویت‌کننده اعتقاد کارکنان به سازمانی که آنان را به رسمیت می‌شناسد و به افزایش عملکردشان پاداش می‌دهد، تعریف می‌شود، مانند پیش‌بینی عملکرد — پاداش (ارشدی، ۲۰۱۱). می‌توان نتیجه گرفت حمایت سازمانی ادراک‌شده، باید در افراد حس وظیفه‌ای را نسبت به اهمیت‌دادن به تشکیلات سازمانی ایجاد کند (لاکسمی و یاداو، ۲۰۱۱). شواهد زیادی نشان می‌دهد کارکنان با سطح بالایی از حمایت سازمانی ادراک‌شده، سازمان را مطلوب ارزیابی می‌کنند (مانند تعهد عاطفی افزایش‌یافته، عملکرد افزایش‌یافته و کاهش تمایل به ترک خدمت) (آیزنبرگر، چن، جانسون، ساکارسکی و اسلیج، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، سازمان‌ها به بهبود روابط رهبران و افراد و حمایت اعضای خود نیاز دارند؛ به‌طوری که نظریهٔ هنجار متقابل<sup>۱</sup> بین سرپرستان و زیردستان نیز دیده می‌شود، تا حدی که هم کارفرما و هم کارمند، هنجار عمل متقابل را در رابطه با یکدیگر می‌پذیرند؛ یعنی طرفین رفتار مطلوب را درک می‌کنند که نتایج مفیدی برای هر دو طرف دارد (ارشدی، ۲۰۱۱). مطالعات نشان می‌دهد سرپرستان تنها منابع اطلاعاتی نیستند، اما ادراک کارکنان از موقعیت کاری در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، زمانی که سرپرستان از کارکنان حمایت می‌کنند، اثر مثبتی بر نتایج رفتار و نگرش کارکنان به‌وجود می‌آید (کانگ، گاتلینگ، کیم و چرا، ۲۰۱۴).

---

1. Perceived Organizational Support  
2. Social Exchange Theory

شرکت ایتراک در عرصه آزمایش و پژوهش قطعات و مجموعه‌های خودرو فعالیت می‌کند. یکی از چالش‌های استراتژیکی شرکت، کمبود نیروهای متخصص در برخی زمینه‌های کاری و محدود شدن جذب نیرو است؛ در نتیجه تعهد سازمانی کارکنان برای شرکت بسیار مهم است. چالش استراتژیکی دیگر شرکت ایتراک، ایجاد و توسعه آزمایشگاه‌هایی با امکانات بیشتر در سطح کشور، به‌ویژه در آزمون‌های پایه توسط بخش خصوصی و سایر شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو است؛ به همین دلیل شرکت ایتراک برای رقابت با شرکت‌های دیگر در این عرصه باید شاهد افزایش عملکرد فردی کارکنان باشد، در حالیکه تا به حال به سنجش عملکرد فردی کارکنان در سازمان هیچ توجهی نکرده است. از سویی، پیاده‌سازی برنامه‌های رفاهی شرکت ایتراک برای افزایش تعهد سازمانی است، از این رو سنجش تعهد کارکنان به سازمان ضرورت دارد.

شرکت ایتراک با پیاده‌سازی برخی برنامه‌های رفاهی و حمایتی در چند سال اخیر، به سنجش درک حمایت‌های سازمانی و سرپرست از جانب کارکنان نیاز دارد تا بتواند این حمایت‌ها را تا سطح مطلوب ارتقا دهد.

با توجه به اهمیت حمایت‌های سازمانی و سرپرست ادراک‌شده، این پژوهش قصد دارد به آزمون فرضیه اصلی زیر بپردازد:

- حمایت سازمانی و سرپرست ادراک‌شده توسط کارکنان شرکت ایتراک بر عملکرد فردی کارکنان و تعهد ایشان به سازمان تأثیر دارد.

## پیشینه نظری پژوهش

### حمایت سازمانی ادراک‌شده و حمایت سرپرست ادراک‌شده

نظریه حمایت سازمانی<sup>۱</sup>، شکل‌گیری حمایت سازمانی ادراک‌شده (POS) را گرایش تقویت‌شده کارکنان به اختصاص دادن ویژگی‌های انسانی به سازمان می‌داند. لوینسون (۱۹۶۵) معتقد است، اقدامات صورت‌گرفته توسط عوامل سازمانی، به‌جای نسبت‌دادن به عوامل انگیزشی افراد، نشانه‌هایی از نیت (قصد) سازمان در نظر گرفته می‌شود (آیزنبرگر و آسلیج، ۲۰۰۳). چانگ و هیسه (۲۰۱۲) حمایت سازمانی ادراک‌شده را احساس واقعی افراد درباره اهمیت و مراقبت سازمان می‌دانند (دامغانیان، جمشیدی و قلعه آقابابایی، ۱۳۹۴). وظیفه مهم در حمایت سازمانی، این است که سازمان برای کارکنان ارزش قائل شود و بتواند میلی برای ماندن ایجاد کند (پاناچو و وندنبرگ، ۲۰۱۲). زمانی که کارکنان حمایت سازمانی را درک کنند، عملکرد شغلی خود را برای سودرساندن به سازمان بر اساس رابطه تعاملی افزایش می‌دهند (ارشدی و حیوی، ۲۰۱۳).

بر اساس نظریهٔ حمایت سازمانی، سرپرستان نمایندگان خط اول سازمان برای زیردستان به‌شمار می‌روند؛ بنابراین هر نوع استاندارد و ارزشی که توسط سازمان پیاده شود از طریق سرپرستان در سازمان حفظ می‌شود (رسباسان، ۲۰۱۰). کوتک و شارفینیکی (۱۹۸۸) معتقدند حمایت سرپرست ادراک‌شده (PSS)<sup>۱</sup> زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان درک کنند، سرپرستان برای مشارکت آنان ارزش قائل می‌شوند و به رفاه، علایق و آسایش ایشان اهمیت می‌دهند؛ زیرا سرپرستان نمایندهٔ سازمان هستند و مسئولیت راهنمایی کردن کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان را بر عهده دارند (آنجوم و ناکویی، ۲۰۱۲). هر ارزشی که در سازمان ایجاد شود، ابتدا به سرپرستان برمی‌گردد؛ زیرا زیردستان رابطهٔ مستقیمی با سرپرستان دارند و سرپرستان نیز بر تجربهٔ کاری افراد در محیط فعالیت اثر زیادی می‌گذارند (رسباسان، ۲۰۱۰). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد حمایت سرپرست در تحت تأثیر قرارداد تعهد افراد به سازمان، نقش نهایی را برعهده دارد. رفتارها و فعالیت‌های سرپرست، نگرش‌ها و احساسات مثبت زیردستان را تقویت می‌کند و این موضوع نوعی حس تعهد اخلاقی را در زیردستان ایجاد می‌کند (شفیق، ضیا رحمان و رشید، ۲۰۱۳). از طرفی حمایت سرپرست، سطحی تعریف می‌شود که کارکنان سرپرستان را حامی خود می‌بینند و نگرانی آنها را در عملکرد کاری درک می‌کنند (کانگ و همکاران، ۲۰۱۴).

### تعهد سازمانی

برون (۱۹۹۶) تعهد را نیروی اجباری می‌داند که موجب می‌شود شخص به وظیفه‌اش، حتی در مقابل نگرش‌ها و پندارهای بی‌ثبات افتخار کند (میر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱). مفهوم تعهد سازمانی را که پژوهشگرانی مانند میر و آلن (۱۹۹۱) و مودی و همکارانش (۱۹۸۲) مطرح کردند (میر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱). جاذبهٔ اصلی مفهوم تعهد می‌تواند اقدامات افراد را مستقل از سایر عوامل تحت تأثیر قرار دهد. در واقع، از آنجا که رفتار از طریق حالت روان‌شناسانه‌ای هدایت می‌شود، تعهد می‌تواند رفتار فرد را به سمت تداوم در دوره‌ای از اقدام، حتی در مواجهه با نگرش‌های خاص کنترل کند (هرباچ، ۲۰۰۶). ایسلام و همکارانش (۲۰۱۳) تعهد را ائتلافی با اتحاد روان‌شناختی بین فرد و سازمان تعبیر می‌کنند (علم‌بیگی، آهنگری و عزیز، ۱۳۹۳). پژوهشگران ابعاد مختلفی برای تعهد سازمانی تعریف کرده‌اند که مهم‌ترین آنها، مدل آلن و میر (۱۹۹۱) است. آلن و میر مدل تعهد را در سه بعد عاطفی، هنجاری و مستمر معرفی کردند (میر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱). از دید آنها تعهد عاطفی دلبستگی احساسی کارمند به سازمان، تطبیق با سازمان و درگیری با سازمان تعریف می‌شود؛ تعهد مستمر به‌معنای آگاهی از هزینه‌های مرتبط

به ترک سازمان است و تعهد هنجاری به احساس تعهد به استخدام مداوم گفته می‌شود (میر و آلن، ۱۹۹۱).

### عملکرد فردی

کمپل عملکرد فردی را رفتارها یا اقدامات کارکنانی که مرتبط به اهداف سازمانی هستند، تعریف کرده است. عملکرد نتیجه قابل اندازه‌گیری مهم در مطالعات مرتبط به کار است (کوپمنز و همکاران، ۲۰۱۴). برای عملکرد ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است. مورفی (۱۹۸۹) و کمپل (۱۹۹۰) نخستین افرادی بودند که عملکرد را با ابعاد اصلی معرفی کردند که شامل عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد زمینه‌ای، رفتارهای اجتناب از کار و رفتارهای مخرب می‌شود (کوپمنز، ۲۰۱۴). عملکرد وظیفه‌ای، مهارتی تعریف می‌شود که شخص به کمک آن وظایف اصلی کار را انجام می‌دهد (کوپمنز و همکاران، ۲۰۱۱). بنا بر تعریف مورمن و موتوویدلو (۱۹۹۳) عملکرد زمینه‌ای به‌عنوان رفتاری تعریف می‌شود که می‌تواند سازمان، جامعه و محیط را از نظر روانی حمایت کند (کوپمنز و همکاران، ۲۰۱۲).

### پیشینه تجربی پژوهش

#### رابطه حمایت‌های سازمانی و سرپرست ادراک‌شده با تعهد سازمانی

در مطالعه‌ای که عسگری، پورسلطانی و آقایی (۱۳۹۳) با عنوان «تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غربی ایران» انجام دادند، مشخص شد رابطه مثبت و معناداری بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد عاطفی و هنجاری کارکنان برقرار است، اما بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد مستمر و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. ریگل و همکارانش (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «فراتحلیلی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و نتایج شغلی: بیست سال علم پژوهش»، طی بررسی ۱۶۷ مطالعه به این نتیجه رسیدند که رابطه قوی و مثبتی بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی وجود دارد و رابطه میان حمایت سازمانی و عملکرد مثبت و میانه است. لاکسیمی و یاداو (۲۰۱۱) در پژوهشی که با عنوان «تأثیر متقابل حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی، مورد مطالعه: معلمان مدارس» انجام دادند، نتیجه گرفتند حمایت سازمانی ادراک‌شده با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه مثبت و معناداری دارد، ولی بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد مستمر رابطه معناداری برقرار نیست. نتایج مطالعه بون (۲۰۱۱) با عنوان «تأثیر حمایت سرپرست سازمانی بر تعهد کارکنان: کاربرد در خدمات داوطلبانه» نشان داد، بین حمایت سرپرست ادراک‌شده و تعهد کارکنان رابطه معناداری دیده می‌شود. احمد، نواز، علی و اسلام

(۲۰۱۵) طی پژوهشی با عنوان «حمایت سازمانی درک شده و نتایج آن» ۱۶۷ مقاله را به روش فرا تحلیل مطالعه کردند و به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مثبت و قوی‌ای بر تعهد سازمانی کارکنان می‌گذارد. شفیق و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر جبران خدمات، آموزش و ارتقا و حمایت سرپرست بر تعهد سازمانی» به بررسی ۱۲۶ نفر از کارکنان شرکت پشتیبانی تلفن همراه پرداختند، نتایج آنان نشان داد حمایت سرپرست ادراک شده بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش علم‌بیگی و همکارانش (۱۳۹۳) با عنوان «واکاوی روابط بین تبادل رهبر-عضو (LMX)، فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان» نشان داد، LMX اثر غیرمستقیمی بر تعهد سازمانی می‌گذارد. با مرور پیشینه تجربی مشخص است که به موضوع حمایت سرپرست ادراک شده توجه کمی شده و نیز حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرست ادراک شده همزمان سنجیده نشده است. از این رو، برای نشان دادن تأثیر هر دو عامل بر متغیرهای نگرشی فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

H<sub>۱</sub>: حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان بر تعهد عاطفی آنها نسبت به سازمان، اثر مستقیم و معناداری دارد.

H<sub>۲</sub>: حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان بر تعهد هنجاری آنها نسبت به سازمان، اثر مستقیم و معناداری دارد.

H<sub>۳</sub>: حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان بر تعهد مستمر آنها نسبت به سازمان، اثر مستقیم و معناداری دارد.

H<sub>۴</sub>: حمایت سرپرست ادراک شده کارکنان بر تعهد عاطفی آنها نسبت به سازمان، اثر مستقیم و معناداری دارد.

H<sub>۵</sub>: حمایت سرپرست ادراک شده کارکنان بر تعهد هنجاری آنها نسبت به سازمان، اثر مستقیم و معناداری دارد.

H<sub>۶</sub>: حمایت سرپرست ادراک شده کارکنان بر تعهد مستمر آنها نسبت به سازمان، اثر مستقیم و معناداری دارد.

### رابطه حمایت‌های سازمانی و سرپرست ادراک شده با عملکرد فردی

گانون و مایکل (۲۰۰۴) تحقیقی با موضوع «نتایج حمایت سرپرست ادراک شده برای کارکنان تولیدی چوب» روی ۷۰۰ نمونه انجام دادند، یافته‌های آنان نشان داد حمایت سرپرست تأثیر مثبتی بر عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای کارکنان و نیز بر تعهد عاطفی می‌گذارد. میاوا (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «حمایت سازمانی ادراک شده، رضایت شغلی، عملکرد وظیفه‌ای و رفتار

شهروندی سازمانی در چین» روی ۱۵۹ نفر از زیردستان چندین شرکت فولاد انجام داد و رابطه مثبتی را بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و عملکرد وظیفه‌ای مشاهده کرد. افراد بر این باورند که سازمان به عملکردشان پاداش می‌دهد و از این طریق حمایت سازمانی ادراک‌شده بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (کالن، ادواردز، کاسپر و گیو، ۲۰۱۴). آیزنبرگر و رودس (۲۰۰۲) در بررسی‌هایی که درباره حمایت سازمانی ادراک‌شده و عملکردهای مرتبط به شغل (وظیفه‌ای و زمینه‌ای) انجام دادند، دریافتند بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و عملکردهای مرتبط به شغل رابطه مستقیم و مثبتی دیده می‌شود (چن، آیزنبرگر، جانسون، ساکارسکی و اسلیج، ۲۰۰۹). بلو (۱۹۶۴) بر این نکته تأکید داشت که حمایت سازمانی ادراک‌شده با هر دو عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای ارتباط دارد؛ اما پژوهش‌های اندکی در زمینه ارتباط حمایت سازمانی ادراک‌شده با عملکرد زمینه‌ای اجرا شده است. در سال ۲۰۰۲، آیزنبرگر و همکارانش مطالعه‌ای درباره حمایت سازمانی و عملکرد زمینه‌ای انجام دادند و دریافتند رابطه بین این دو متغیر مثبت است (موس و استامپر، ۲۰۰۷). فار و همکارانش (۱۹۹۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مبادلات اجتماعی بین کارکنان و سازمان و سرپرستان و کارکنان در افزایش عملکرد زمینه‌ای مؤثر است و سرپرستان به دلیل نزدیکی فیزیکی با کارکنان در به حداکثر رساندن عملکرد آنان اهمیت به‌سزایی دارند (بلیا، ۲۰۰۷). در هیچ مقاله فارسی به عملکرد فردی کارکنان اشاره نشده است و علاوه بر آن، در بسیاری از تحقیقات، به سنجش رفتار شهروندی سازمانی که زیرشاخه بعد عملکرد فردی زمینه‌ای است، پرداخته شده؛ اما عملکرد فردی و ابعاد آن فراموش شده است. در این رابطه فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

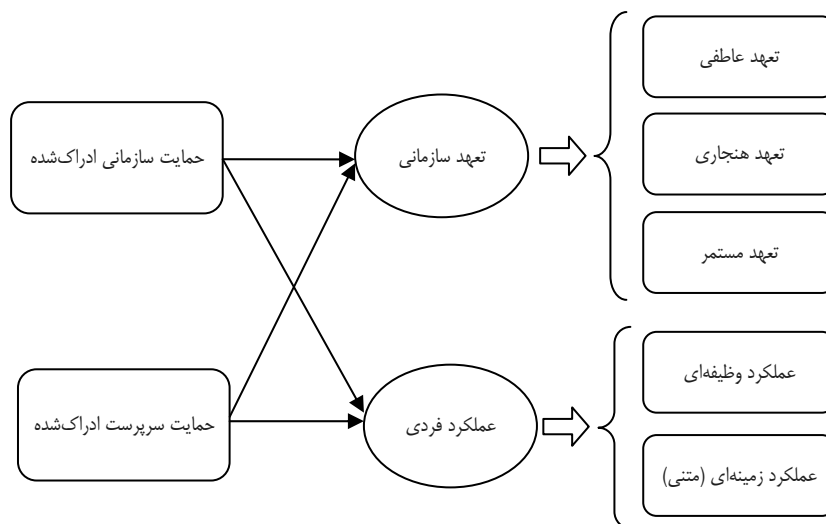
- H<sub>۷</sub>: حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان بر عملکرد وظیفه‌ای اثر مستقیم و معناداری دارد.
- H<sub>۸</sub>: حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان بر عملکرد زمینه‌ای اثر مستقیم و معناداری دارد.
- H<sub>۹</sub>: حمایت سرپرست ادراک‌شده کارکنان بر عملکرد وظیفه‌ای اثر مستقیم و معناداری دارد.
- H<sub>۱۰</sub>: حمایت سرپرست ادراک‌شده کارکنان بر عملکرد زمینه‌ای اثر مستقیم و معناداری دارد.

### مدل پژوهش

در ایران پژوهش‌های بسیاری در زمینه حمایت سازمانی اجرا شده است که از جمله آنها می‌توان به پژوهش دامغانیان و همکارانش (۱۳۹۴) با عنوان «تحلیل نقش و اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر کاهش بطالت اجتماعی» و پژوهش تقی‌زاده یزدی و سلیمانی (۱۳۹۴) درباره تعهد و رفتار شهروندی و بررسی تأثیرشان بر یکدیگر با عنوان «کاربرد روش متعارف برای بررسی رابطه بین هوش عاطفی با رفتار مدنی سازمانی و تعهد سازمانی» اشاره کرد، اما پژوهشگران در این مقاله قصد دارند ابعاد عملکرد و ابعاد تعهد سازمانی را به‌طور مستقل از یکدیگر ارزیابی کنند.

در بسیاری از موارد، رفتار شهروندی سازمانی که زیرمجموعه‌ای از ابعاد عملکرد فردی است، متغیر میانجی در نظر گرفته شده و مانند پژوهش رحمان سرشت و شیخی (۱۳۹۳) با عنوان «نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در اثرگذاری عوامل نگرشی شغلی بر رفتار تسهیم دانش» متغیر وابسته محسوب نشده است. در واقع میان پژوهش‌ها خلأیی در زمینه بررسی تأثیر همزمان حمایت سازمانی و سرپرست ادراک‌شده محسوس است. در این پژوهش، محققان قصد دارند ابعاد عملکرد فردی را که در بسیاری از پژوهش‌ها با عملکرد سازمانی همسان در نظر گرفته شده یا در کانون توجه نبوده است را بهتر شناسایی و بررسی کنند.

مدل مفهومی ترسیم‌شده برای این پژوهش، برگرفته از مدل پژوهش‌های ریگل و همکاران (۲۰۰۹) و گانون و مایکل (۲۰۰۴) است. پژوهشگران قصد دارند همزمان به سنجش حمایت سازمانی ادراک‌شده و حمایت سرپرست ادراک‌شده بر تعهد و عملکرد فردی کارکنان شرکت ایتراک پردازند. روابطی که در پژوهش‌های گذشته میان متغیرها بررسی شده است، اغلب تأثیر حمایت‌ها بر ابعاد عملکرد زمینه‌ای، مانند رفتار شهروندی سازمانی را ارزیابی کرده‌اند و توجه زیادی بر عملکرد زمینه‌ای و تعهد مستمر نداشته‌اند. با توجه به روابط مفهومی استنباط‌شده، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش توصیفی و همبستگی از شاخه مطالعات میدانی به‌شمار می‌رود. مبانی نظری با بهره‌مندی از مطالعات کتابخانه‌ای تدوین شد، پاسخ به سؤال‌های پژوهش و تبیین مدل مفهومی نیز به‌کمک توزیع پرسشنامه‌ها انجام گرفت و داده‌ها از طریق تمام‌شماری آماری گردآوری شد. برای سنجش حمایت سازمانی ادراک‌شده از پرسشنامه آیزنبرگر و همکارانش (۱۹۸۶)، برای سنجش حمایت سرپرست ادراک‌شده از پرسشنامه باین و بولز (۱۹۹۶)، برای سنجیدن ابعاد تعهد سازمانی از پرسشنامه موجود در کتاب مقیمی و رمضان (۱۳۹۰) و برای سنجش ابعاد عملکرد از پرسشنامه کوپمنز و همکارانش (۲۰۱۴) در مقیاس پنج‌امتیازی لیکرت استفاده شده است. پرسشنامه حمایت سازمانی و سرپرست ادراک‌شده به‌ترتیب شامل ۸ و ۴ سؤال، تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر هر یک شامل ۸ سؤال و عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای به‌ترتیب شامل ۵ و ۸ سؤال است. روایی ابزار گردآوری داده‌ها، افزون بر تأیید خبرگان، به‌کمک تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌ها نیز به تأیید رسید. جدول ۱ نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرها را نشان می‌دهد. در این جدول شاخص‌های برازش متغیرها آورده شده است. چنانچه  $\chi^2/df$  کوچک‌تر از ۳، جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) کمتر از ۰/۰۸ و میزان شاخص‌های GFI، AGFI، CFI و NFI بیشتر از ۰/۹ باشد، روایی آنها تأیید می‌شود. جدول ۱ نشان می‌دهد همه متغیرها برازش مناسبی دارند.

جدول ۱. شاخص‌های برازش متغیرها

مشخصه	تعهد سازمانی	عملکرد فردی	حمایت سازمانی ادراک‌شده	حمایت سرپرست ادراک‌شده
نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	۱/۴۴	۱/۴۴	۱/۴۸	۱/۷۶
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰/۰۵۱	۰/۰۵۱	۰/۰۵۳	۰/۰۶۸
شاخص نکویی برازش (GFI)	۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۵
شاخص تعدیل‌شده نکویی برازش (AGFI)	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۲
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹۸	۱	۰/۹۹	۰/۹۸
شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۷

آزمون پایایی از طریق آلفای کرونباخ بررسی شد. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک‌شده برابر با ۰/۹۱، حمایت سرپرست ادراک‌شده ۰/۷۹، تعهد عاطفی ۰/۸۷، تعهد هنجاری ۰/۷۶، تعهد مستمر ۰/۸۰، عملکرد وظیفه‌ای ۰/۷۱ و عملکرد زمینه‌ای برابر با ۰/۷۵.

به دست آمد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی استفاده شد و برای بررسی فرضیه‌ها در آمار استنباطی، روش رگرسیون گام‌به‌گام به کار رفت؛ زیرا ضریب همبستگی، شدت رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد، ولی از میزان تغییر در متغیر وابسته وقتی چندین متغیر مستقل به‌طور همزمان بر آن تأثیر می‌گذارند، چیزی نمی‌گوید (دانایی فرد، الوانی و عادل آذر، ۱۳۹۲). آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون به کمک نسخه ۲۲ نرم‌افزار SPSS انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

#### آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

حدود ۶۸ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۲ درصد آنها زن هستند. اغلب پاسخ‌دهندگان بین ۲ تا ۵ سال سابقه خدمت دارند و از نظر نوع استخدام، رسمی هستند. از لحاظ سن، اغلب آنها بین ۳۶ تا ۴۰ سال دارند و از نظر رده شغلی، بیشتر پاسخ‌دهندگان کارمند هستند. مدرک تحصیلی بیشتر پاسخ‌دهندگان کارشناسی است.

#### آمار استنباطی

برای تشخیص توزیع داده‌ها، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف اجرا شد. نتایج آزمون در جدول ۲ گزارش شده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای هیچ‌یک از متغیرها معنادار نیست و توزیع داده‌ها نرمال است.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیرها	کولموگروف - اسمیرنوف	سطح معناداری
تعهد سازمانی	۰/۷۴۴	۰/۶۳۹
عملکرد فردی	۰/۸۱۸	۰/۵۱۶
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۸۱۹	۰/۵۱۵
حمایت سرپرست ادراک شده	۰/۷۰۹	۰/۶۹۹

شناسایی رابطه بین متغیرها برای ورود به بحث رگرسیون گام‌به‌گام است و مبنایی برای تجزیه و تحلیل مدل‌های علی و ماتریس همبستگی به‌شمار می‌رود. برای شناسایی رابطه بین متغیرهای حاضر در مدل، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. یافته‌های به دست آمده از ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۳ درج شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد

رابطه بین همه متغیرهای پژوهش، به غیر از رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و حمایت سرپرست ادراک‌شده با تعهد مستمر، در سطح اطمینان ۰/۹۹ در جهت مثبت معنادار است. بر اساس نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون، هیچ رابطه معناداری بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و حمایت سرپرست ادراک‌شده با تعهد مستمر وجود ندارد.

وجود همبستگی میان متغیرها نباید به عنوان یک ارتباط علی تلقی شود. اما، هنگامی که دو متغیر با یکدیگر مرتبط باشند، یک متغیر را می‌توان بر مبنای متغیر دیگر پیش‌بینی کرد. رگرسیون چندگانه نوع گسترش یافته رگرسیون ساده است که در آن پژوهشگر با دو یا چند متغیر مستقل و یک متغیر وابسته سروکار دارد (هومن، ۱۳۸۷).

بنابراین برای تبیین بیشتر ارتباط میان حمایت سازمانی و حمایت سرپرست با تعهد عاطفی از رگرسیون چندگانه از نوع گام به گام استفاده شده است. و با استفاده از روش تحلیل رگرسیون به تبیین متغیر تعهد سازمانی پرداخته می‌شود. جدول ۴ نتایج رگرسیون متغیرهای پیش بین بر روی متغیر تعهد عاطفی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعهد عاطفی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	عملکرد وظیفه‌ای	عملکرد زمینه‌ای	حمایت سازمانی ادراک‌شده	حمایت سرپرست ادراک‌شده
تعهد عاطفی	۱						
تعهد هنجاری	۰/۶۷**	۱					
تعهد مستمر	۰/۶۵**	۰/۵۳**	۱				
عملکرد وظیفه‌ای	۰/۴۷**	۰/۴۴**	۰/۳۴**	۱			
عملکرد زمینه‌ای	۰/۵۱**	۰/۵۸**	۰/۴۵**	۰/۴۶**	۱		
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۰/۴۳**	۰/۵۱**	-۰/۱۱۵	۰/۴۴**	۰/۵۲**	۱	
حمایت سرپرست ادراک‌شده	۰/۴۷**	۰/۵۶**	-۰/۱۰	۰/۴۸**	۰/۵۹**	۰/۶۱**	۱

معناداری در سطح احتمال ۰/۰۱ درصد

جدول ۴. خلاصه تحلیل رگرسیون گام به گام تعهد عاطفی بر حسب دو متغیر وارد شده پیش بین

مرتبه ورود متغیر	متغیر وارد شده در هر مرحله	R	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> تعدیل شده	خطای استاندارد	$\Delta R^2$	F	P
۱	حمایت سرپرست درک شده	۰/۴۷	۰/۲۲۰	۰/۲۱۹	۰/۰۵۸	۰/۲۰	۱۶۵/۱۴	۰/۰۰۱
۲	حمایت سازمانی درک شده	۰/۵۲	۰/۲۷۰	۰/۲۶۸	۰/۰۶۱	۰/۰۶	۳۵/۷۰	۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۴ حمایت سرپرست درک شده ۲۰ درصد از تغییرات تعهد عاطفی را پیش بینی می کند؛ همچنین حمایت سازمانی درک شده ۶ درصد از تغییرات تعهد عاطفی را تبیین می کند. این متغیرها در مجموع می توانند ۲۶ درصد از تغییرات تعهد عاطفی را پیش بینی کنند. همان طور که در جدول ۴ مشاهده می شود، نتایج تحلیل واریانس نشان می دهد حمایت سرپرست درک شده ( $F = ۱۶۵/۶۳$  و  $P < ۰/۰۰۱$ ) و حمایت سازمانی ( $F = ۳۵/۴۶$  و  $P < ۰/۰۰۱$ ) اثر معناداری بر تعهد عاطفی دارند. جدول ۵ نتایج رگرسیون متغیرهای پیش بین را روی متغیر تعهد هنجاری نشان می دهد.

جدول ۵. خلاصه تحلیل رگرسیون گام به گام تعهد هنجاری بر حسب دو متغیر وارد شده پیش بین

مرتبه ورود متغیر	متغیر وارد شده در هر مرحله	R	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> تعدیل شده	خطای استاندارد	$\Delta R^2$	F	P
۱	حمایت سرپرست درک شده	۰/۵۶	۰/۳۱۳	۰/۳۱۱	۰/۰۴۸	۰/۲۲	۱۷۵/۲۳	۰/۰۰۱
۲	حمایت سازمانی درک شده	۰/۵۹	۰/۳۴۸	۰/۳۴۶	۰/۰۳۱	۰/۰۷	۴۱/۲۱	۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۵ حمایت سرپرست درک شده ۲۲ درصد از تغییرات تعهد هنجاری را پیش بینی می کند. حمایت سازمانی درک شده نیز ۷ درصد از تغییرات تعهد هنجاری را تبیین می کند و در مجموع این متغیرها می توانند ۲۹ درصد از تغییرات تعهد هنجاری را پیش بینی کنند. نتایج تحلیل واریانس در جدول ۵ نشان می دهد حمایت سرپرست ادراک شده ( $F = ۱۷۵/۲۳$  و  $P < ۰/۰۰۱$ ) و حمایت سازمانی ادراک شده ( $F = ۴۱/۲۱$  و  $P < ۰/۰۰۱$ ) اثر معناداری بر تعهد هنجاری دارند. همان طور که در جدول ۳ نشان داده است، بر اساس نتایج آزمون همبستگی پیرسون، هیچ رابطه معناداری بین متغیرهای حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرست ادراک شده با تعهد مستمر، وجود ندارد و این فرضیه ها از لحاظ آماری رد می شوند.

جدول ۶ نتایج رگرسیون متغیرهای پیش بین را روی متغیر عملکرد وظیفه ای نشان می دهد. با توجه به جدول ۶ حمایت سرپرست درک شده ۲۱ درصد از تغییرات عملکرد وظیفه ای را پیش بینی می کند و حمایت سازمانی درک شده نیز ۷ درصد از تغییرات عملکرد وظیفه ای را پیش بینی می کند. این متغیرها در مجموع می توانند ۲۸ درصد از تغییرات عملکرد وظیفه ای را تبیین کنند. همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود، نتایج تحلیل واریانس نشان می دهد حمایت سرپرست ادراک شده ( $F = ۱۶۹/۱۳$  و  $P < ۰/۰۰۱$ ) و حمایت سازمانی ادراک شده ( $F = ۳۹/۹۸$  و  $P < ۰/۰۰۱$ ) اثر معناداری بر عملکرد وظیفه ای دارند.

جدول ۶. خلاصه تحلیل رگرسیون گام به گام عملکرد وظیفه‌ای بر حسب دو متغیر وارد شده پیش‌بین

مرتبه ورود متغیر	متغیر وارد شده در هر مرحله	R	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> تعدیل شده	خطای استاندارد	$\Delta R^2$	F	P
۱	حمایت سرپرست درک شده	۰/۴۶	۰/۲۱۱	۰/۲۱۰	۰/۰۵۳	۰/۲۱	۱۶۹/۱۳	۰/۰۰۱
۲	حمایت سازمانی درک شده	۰/۵۳	۰/۲۸۰	۰/۲۷۹	۰/۰۴۲	۰/۰۶	۳۹/۹۸	۰/۰۰۱

جدول ۷. خلاصه تحلیل رگرسیون گام به گام عملکرد زمینه‌ای بر حسب دو متغیر وارد شده پیش‌بین

مرتبه ورود متغیر	متغیر وارد شده در هر مرحله	R	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> تعدیل شده	خطای استاندارد	$\Delta R^2$	F	P
۱	حمایت سرپرست درک شده	۰/۵۹	۰/۳۴۸	۰/۳۴۶	۰/۰۴۱	۰/۳۴	۱۹۱/۲۲	۰/۰۰۱
۲	حمایت سازمانی درک شده	۰/۶۲	۰/۳۴۸	۰/۳۸۲	۰/۰۲۱	۰/۰۹۸	۵۱/۱۲	۰/۰۰۱

جدول ۷ نتایج رگرسیون متغیرهای پیش‌بین را روی متغیر عملکرد زمینه‌ای نشان می‌دهد. با توجه به این جدول، حمایت سرپرست درک شده ۲۴ درصد از تغییرات عملکرد زمینه‌ای را پیش‌بینی می‌کند. حمایت سازمانی درک شده نیز ۹ درصد از تغییرات عملکرد زمینه‌ای را تبیین می‌کند. این متغیرها در مجموع می‌توانند ۳۴ درصد از تغییرات عملکرد وظیفه‌ای را پیش‌بینی کنند. همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد حمایت سرپرست درک شده ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $F= ۱۹۱/۲۲$ ) و حمایت سازمانی درک شده ( $P < ۰/۰۰۱$ ) و ( $F= ۵۱/۱۲$ ) اثر معناداری بر عملکرد زمینه‌ای دارند.

جدول ۸. نتایج فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه‌ها	نتیجه
۱	حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان بر تعهد عاطفی آنها نسبت به سازمان اثر مستقیم و معناداری دارد.	قبول
۲	حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان بر تعهد هنجاری آنها نسبت به سازمان اثر مستقیم و معناداری دارد.	قبول
۳	حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان بر تعهد مستمر آنها نسبت به سازمان اثر مستقیم و معناداری دارد.	رد
۴	حمایت سرپرست ادراک شده کارکنان بر تعهد عاطفی آنها نسبت به سازمان اثر مستقیم و معناداری دارد.	قبول
۵	حمایت سرپرست ادراک شده کارکنان بر تعهد هنجاری آنها نسبت به سازمان اثر مستقیم و معناداری دارد.	قبول
۶	حمایت سرپرست ادراک شده کارکنان بر تعهد مستمر آنها نسبت به سازمان اثر مستقیم و معناداری دارد.	رد
۷	حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان بر عملکرد وظیفه‌ای اثر مستقیم و معناداری دارد.	قبول
۸	حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان بر عملکرد زمینه‌ای اثر مستقیم و معناداری دارد.	قبول
۹	حمایت سرپرست ادراک شده کارکنان بر عملکرد وظیفه‌ای اثر مستقیم و معناداری دارد.	قبول
۱۰	حمایت سرپرست ادراک شده کارکنان بر عملکرد زمینه‌ای اثر مستقیم و معناداری دارد.	قبول

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رابطه بین حمایت سازمانی و حمایت سرپرست ادراک‌شده با تعهد عاطفی و هنجاری در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد در جهت مثبت معنادار است و حمایت سازمانی و حمایت سرپرست ادراک‌شده با تعهد مستمر رابطه معناداری ندارد. نتایج به‌دست‌آمده با یافته‌های لاکسمی و یاداو (۲۰۱۱) و آگاروال و همکارانش (۲۰۱۰) که نشان دادند حمایت سازمانی ادراک‌شده با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه معنادار و مثبتی دارد، اما با تعهد مستمر رابطه معناداری برقرار نمی‌کند، یکسان است. یافته‌های میاو (۲۰۱۱) نیز همین نتایج را تأیید کرده است. بون (۲۰۱۱) نیز نشان داد بین حمایت سرپرست ادراک‌شده و تعهد سازمانی رابطه معناداری برقرار است. از آنجا که تعهد عاطفی و هنجاری مفهوم روان‌شناسانه‌ای دارد، می‌تواند تحت تأثیر حمایت‌های سازمانی و سرپرست ادراک‌شده قرار بگیرد، اما در خصوص رابطه حمایت‌های سازمانی و سرپرست ادراک‌شده با تعهد مستمر، باید اشاره کرد، تعهد مستمر فرد به سازمان بر مبنای ارزش اقتصادی شکل می‌گیرد و تعهد مستمر فرد با برآوردی که از هزینه‌های ترک سازمان می‌کند، ارتباط دارد و رابطه‌ای با درک از حمایت‌های سازمانی و سرپرست ندارد؛ زیرا جنبه اقتصادی مسائل برای فرد مهم‌تر از مباحث عاطفی یا هنجاری است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد تعهد عاطفی زن‌ها بیشتر از مردهاست، در نتیجه باید تعهد مستمر را در مردان با ایجاد انگیزه‌های اقتصادی پرورش داد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، بین حمایت سازمانی و حمایت سرپرست ادراک‌شده با عملکرد زمینه‌ای و وظیفه‌ای نیز در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد رابطه مثبت معنادار برقرار است. یافته‌های ریگل و همکارانش (۲۰۰۸) نیز نشان می‌دهد رابطه مثبتی بین تعهد عاطفی، عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای با حمایت سازمانی ادراک‌شده وجود دارد. گانون و مایکل (۲۰۰۴) نیز نشان دادند، بین حمایت سرپرست ادراک‌شده با تعهد عاطفی و عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش، تأثیر حمایت‌های سازمانی و سرپرست بر عملکرد زمینه‌ای بیشتر است. آیزنبرگر و همکاران (۲۰۰۲) بر این باورند که عملکرد زمینه‌ای متمرکز به نوع رابطه سازمان با کارکنان یا سرپرستان با کارکنان مربوط می‌شود (بلیا، ۲۰۰۷)؛ زیرا عملکرد زمینه‌ای مختص به عملکردهای فرآینقی است و زمانی سرپرستان شاهد کارکنانی با عملکرد زمینه‌ای بالا خواهند بود که بتوانند با حمایت‌های خود آنها را تحت تأثیر قرار دهند. عملکرد وظیفه‌ای از نظر روانی کمتر از عملکرد زمینه‌ای تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ زیرا مجموعه‌ای از مهارت‌هایی است که برای انجام شغل به کار برده می‌شود.

با توجه به اینکه نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد تأثیر حمایت‌های سرپرست ادراک‌شده بر تعهد و عملکرد، بیشتر از تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر دو متغیر وابسته است؛ در تبیین این

نتیجه باید به رابطه مستقیم سرپرست با کارکنان اشاره کرد؛ زیرا هر ارزشی که در سازمان اجرا شود، ابتدا به سرپرستان برمی‌گردد و ارزش‌های سازمانی توسط کارکنان از طریق سرپرستان درک می‌شود (رسباسان، ۲۰۱۰).

نتایج این پژوهش برای شرکت ایتراک و سایر شرکت‌ها اهمیت زیادی دارد. درک حمایت‌های سازمانی و سرپرست از جانب کارکنان می‌تواند آنان را نسبت به مسائل سازمان حساس کند و سازمان را در حل مشکلات پیش‌آمده یاری دهد. این موضوع بر اساس نظریه تبادل اجتماعی که بیان می‌کند زمانی که سازمان روی کارمندان خود سرمایه‌گذاری می‌کند، کارمندان تمایل به عمل مقابل در جهت مثبت دارند (کاواس و دایسویک، ۲۰۱۰)، به اثبات رسیده است. در ادامه به بیان پیشنهادهایی برای شرکت ایتراک پرداخته می‌شود.

از آنجا که با هر دو حمایت‌های سرپرست و سازمان می‌توان کارکنان را از نظر عاطفی تحت تأثیر قرار داد و از سویی، بیشتر کارکنان شرکت ۳۵ تا ۴۰ ساله و افراد باتجربه‌ای هستند، توصیه می‌شود با مشارکت ایشان در تصمیم‌گیری‌ها و تشریح مسائل سازمانی، کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند تا کارکنان مسائل سازمان را همچون مسائل خود بدانند.

از آنجا که سازمان در محیط رقابتی قرار دارد و به کارکنان باتجربه نیاز دارد، باید از لحاظ مالی و اقتصادی نیز کارکنان خود را حمایت کند؛ زیرا تحت تأثیر قرار دادن کارکنان از نظر روانی تنها یکی از ابعاد مسئله است و شرکت به کارکنانی با تعهد مستمر بالا نیاز دارد تا بتواند به اهداف راهبردی خود دست یابد و کارکنان باتجربه خود را از دست ندهد.

شرکت باید در نظر داشته باشد که با پیاده‌سازی حمایت‌های سازمانی و سرپرست، عملکرد زمینه‌ای کارکنان بیشتر تحت تأثیر قرار می‌گیرد و ارتقای عملکرد وظیفه‌ای کارکنان مستلزم آموزش‌های لازم به‌منظور به‌روز نگه‌داشتن دانش کاری کارکنان است.

سرپرستان باید قدرت قوی‌ای در تحت تأثیر قراردادن کارکنان داشته باشند، از آنجا که اثرگذاری سرپرستان بر کارکنان بیشتر از سازمان است و می‌توانند کارکنان را از نظر تعهد و عملکرد تحت تأثیر قرار دهند، آموزش‌های لازم به سرپرستان در چگونگی ارتباط با کارکنان می‌تواند در دستیابی به این هدف کمک کند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، تأثیر عملکرد فردی بر عملکرد سازمانی، میزان تأثیر حمایت‌های ادراک‌شده بر سایر متغیرهای نگرشی، از جمله جابه‌جایی و ترک خدمت بررسی شود. تأثیر دیگر حمایت‌ها مانند حمایت همکاران ادراک‌شده بر متغیرهای نگرشی و اجرای پژوهش به‌صورت کیفی نیز توصیه می‌شود.

اصلی‌ترین محدودیت این پژوهش، اجرای آن در شرکت نیمه‌دولتی و به‌صورت کمی بود.

## References

- Aggarwel- Gupta, M., Vohra, N. & Bhatnagar, D. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The meditational influence of psychological well- being. *Journal of Business and Management*, 16(2), 105-124.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G. & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes. *Management Research Review*, 38(6), 627- 639.
- Alambeigi, A., Ahangari, I. & Azizi, S. (2015). Analysis of relationship between leader- member exchange (LMX), organizational learning culture and employee's organizational commitment (case of study: Agricultural experts central province). *Journal of Public Administration*, 6(4), 819-837. (in Persian)
- Anjum, A. & Naqvi, G. (2012). Impact of perceived supervisor support on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust. *The Asian conference on Psychology & the behavioral*, Osaka, Japan, 249- 261.
- Arshadi, N. & Hayavi, G. (2013). The effective of perceived organizational support on effective commitment and job performance: mediating role of OBSE. *Journal of Procedia- social and behavioral sciences*, 84, 739- 743.
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) whit organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Journal of Procedia- social and behavioral sciences*, 30, 1103- 1108.
- Asgari, B., Poursoltani Zarandi, H. & Aghaei, N. (2014). The effect of perceived organizational support on organizational commitment and job performance in employees of sports and youth department of western provinces of Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, 6 (2), 91- 102. (in Persian)
- Bellia, R. E. (2007). *Moderating effect of commitment and perceived supervisor support on the relationship between task characteristics and performance measures*. USA: Los Angeles University.
- Bowen, W.T. (2011). *Effect of supervisor support on employee commitment: Applicability in the volunteer fire service*, Washington: Nyack College.
- Casimir, G., Keith Ng, Y. N., Wang, Y.K. & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader- member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization development Journal*, 35(5), 366- 385.



- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra- role performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 149 (1), 119- 124.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C. & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Bus Psychology*, 29(2), 269- 280.
- Damghanian, H., Jamshidi, L. & Ghale Agha Babai, F (2015). Analyzing the role and impact of perceived organizational support on reducing social vanity. *Journal of Public Administration*, 7 (2), 229- 244. (in Persian)
- Danaee -Fard, H., Alvani, M. & Azar, A. (2013). *Quantitative research methodology in management: A comprehensive approach*. Tehran: Eshraghi. (in Persian)
- Eisenberger, R. & Aselage, J. (2003). Perceived organizational support and psychological contract: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491- 509.
- Eisenberger, R., Chen, Z., M. Johnson, K., L. Sucharski, L. & Aselage, J, (2010). Perceived organizational support and Extra- role performance: Which leads to which? *The journal of social psychology*, 149 (1), 19- 124.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500- 507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contribution to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Gognon, M. A. & Micheal, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54 (12), 172- 178.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629- 643.
- Houman, H. (2009). *Structural equation modeling with Lisrel software*. Tehran: SAMT. (in Persian)
- Kong, H. J., Gatling, A., Kim, J. & Harrah, W. (2014). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human resources in hospitality & tourism*, 14 (1), 68-89.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Vet, H. C. W. & Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53 (8), 856- 866.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V. H., Beek, A. J. & Vet, H. C. W. (2012). Development of individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (1), 6- 28.
- Koopmans, L., Coffeng, J. K., Bernaards, C. M., Boot, C. RL., Hildebrandt, V. H., Vet, H. CW. & Beek, A. J. (2014). Responsiveness off the individual work performance questionnaire. *BMC Public Health*, (14), 513-523.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternatine relationships between perceived investment in employee development. Perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Luxmi, M. & Yadav, V. (2011). Reciprocation effect of perceived organizational support on organizational commitment: A study of school teachers. *Journal of Management and labor studies*, 36 (2), 175- 186.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1), 61- 89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Miao, R. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, (21), 105- 127.
- Moghim, M. & Ramezan, M. (2011). *Journal of management*. Tehran: RAHDAN. (in Persian)
- Muse, L. A. & Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19 (4), 417- 459.
- Panaccio, A. & Vandenberghe, C. (2012). Perceived sacrifice and few alternative commitment: The motivational underpinnings of continuance commitment's sub dimensions. *Journal of Vocational Behavior*, 81 (1), 59-72.
- Rahmanseresht, H. & Sheikhi, N. (2014). The mediating role of organizational citizenship behavior in impact of job attitudes on knowledge sharing behavior. *Journal of Public Administration*, 6(3), 481- 502.

- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027- 1030.
- Rusbasan, D. R. (2010). *Help boss, I'm stressed! Measuring types of perceived supervisor support and how day related to subordinates' workplace stress*. USA: University of Connecticut, Storrs.
- Saffar Doaee, H. & Borjalilo, SH. (2010). Investigate the relationship between perceived organizational support and organizational commitment and turnover intention. *Journal of Public Administration Perspective*, 3, 63- 77. (in Persian)
- Shafiq, M. & Zia-ur- Rehman, M. & Rashid, M. (2013). Impact of compensation, training and development and supervisor support on organizational commitment. *Journal of Compensation & benefits review*, 45 (5), 278- 285.
- Taghizadeh Yazdi, M. R. & Soleimani, A. (2015). Application of canonical correlation techniques to investigate the relationship between emotional intelligence, organizational citizenship behavior and organizational commitment. *Journal of Public Administration*, 7(2), 211- 228.