



## نقش ادراک از حمایت سازمانی در تاثیرگذاری اعتماد بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان زنجان)

مهدي یزدان شناس<sup>۱\*</sup> و محمد احمدخانی<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۵/۱۵

### چکیده

**هدف:** هدف تحقیق حاضر، بررسی نقش میانجی ادراک از حمایت سازمانی و حمایت سرپرست در تاثیرگذاری اعتماد بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان زنجان بود.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر، توصیفی و از نوع تحقیقات همبستگی است که جامعه آماری آن کارکنان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان زنجان است و داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه‌های تعهد عاطفی آلن و می‌یر (۱۹۹۰)، اعتماد سازمانی باتلر (۱۹۹۱)، حمایت سازمانی ادراک شده ایزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶)، ادراک از حمایت سرپرست رودس و همکاران (۲۰۰۱)، رفتار شهروندی سازمانی ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱)، رفتارهای مخرب کاری بنت و رابینسون (۲۰۰۰) و رضایت شغلی راسل و همکاران (۲۰۰۴) به دست آمده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آمار استنباطی و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق ضمن تایید نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده، تاثیرگذاری اعتماد سازمانی بر حمایت سازمانی ادراک شده با ضریب ۰/۴۲، تاثیرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد عاطفی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای مخرب کاری را به ترتیب با ضرایب ۰/۹۱، ۰/۶۱، ۰/۶۰ و ۰/۳۶ - تایید کرد.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های تحقیق می‌توان گفت، اعتماد سازمانی و ابعاد مختلف آن از طریق ادراک حمایت سازمانی و حمایت سرپرست، می‌تواند نقش قابل توجهی در نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** اعتماد، حمایت سازمانی ادراک شده، ادراک از حمایت سرپرست، نگرش‌ها و رفتارهای کاری.

## مقدمه

رفتارهای کاری مخرب، مشکلات بسیار گسترده و بزرگی را در سازمان‌ها به همراه دارند. این رفتارها شامل، تاخیر، غیبت از کار، خرابکاری، اختلاس، حملات شخصی و ... می‌شوند (یان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). همانطور که بنت و رابینسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) بیان کرده‌اند، رفتارهای انحرافی یا کج‌رفتاری‌ها در محل کار، به آن دسته از رفتارهای آگاهانه‌ای اشاره دارند که از هنجارهای اصلی و مهم سازمان انحراف داشته، در نتیجه عملکرد مطلوب سازمان و یا اعضای سازمان و یا هر دو را به خطر می‌اندازند؛ بنابراین، رفتارهای مخرب کاری توصیف‌کننده، اقداماتی هستند که از طریق تاثیرگذاری مستقیم بر عملکرد سازمان و یا کارکنان و یا اموال سازمان به سازمان آسیب وارد می‌آورند (کلاتز و بولینو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در مقابل، برخی از کارکنان فعالیت‌هایی بیشتر از حد وظایف خود در سازمان انجام می‌دهند؛ مانند کمک به همکاران، انجام فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان و یا آموزش دیگر کارکنان هنگام نیاز. هنگامی که کارکنان سازمان به طور مداوم فراتر از وظایف شغلی خود مبادرت به انجام کار می‌کنند، در بهبود کلی عملکرد سازمان موثر بوده، سازمان‌ها نیز به طور مداوم با تمرکز بر عوامل مختلف، سعی در حمایت و تشویق کارکنان برای چنین رفتارهایی خواهد داشت (رندهاوا و کاتور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). اگرچه گفته می‌شود، رفتارهای شهروندی سازمانی در سیستم پاداش رسمی سازمان مورد توجه قرار نمی‌گیرند، اما مطالعات نشان داده‌اند، این رفتارها بر ارزیابی عملکرد کارکنان تاثیرگذار هستند (اوه<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). بر همین اساس و به دلیل اینکه کاهش رفتارهای مخرب کاری و افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی می‌تواند برای مدیران سازمان‌ها امری مطلوب محسوب شود، بسیاری از محققان به بررسی عوامل موثر بر شکل‌گیری این رفتارها پرداخته‌اند (بیسواس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ الکنز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). علاوه، بسیاری از سازمان‌ها اهمیت موضوعات تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان را تشخیص داده، اولویت بالایی برای این عوامل در نظر گرفته‌اند (هاسکنشت<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). تعهد سازمانی، به معنی حد و اندازه‌ای است که فرد خود را متعلق به سازمان دانسته، هویت خود را با سازمان تعیین می‌کند (دمیربگ<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). می‌یر و آلن<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۱) بیان داشتند، تعهد سازمانی از سه بعد تشکیل می‌شود: عاطفی، مستمر و هنجاری. می‌یر و همکارانش (۲۰۰۲) اظهار داشتند، از میان سه بعد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی رابطه قوی‌تری با تجربیات کاری من‌جمله، رابطه بین سرپرست و زیردست دارد. به این دلیل در مطالعه حاضر صرفاً تعهد سازمانی عاطفی، مورد بررسی قرار گرفته است. بطور کلی، تعهد سازمانی یک متغیر مهم در درک رفتار کارکنان است که با تاثیر بر عملکرد کارکنان می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات شود (غلامپور و طریقی، ۱۳۹۴). رضایت شغلی نیز، از جمله مفاهیمی است که در مباحث رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته، تاثیرات فردی و سازمانی آن مورد بحث بوده است (هو<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). برخی مفهوم سازی‌ها درباره رضایت شغلی بر وضعیت عاطفی یا هیجانی مرتبط با ویژگی‌های شغل و محیط کاری تاکید داشته‌اند و احساس فرد را درباره شغل و بر اساس ارزیابی از ویژگی‌های مذکور مورد توجه قرار داده‌اند (رابینز و جاج<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹: ۷۶؛ پامیرلنو و ماریادوس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴). در تحقیق حاضر نیز، تعهد عاطفی و رضایت شغلی به عنوان نگرش‌های کاری و رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای مخرب کاری، به عنوان رفتارهای کاری در نظر گرفته شده، به عنوان متغیرهای

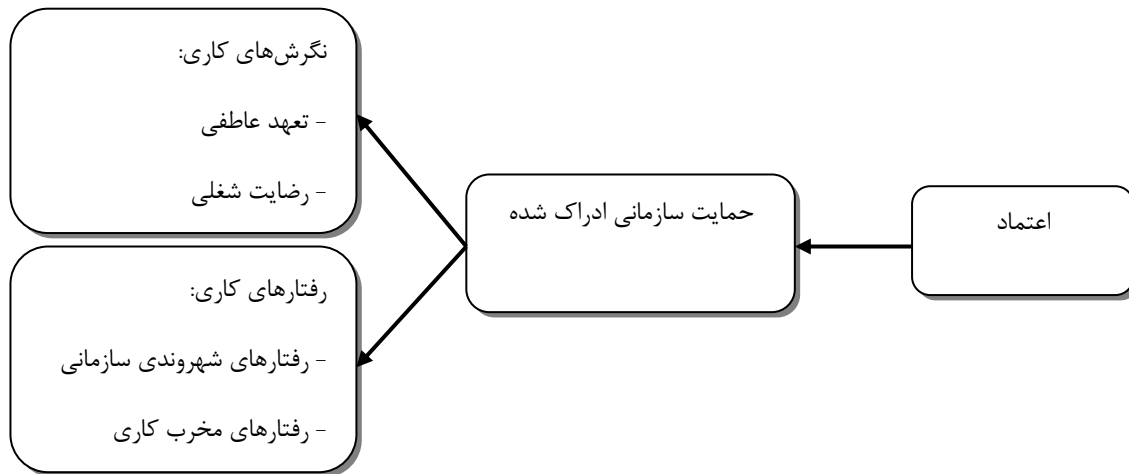
1. Yan
2. Bennet and Robinson
3. Klotz and Bolino
4. RandhaWa and Kaur
5. Oh
6. Biswas
7. Elkins
8. Hausknecht
9. Demirbag
10. Meyer and Allen
11. Hu
12. Robins and Judge
13. Pomirleanu and Mariadoss

مهم موثر بر عملکرد سازمان تحلیل می‌شود؛ در همین رابطه، حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۱</sup> یکی از عواملی است که در شکل‌گیری نگرش‌های کاری بسیار موثر در نظر گرفته می‌شود (لم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). برخی از تحقیقات نشان داده‌اند، رابطه مثبتی بین حمایت سازمانی ادراک شده و نگرش‌های کاری مثبت وجود دارد (آلتنگلو و گورل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ تریبون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). بر اساس نظریه حمایت سازمانی، کارکنان تصوراتی کلی درباره میزان منابع ارائه شده از سوی سازمان و همچنین میزان توجه صورت گرفته از تلاش‌های آنها خواهند داشت (کولن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). نظریه حمایت سازمانی، بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی قرار داشته، تاکید می‌کند کارکنانی که استنباط بالایی از حمایت سازمانی دارند، بیشتر معتقدند که سازمان عملکرد مطلوب شغلی را تشخیص داده، مورد تشویق قرار می‌دهد (رودس و ایزنبرگر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). مطالعات نشان داده‌اند که ادراک از حمایت سازمانی می‌تواند پیامدهای روان‌شناختی مثبتی برای کارکنان به همراه داشته باشد (باران<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ جیلت<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). برای مثال، اوی<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود روی مربیان ورزشی دریافتند، حمایت سازمانی درک شده از طریق تاثیرگذاری بر انگیزه درونی مربیان ورزشی، سبب افزایش تعهد عاطفی آنها می‌شود. علاوه بر این، ادراک از حمایت سرپرست نیز می‌تواند نقش مهمی در حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان داشته باشد؛ زیرا از نگاه کارکنان، سرپرستان به عنوان کارگزاران و نمایندگان سازمان محسوب می‌شوند (ژانگ<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ دیسویک و کوواس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲). کیم<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه جالب خود که روی داوران ۱۲ رشته مختلف ورزشی در هنگ کنگ انجام داد، به این نتیجه رسید که وجود عدالت سازمانی تنها از طریق حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند سبب ایجاد رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای شود. در ایران نیز صحرایی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بین حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی با رضایت شغلی، رابطه مستقیمی وجود دارد. شاکری‌نیا و نبوی (۱۳۸۹) در تحقیق خود چنین گزارش کردند که حمایت سازمانی ادراک شده، توان پیش‌بینی رضایت شغلی کارکنان را دارد. عسکری و همکاران (۱۳۹۲) نیز نشان دادند، بین متغیر حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی و مولفه‌های آن رابطه مثبت و قوی وجود دارد. اندام و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیق خود برای بررسی ارتباط بین اخلاق کاری، تعهد شغلی و عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، عملکرد کارکنان را از بعد فنی و اجتماعی بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که عملکرد اجتماعی نسبت به عملکرد فنی، ضریب اثر بیشتری در تبیین عملکرد شغلی کارکنان دارد. عریضی و گل‌پرور (۱۳۹۰) نیز در تحقیق خود اظهار داشتند، حمایت سازمانی ادراک شده با متغیرهایی مانند رضایت از پرداخت‌ها، اعتماد به سرپرست، رفتارهای فرانقشی، دل‌بستگی به کار و شغل، رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. بطور کلی می‌توان گفت، اگر مدیران بتوانند سطح ادراک از حمایت سرپرست و سطح حمایت سازمانی ادراک شده را افزایش دهند، می‌توانند به تبع آن نگرش‌ها و رفتارهای کاری مثبت را در میان کارکنان ارتقاء دهند. از طرف دیگر، در نظریه مبادله اجتماعی که مبنای نظریه حمایت سازمانی است، موضوع اعتماد نیز به عنوان یکی از الزامات اصلی مبادله اجتماعی در نظر گرفته می‌شود؛ چرا که مبادله اجتماعی، مستلزم اعتماد به دیگران جهت شکل‌گیری رابطه متقابل است (بلاو<sup>۱۳</sup>، ۱۹۶۴). میتلند<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، تحقیقی که در سازمان‌های ورزشی

1. Perceived Organizational Support
2. Lam
3. Altunglu and Gurel
4. Trybon
5. Cullen
6. Rhoades and Eisenberger
7. Baran
8. Gillet
9. Ooi
10. Zhang
11. Disvik and Kuvaas
12. Kim
13. Blau

انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که یکی از عوامل موثر در اثربخشی این سازمان‌ها، وجود فرهنگ قوی مبتنی بر انسجام و اعتماد است. به نظر می‌رسد، اعتماد باعث کاهش عدم اطمینان در روابط بین افراد شده، در نتیجه کیفیت تعاملات اجتماعی را ارتقاء می‌بخشد؛ به گونه‌ای که افراد بهتر می‌توانند اطلاعات، حمایت‌ها و سایر منابع مورد نیاز خود را به دست آورند (شائوبروک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین، نباید جنبه‌های چندگانه اعتماد و اثرات متعدد آن را بر نگرش‌های کاری نادیده گرفت (میاو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). در تحقیق حاضر، چنین فرض می‌شود که اعتماد سازمانی روی ادراک کارکنان از حمایت سازمان از آن‌ها تاثیر مثبتی داشته، از این طریق می‌تواند سبب بهبود نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان شود؛ بنابراین، حمایت سازمانی ادراک شده احتمالاً می‌تواند نقشی میانجی در تاثیرگذاری اعتماد بر رفتارها و نگرش‌های کاری داشته باشد. باتلر<sup>۴</sup> (۱۹۹۱)، ده بعد از اعتماد را مشخص کرده است: (۱) دردسترس بودن؛ به حضور فیزیکی سرپرست در موقع لزوم اشاره دارد (۲) شایستگی؛ به مهارت‌های فنی و میان فردی مورد نیاز برای شغل فرد مربوط می‌شود (۳) سازگاری؛ به معنی قابلیت اطمینان، قابلیت پیش‌بینی و قضاوت خوب است (۴) دقت و ذکاوت؛ به عنوان تضمین و اطمینان شناخته می‌شود (۵) انصاف و عدالت؛ به معنی رفتار یکسان با زیردستان است (۶) کمال، راستی و درستی که به درستکاری و شخصیت اخلاقی اشاره دارد؛ (۷) وفاداری؛ به معنی دارا بودن انگیزه برای حفاظت از افراد و ایجاد ذهنیت خوب درباره افراد است (۸) گشودگی؛ به معنای داشتن ذهنیت باز برای ارائه ایده‌ها است؛ (۹) وفای به عهد و عمل به وعده‌ها؛ به عمل کردن به قول‌ها و وعده‌های فرد اشاره دارد (۱۰) پذیرش؛ به عنوان قابل پذیرش بودن ایده‌ها تعریف می‌شود. بعد یازدهم نیز، اعتماد کلی است که به ابعاد فوق اضافه شده است تا محققان بتوانند رابطه ده بعد قبلی را با اعتماد کلی مورد بررسی قرار دهند. براساس مباحث فوق و با توجه به متغیرهای مطرح شده مانند تعهد و رضایت شغلی به عنوان نگرش‌های مهم کاری و رفتارهای مخرب و رفتارهای شهروندی سازمانی، به عنوان رفتارهای مهم کاری و نقش بسیار مهمی که این متغیرها در عملکرد سازمان ایفا می‌کنند، ضروری است تا رابطه مفروض ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با متغیرهای مذکور به طور جامع مورد بررسی قرار گیرد. علاوه بر این، ادراک کارکنان می‌تواند در این بین بسیار تعیین کننده باشد که نقش آن در رابطه ابعاد اعتماد سازمانی و نگرش‌ها و رفتارهای کاری بایستی مطالعه و تحلیل شود. با اینکه تحقیقات پیشین روابط مهمی را بین حمایت سازمانی ادراک شده، ادراک از حمایت سرپرست، نگرش‌های کاری و رفتارهای کاری نشان داده‌اند، اما این تحقیقات غالباً متغیرهای محدودی را بررسی نموده، اثر متغیرهای مختلف و به ویژه اثر متغیرهای میانجی را مطالعه نکرده‌اند. سوال مهمی که تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به آن است، این که ابعاد مختلف اعتماد سازمانی چه تاثیری بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان مانند تعهد و رضایت شغلی و همچنین رفتارهای شهروندی سازمانی و نیز رفتارهای مخرب آنان دارد و مهمتر اینکه در این میان، ادراکات کارکنان به ویژه ادراک آن‌ها از حمایت سازمانی و حمایت سرپرستان چه تاثیری برجای می‌گذارد. با این حال، تحقیقات به تبیین عواملی نپرداخته‌اند که سبب شکل‌گیری این احساس و استنباط در کارکنان می‌شوند. ضمن اینکه نقش میانجی ادراکات کارکنان به ویژه ادراک آن‌ها از حمایت سازمان و سرپرستان در تاثیرگذاری ابعاد مختلف اعتماد سازمانی بر نگرش‌ها و رفتارهای مهم کاری کارکنان و بر اساس یک مدل مفهومی واحد و جامع، مورد بررسی قرار نگرفته است. تحقیق حاضر، ضمن بررسی این موضوع به بررسی اعتماد کارکنان به سرپرستان، به عنوان یکی از عواملی می‌پردازد که می‌تواند از طریق تاثیر بر ادراک، از حمایت سازمانی و حمایت سرپرست به تبیین نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان کمک نماید

1. Maitland
2. Schaubroeck
3. Miao
4. Butler



شکل ۱- الگوی مفهومی تحقیق

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر ماهیت، تحقیقی توصیفی همبستگی و از نوع تحقیقات، پیمایشی است. تعهد عاطفی با استفاده از پرسشنامه آلن و می‌یر (۱۹۹۰) اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه حاوی هشت گویه است. اعتماد سازمانی بر اساس پرسشنامه باتلر (۱۹۹۱) سنجیده شد که شامل، ۴۴ گویه است. حمایت سازمانی ادراک شده، ادراک از حمایت سرپرست به ترتیب با استفاده از پرسشنامه ایزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) و پرسشنامه رودس و همکاران (۲۰۰۱) سنجیده شدند. پرسشنامه ایزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) شامل، هشت گویه و پرسشنامه رودس و همکاران (۲۰۰۱) نیز شامل، هشت گویه است. رفتار شهروندی سازمانی بر اساس پرسشنامه ویلیامز و اندرسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) اندازه‌گیری شد که حاوی هفت گویه در بخش رفتار فردی و شش گویه، در بخش رفتار سازمانی است. رفتارهای مخرب کاری با استفاده از پرسشنامه بنت و رابینسون (۲۰۰۰) سنجیده شد که شامل، یازده گویه است. رضایت از شغل نیز، بر اساس پرسشنامه راسل<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) اندازه‌گیری شده است که حاوی هشت گویه است. مقیاس مورد استفاده در تمامی پرسشنامه‌های مذکور، مقیاس لیکرت و طیف پنج گزینه‌ای است. به منظور اطمینان بیشتر از نظرات برخی از استادان رشته مدیریت در مورد استفاده از پرسشنامه‌های فوق استفاده گردید و به منظور تایید پایایی آن‌ها، ضریب آلفای کرونباخ برای هر پرسشنامه محاسبه گردید که برای تمامی موارد، ضرایب پایایی مورد تایید بود. جدول ۱، این ضرایب را نشان می‌دهد. کارکنان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان زنجان، جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند که جمعاً ۳۱۲ نفر می‌باشند و به منظور بررسی کارکنان شهرستان‌های مختلف استان زنجان، پرسشنامه تحقیق به‌طور تصادفی بین نمونه‌ای از آنها توزیع و اطلاعات مورد نیاز از طریق آن جمع‌آوری گردید. به این ترتیب که در هر شهرستان ابتدا حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه و سپس پرسشنامه تحقیق به صورت تصادفی بین آنها توزیع شد. حجم نمونه، برابر ۲۱۹ تعیین شد. اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان و سازمان‌های ورزش و جوانان شهرستان‌های استان زنجان شامل، شهرستان‌های ابهر، ایجرود، خدابنده، خرمدره، سلطانیه، طارم و ماه‌نشان سازمان‌هایی بودند که مورد مطالعه قرار گرفتند. در نهایت از بین ۲۱۹ پرسشنامه توزیع شده، ۲۰۴ پرسشنامه تکمیل شده، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت که میزان برگشت پرسشنامه‌ها، بیش از ۹۳ درصد بود که برای انجام تحلیل‌های آماری مناسب است. از میان پاسخگویان، ۸۴ درصد (۱۷۲ نفر) مرد و ۱۶ درصد (۳۲ نفر) زن می‌باشند. ضمناً ۲۵ درصد (۵۱ نفر) از کارکنان

1. Williams and Anderson  
2. Russell

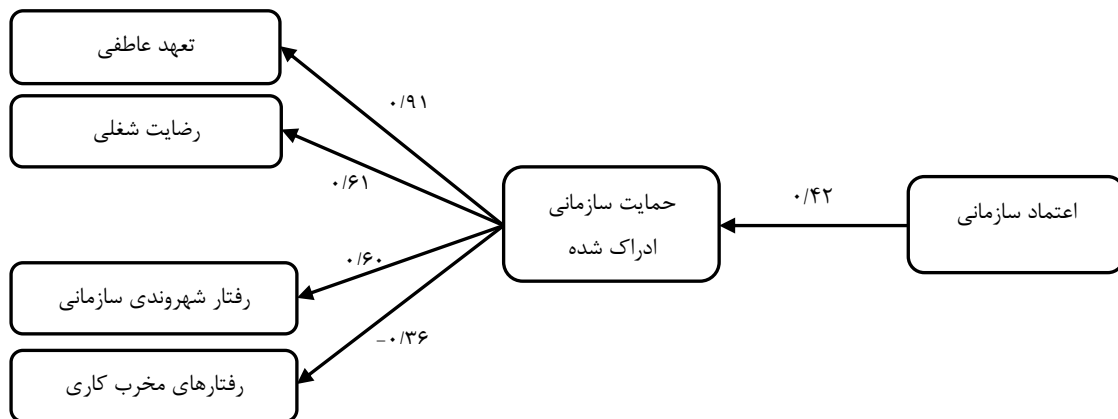
دارای سن ۲۰ تا ۲۹ سال، ۳۸ درصد (۷۷ نفر)، ۳۰ تا ۳۹ سال، ۲۸ درصد (۵۷ نفر)، ۴۰ تا ۴۹ سال و ۹ درصد (۱۹ نفر) ۵۰ سال و بیشتر دارند. بعلاوه، ۵۵/۴ درصد کارکنان دیپلم و فوق دیپلم، ۴۱/۷ درصد آن‌ها، دارای مدرک کارشناسی و ۲/۹ درصد آن‌ها، دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر می‌باشند. داده‌های جمع‌آوری شده نیز، با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و آزمون مدل مفهومی تحقیق، از روش معادلات ساختاری و نرم افزار ایموس نسخه ۲۲ و همچنین نرم افزار اسپاس نسخه ۲۲ استفاده شده است.

جدول ۱- ضرایب پایایی پرسشنامه‌های تحقیق

پرسشنامه	ضریب پایایی	پرسشنامه	ضریب پایایی
تعهد عاطفی	۰/۷۸۸	اعتماد سازمانی	۰/۹۱۲
ادراک از حمایت سازمانی	۰/۷۷۹	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۴۵
رضایت شغلی	۰/۹۱۳	کل پرسشنامه	۰/۹۳۸
		ادراک از حمایت سرپرست	۰/۹۱۷
		رفتارهای مخرب	۰/۸۷۴

## یافته‌ها

خروجی نرم افزار در شکل ۲، نشان داده شده است.



شکل ۲- آزمون مدل مفهومی تحقیق (ضرایب رگرسیونی)

شاخص‌های محاسبه شده برای برازش مدل بر اساس خروجی‌های نرم افزار، حاکی از برازش مناسب الگوی مفهومی تحقیق است. این شاخص‌ها در جدول ۲، نشان داده شده‌اند.

جدول ۲- شاخص‌های نیکویی برازش برای الگوی مفهومی تحقیق

نوع شاخص	نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار محاسبه شده	نتیجه
مطلق	P-value	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۷	قابل قبول
تطبیقی	TLI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	قابل قبول
	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۷۰	قابل قبول
	RMSEA	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۴۴	قابل قبول
مقتصد	CMIN/DF	کمتر از ۵	۲/۸۳۱	قابل قبول
	PCFI	بیشتر از ۰/۵	۰/۶۷۲	قابل قبول
	PNFI	بیشتر از ۰/۵	۰/۶۰۲	قابل قبول

ضرایب رگرسیونی و مقادیر بحرانی به دست آمده از نرم افزار، فرضیه‌های تحقیق را تایید می‌کنند. بر اساس سطح معنی‌داری ۵ درصد، مقادیر بحرانی باید بیشتر از  $\pm 1/96$  باشد؛ همچنین ضرایب معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵، می‌تواند نشانگر تایید فرضیه مربوط باشد. جدول ۳، ضرایب معنی‌داری، ضرایب رگرسیونی و نتیجه آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۳- ضرایب برآورد و معنی‌داری معادلات ساختاری

از	به	ضریب رگرسیونی	مقادیر بحرانی (CR)	ضرایب معناداری (P)	نتیجه
اعتماد سازمانی	حمایت سازمانی	۰/۴۲	۵/۲۵۶	۰/۰۰۱	تایید
حمایت سازمانی	تعهد عاطفی	۰/۹۱	۳/۶۰۶	۰/۰۰۱	تایید
حمایت سازمانی	رضایت شغلی	۰/۶۱	۳/۲۱۰	۰/۰۱	تایید
حمایت سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۰	۲/۷۶۴	۰/۰۰۶	تایید
حمایت سازمانی	رفتارهای مخرب کاری	-۰/۳۶	-۲/۰۶۱	۰/۰۳۹	تایید

علاوه بر آزمون فرضیه‌های تحقیق بر اساس مدل‌یابی معادلات ساختاری، به منظور تحلیل بهتر یافته‌های تحقیق وضعیت هر یک از متغیرهای تحقیق در جامعه آماری مورد مطالعه با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای بررسی شده است. نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف نیز نشان می‌دهد، داده‌ها از توزیع نرمال پیروی کرده، بنابراین شرط لازم برای استفاده از آزمون میانگین برقرار است. جدول ۴، خلاصه نتایج آزمون میانگین را برای هر یک از متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۴- نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	ضریب t	معنی‌داری	کران پایین	کران بالا
اعتماد سازمانی	۳/۳۸۴۴	۸/۰۱۲	۰/۰۰۱	۰/۲۸۹۸	۰/۴۷۸۹
تعهد عاطفی	۳/۳۹۰۹	۹/۰۹۹	۰/۰۰۱	۰/۳۰۶۲	۰/۴۷۵۶
رضایت شغلی	۳/۵۵۹۴	۱۰/۴۸۱	۰/۰۰۱	۰/۴۵۴۲	۰/۶۶۴۷
رفتار مخرب (فردی)	۱/۲۷۲۱	-۳۹/۵۱۰	۰/۰۰۱	-۱/۸۱۴۲	-۱/۶۴۱۷
رفتار مخرب (سازمانی)	۱/۳۴۶۳	-۴۰/۷۳۳	۰/۰۰۱	-۱/۷۳۳۸	-۱/۵۷۳۷
رفتار شهروندی سازمانی (میان فردی)	۳/۵۳۸۴	۱۰/۴۸۴	۰/۰۰۱	۰/۴۳۷۱	۰/۶۳۹۶
رفتار شهروندی سازمانی (سازمانی)	۳/۳۵۸۸	۱۱/۴۳۱	۰/۰۰۱	۰/۲۹۶۹	۰/۴۲۰۷
ادراک از حمایت سرپرست	۳/۲۸۰۰	۴/۵۸۰	۰/۰۰۱	۰/۱۵۹۵	۰/۴۰۰۶
حمایت ادراک شده سازمانی	۲/۹۵۶۹	-۰/۸۶۷	۰/۳۸۷	-۰/۱۴۱۱	۰/۰۵۴۹
حمایت درک شده (کل)	۳/۱۱۹۵	۲/۶۴۴	۰/۰۰۹	۰/۰۳۰۴	۰/۲۰۸۶

نتایج این آزمون نشان می‌دهد، به غیر از حمایت ادراک شده سازمانی، میانگین سایر متغیرهای مورد مطالعه برابر میانگین فرض شده (مقدار سه) نیست. ضریب معنی‌داری برای متغیر مورد نظر (۰/۳۸۷) نشان می‌دهد، وضعیت این متغیر در جامعه مورد بررسی در حد میانگین است. در مورد سایر متغیرها با توجه به اینکه ضرایب معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ هستند، بایستی بر اساس کران بالا و کران پایین مربوط به هر یک از متغیرها نتیجه‌گیری صحیح را انجام داد. برای متغیرهای اعتماد سازمانی، تعهد عاطفی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی (میان فردی و سازمانی)، ادراک از حمایت سرپرست و حمایت ادراک شده کل به دلیل اینکه هر دو کران بالا و پایین مثبت هستند می‌توان گفت، وضعیت این متغیرها بالاتر از حد میانگین است. در مورد متغیرهای رفتارهای مخرب کاری (فردی) و رفتارهای مخرب کاری (سازمانی) به دلیل منفی بودن کران بالا و کران پایین می‌توان گفت، وضعیت این متغیرها کمتر از حد میانگین است. علاوه بر این، به منظور انجام تحلیل‌های دقیق‌تر، وضعیت

هر یک از ابعاد اعتماد سازمانی در جامعه آماری تحقیق بر اساس آزمون میانگین، مورد بررسی قرار گرفته است. جدول ۴، خلاصه نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای را برای هر یک از ابعاد اعتماد نشان می‌دهد.

جدول ۴- خلاصه نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای را برای هر یک از ابعاد اعتماد

بعد	میانگین	ضرب t	معنی داری	کران پایین	کران بالا
در دسترس بودن	۳/۵۹۹۳	۹/۳۸۳	۰/۰۰۱	۰/۴۷۳۳	۰/۷۲۵۲
شایستگی	۳/۶۶۳۰	۱۱/۷۲۰	۰/۰۰۱	۰/۵۵۱۵	۰/۷۷۴۵
ثبات	۳/۲۶۱۰	۵/۸۶۰	۰/۰۰۱	۰/۱۷۳۲	۰/۳۴۸۹
رازداری	۳/۵۵۷۶	۱۱/۲۷۶	۰/۰۰۱	۰/۴۶۰۱	۰/۶۵۵۱
رفتار منصفانه	۳/۳۸۸۵	۷/۱۶۰	۰/۰۰۱	۰/۲۸۱۵	۰/۴۹۵۵
درستکاری و کمال	۳/۳۹۸۳	۶/۱۱۵	۰/۰۰۱	۰/۲۶۹۹	۰/۵۲۶۷
وفاداری	۳/۴۱۱۸	۷/۰۶۷	۰/۰۰۱	۰/۲۹۶۹	۰/۵۲۶۷
گشودگی	۲/۸۱۱۳	-۲/۹۱۱	۰/۰۰۴	-۰/۳۱۶۶	-۰/۰۶۰۹
اعتماد کلی	۳/۴۰۰۷	۴/۸۱۳	۰/۰۰۱	۰/۲۳۶۶	۰/۵۶۴۹
عمل به وعده‌ها	۳/۲۸۶۸	۴/۱۲۵	۰/۰۰۱	۰/۱۴۹۷	۰/۴۲۳۸
همدلی و پذیرش	۳/۴۴۹۸	۷/۶۳۶	۰/۰۰۱	۰/۳۳۳۶	۰/۵۶۵۹

#### بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که بیان گردید، اگر چه مطالعات مختلفی در زمینه عوامل موثر بر ارتقاء رفتارها و نگرش‌های کاری مثبت به انجام رسیده است، اما اکثر این تحقیقات از لحاظ قلمرو موضوعی بسیار محدود بوده‌اند. بر اساس نظریه حمایت سازمانی، کارکنانی که سطح بالاتری از حمایت سازمانی را ادراک می‌کنند، بیشتر به این امر باور دارند که سازمان عملکرد بهتر را تشخیص داده، به آن پاداش می‌دهد. این امر به نوبه خود می‌تواند موجبات بهبود نگرش‌های کاری را فراهم آورد. البته در این بین، استنباط کارکنان از حمایت‌های سرپرستان نیز، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بنابراین، اگر سازمان بتواند ادراک کارکنان را از حمایت سازمانی و حمایت سرپرستان بهبود دهد، می‌تواند موجبات بهبود نگرش‌ها و رفتارهای کاری را در بین کارکنان فراهم آورد. بدین منظور و بر اساس ایده اصلی مطرح در نظریه مبادله اجتماعی، توجه به نقش اعتماد سازمانی اجتناب‌ناپذیر است. به این صورت که اعتماد در رابطه متقابل سرپرستان و زیردستان می‌تواند عاملی بسیار تعیین‌کننده در بهبود حمایت ادراک شده سازمانی باشد؛ بطوریکه این ادراک بهبود یافته، سبب افزایش رضایت شغلی و تعهد کارکنان شده، آنها را تبدیل به نیروی کار مولدی خواهد کرد که کمتر مرتکب رفتارهای کاری مخرب می‌شوند. یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد، اعتماد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار با حمایت سازمانی ادراک شده دارد؛ یعنی کارکنانی که احساس می‌کنند، روابطی مبتنی بر اعتماد با سرپرستان خود دارند، این گونه استنباط می‌کنند که سرپرستان و همچنین سازمان بطور کل از آنها حمایت و پشتیبانی می‌کند. علاوه بر این مشخص شد، ادراک کارکنان از حمایت سازمانی، رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار با نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنها دارد؛ به این ترتیب که رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان افزایش یافته، رفتارهای شهروندی سازمانی ارتقاء پیدا کرده، رفتارهای کاری مخرب نیز کاهش می‌یابد؛ همچنین، یافته‌های تحقیق نشان داد، وضعیت اعتماد سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه بالاتر از حد میانگین است. نکته جالب توجه این است که ده بعد از یازده بعد اعتماد سازمانی شامل، در دسترس بودن، شایستگی، ثبات، رازداری، رفتار منصفانه، درستکاری و کمال، وفاداری، اعتماد کلی، عمل به وعده‌ها و همدلی و پذیرش بالاتر از حد میانگین و تقریباً در یک سطح مشابه قرار داشتند و صرفاً بعد گشودگی مقدار کمتر از میانگین را نشان می‌دهد. با اینکه باز بودن و گشودگی از ضروریات اولیه اجرایی کردن مدیریت مشارکتی در سازمان‌هاست، اما در سازمان‌های مورد مطالعه این



وضعیت برقرار نبوده است که به نظر می‌رسد، ریشه در عوامل فرهنگی و شخصیتی مدیران و کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه داشته باشد. از طرف دیگر، نتایج آزمون‌های آماری ضمن تایید نقش اعتماد سازمانی در حمایت درک شده سازمانی نشان می‌دهند، متغیر اعتماد سازمانی به تنهایی ۴۲ درصد از تغییرات در حمایت سازمانی ادراک شده را در سازمان‌های مورد مطالعه توضیح می‌دهد. این نتیجه، نشان از اهمیت قابل توجه موضوع اعتماد در روابط کارکنان و مدیران دارد. در این راستا، راهکار اصلی به منظور ارتقاء وضعیت اعتماد سازمانی، توجه به ابعاد مختلف اعتماد سازمانی و تلاش برای بهبود آنهاست. یافته‌های تحقیق حاضر، با نتایج تحقیق کانیه<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) همراستاست. وی در مطالعه خود ضمن تایید رابطه مثبت بین اعتماد و حمایت سازمانی ادراک شده، تاثیرگذار بودن اعتماد در کاهش تمایل به ترک خدمت را نیز تایید کرد. از طرف دیگر، تحقیقات پیشین مانند مطالعه نیومن و هریسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، نیومن و همکاران (۲۰۱۰)، لی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) که به مطالعه رابطه حمایت سازمانی و نگرش‌های کاری پرداخته‌اند، صرفاً یکی از متغیرهای مطرح در زمینه نگرش‌های کاری را بررسی نموده‌اند. سوانسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نیز در مطالعه خود صرفاً تعهد سازمانی را به عنوان پیامد موثر از اعتماد و حمایت سازمانی ادراک شده مطرح کرد و مک‌کنزی<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) نیز در مطالعه خود، صرفاً تاثیر اعتماد را بر رفتارهای شهروندی سازمانی بررسی کرد. در مطالعات داخلی نیز، می‌توان یافته‌های تحقیق حاضر را با یافته‌های تحقیق عسگری و همکاران (۱۳۹۲) مقایسه کرد. آنها نیز ارتباط حمایت سازمانی ادراک شده را با عملکرد شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غربی ایران تایید کردند. سارانی و همکاران (۱۳۹۳) نیز دریافته‌اند، اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی مردان ورزشکار لیگ برتر فوتسال ایران تاثیرگذار است. عظیم زاده و همکاران (۱۳۹۴) نیز در مطالعه خود ضمن بررسی تاثیر متغیرهای جمعیت شناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران پیشنهاد کردند، توجه و حمایت سرپرستان به این نوع رفتارها به ویژه هنگام ارزیابی عملکرد، می‌تواند نقش مهمی در توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشد. خراسانی طرقي (۱۳۹۴) نیز در نتیجه‌گیری از تحقیق خود با عنوان رابطه فرسودگی شغلی با رفتار انحرافی در بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی بیان می‌دارد، حمایت اجتماعی درون سازمانی که از سوی همکاران و مدیران ایجاد می‌شود، می‌تواند نقش مهمی در کاهش فرسودگی شغلی و بروز رفتارهای انحرافی کاری داشته باشد. یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهند، ادراک کارکنان از حمایت سازمانی، بیش از ۹۰ درصد از تغییرات در تعهد عاطفی کارکنان را توضیح می‌دهد، ضمن اینکه می‌تواند بیش از ۶۰ درصد از تغییرات در رضایت شغلی و همچنین رفتارهای شهروندی سازمانی را تبیین نماید. از طرف دیگر، نتایج تحقیق نشان داد، ادراک از حمایت سازمانی می‌تواند نقش قابل توجهی در کاهش رفتارهای مخرب کاری کارکنان داشته باشد. این یافته‌ها، حاکی از پیامدهای بسیار ارزشمندی است که وجود حمایت سازمانی از کارکنان می‌تواند به همراه داشته باشد. تاثیرات معنی‌دار حمایت سازمانی ادراک شده بر نگرش‌های کاری مانند تعهد عاطفی و رضایت شغلی و همچنین نقش حمایت سازمانی ادراک شده در بهبود رفتارهای مولد و کاهش رفتارهای مخرب سازمانی، کاملاً براساس نظریه مبادله اجتماعی قابل تحلیل هستند. به این ترتیب که کارکنان در عوض حمایت سازمانی بالایی که استنباط می‌کنند، تلاش کاری بیشتری از خود نشان داده، رضایت شغلی بیشتری را احساس می‌کنند و به دنبال انجام رفتارهای مولد بیشتری خواهند بود. بطور کلی، مهم‌ترین یافته تحقیق حاضر، علاوه بر تایید نقش حمایت سازمانی درک شده بر تعهد و رضایت شغلی به عنوان نگرش‌های کاری و همچنین بر رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای مخرب کاری به عنوان رفتارهای کاری، نشان دادن نقش بسیار چشمگیر اعتماد در ادراک کارکنان از حمایت سازمانی و همچنین حمایت‌های ارائه شده از سوی سرپرستان است؛ به این معنی که تلاش

1. Canipe
2. Newman and Harisson
3. Lee
4. Sowanson
5. McKenzie

برای بهبود اعتماد سازمانی، از طریق توجه بر ابعاد مختلف آن می‌تواند چگونگی ارتقاء استنباط و ادراک کارکنان را از حمایت سازمانی تشریح نماید. با این حال، تحقیقات بیشتری در این زمینه لازم است تا با نگاهی جامع‌تر، عوامل جامعه‌شناختی و روان‌شناختی موثر بر این روابط چندگانه بررسی شوند.

## منابع

- اندام، رضا؛ منتظری، امیر و ابویسانی، آسیه. (۱۳۹۴). ارتباط بین اخلاق کاری، تعهد شغلی و عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۵(۱۰)، ۶۱-۷۲.
- خراسانی طرقي، حامد. (۱۳۹۴). رابطه فرسودگی شغلی با رفتار انحرافی مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴(۳)، ۷۹-۹۰.
- سارانی، حمید؛ صفانیا، علی‌محمد و رضوی، سید محمد حسین. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر ابعاد عدالت و اعتماد سازمانی بر رضایت شغلی مردان ورزشکار لیگ برتر فوتسال ایران. پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۰(۱۹)، ۱۵۹-۱۶۸.
- شاکری‌نیا، ایرج و نبوی، سید صادق. (۱۳۸۹). رابطه رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی در کارکنان پلیس راه و پلیس راهور استان گیلان. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۵(۴)، ۶۰۸-۶۲۶.
- صحرائی، رضا مراد؛ عرفانی، نصراله؛ شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ منصف، علی و حسین‌نژاد، علی‌عباس. (۱۳۹۳). رابطه توانمندسازی و حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی دبیران تربیت بدنی شهر همدان. مطالعات مبانی مدیریت در ورزش، ۱(۴)، ۱۰۹-۱۲۱.
- عریضی، حمیدرضا و گل‌پرور، محسن. (۱۳۹۰). الگوی مسیر روابط حمایت سازمانی ادراک شده با متغیرهای شغلی، حرفه‌ای و سازمانی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۵(۴)، ۱۴۷-۱۷۳.
- عسکری، بهمن؛ پورسلطانی زرنندی، حسین؛ آقایی، نجف و فاتحی، جمال. (۱۳۹۲). بررسی ارتباط حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غربی ایران. نشریه مدیریت و فیزیولوژی ورزشی شمال، ۱، ۱۹-۲۸.
- عظیم‌زاده، سیدمرتضی؛ خبیری، محمد و اسدی، حسن. (۱۳۹۴). تعیین وضعیت رفتار شهروندی سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران. مدیریت ورزشی، ۷(۲)، ۱۹۱-۲۰۶.
- غلامپور، محمد و طریقی، رسول. (۱۳۹۴). بررسی نقش سه گانه تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان کشور. مدیریت ورزشی، ۷(۴)، ۵۷۷-۵۸۸.
- Altunoglua, A. E., & Gurel, E. B. (2015). Effects of leader-member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: The case of Denizli Technopark. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 175 – 181.
- Baran, E. B., Rhodes Shanock, L., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27, 123-147.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Biswas, S. (2015). Justice Perceptions, Organizational citizenship behavior, intention to quit and affective commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 625-637.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley: New York, NY.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Canipe, J. S. (2006). Relationships among trust, organizational commitment, perceived organizational support, and turnover intentions. Dissertation, California School of Business and Organizational Studies.
- 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 Business Psychology*, 29, 269-280.
- Demirbag, M., Sahadev, S., Kaynak, E., & Akgul, A. (2012). Modeling quality commitment in service organizations: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 46(6), 790 – 810.

- Disvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance. *Human Resource Management*, 51(5), 651–664.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Elkins, A. J. (2015). Organizational citizenship behavior and school librarians. *School Libraries Worldwide*, 21(2), 103- 114.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27, 437–450.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48, 269-288.
- Hu, X., Kaplan, S., & Dalal, R. S. (2010). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 317-325.
- Kim, S. (2016). Perceived organizational support as a mediator between distributive justice and sports referees' job satisfaction and career commitment. *Annals of Leisure Research*, 19(1), 1-19.
- Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2013). Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view. *Academy of Management Review*, 38(2), 292-306.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128, 207–220.
- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 112-125.
- Maitland, A., Hills, L.A., & Rhind, D. J. (2015). Organizational culture in sport –A systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501-516.
- McKenzie, S. G. (2011). Trust and organizational citizenship: A study of the relationships of the three referents of trust and the organizational citizenship of elementary school teachers, M.A. Thesis, Graduate Faculty of The University of Texas at San Antonio.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miao, Q., Newman, A., Schwartz, G., & Xu, L. (2014). Servant Leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743.
- Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines?”. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 31-35.
- Newman, D. A., Joseph, D. L., & Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude “A-factor.” In S. Albrecht (Ed.) *The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, pp. 43-61. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Oh, S. H., Chen, Y., & Sun, F. (2015). When is a good citizen valued more? Organizational citizenship behavior and performance evaluation. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 1009–1020.
- Ooi, C. L., Yusof, A., Geok, S. K., & Omar, Z. (2014). Effects of Distributive Justice, Perceived Organisational Support and Intrinsic Motivation on Malaysian Volunteer Coaches' Affective Commitment. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19, 153-160.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

- Pomirleanu, N., & Mariadoss, B. J. (2015). The influence of organizational and functional support on the development of salesperson job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 33–50.
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2015). An empirical assessment of impact of organizational climate on organizational citizenship behavior. *Paradigm*, 19(1), 65–78.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 689-714.
- Robins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Russell, S. S., Spitzmuller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). Shorter can also be better: The abridged job in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 878- 893.
- Schaubroeck, M. J., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2013). Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148–1168.
- Swanson, S. K. (2014). The effects of perceived organizational support and trust on organizational commitment. M.A. Thesis, Faculty of the College of Arts and Sciences in Candidacy, Schaumburg, Illinois.
- Trybou J., Gemmel P., Pauwels Y., Henninck C. and Clays E. (2014). The impact of organizational support and leader–member exchange on the work related behavior of nursing professionals: The moderating effect of professional and organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 70(2), 373–382.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yan, Y., Zhou, E., Long, L., & Ji, Y. (2014). The influence of workplace ostracism on counterproductive work behavior: The mediating effect of state self-control. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 881-890.
- Zhang, Y., Gyan, L. J., & Guo, Y. (2014). Newcomers` future work selves, perceived supervisor support and proactive socialization in Chinese organizations. *Social Behavior and Personality*, 42(9), 1457-1472.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

یزدان شناس، مهدی و احمد خانی، محمد. (۱۳۹۵). نقش ادراک از حمایت سازمانی در تاثیرگذاری اعتماد بر نگرشها و رفتارهای کاری (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان شهرستانهای استان زنجان). *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۴(۱)، ۳۳-۴۵.

---



---

## Role of perceived organizational support in effect of trust on employees' work attitudes and behaviors (A study in Sport and Youth Organizations in Zanjan province)

Mahdi Yazdanshenas<sup>1</sup> and Mohammad Ahmadkhani<sup>2</sup>

1- Assistant Professor, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University

2- MA in Public Administration, University of Tehran

Received: 5 August 2016

Accepted: 6 February 2017

---

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to explore the mediating role of perceived organizational support and perceived supervisor support in the relationship between trust and work attitudes and behaviors of the employees of the Sport and Youth Organizations in Zanjan province.

**Methodology:** The present study was a descriptive survey, and its statistical population consists of employees of the Sport and Youth Organizations in the Zanjan province. Data was gathered through questionnaires of commitment (Allen and Meyers, 1990), trust (Butler, 1991), perceived organizational support (Eisenberger et al., 1986), perceived supervisor support (Rhoades et al., 2001), organizational citizenship behavior (Williams & Anderson, 1991), counter-productive work behavior (Bennett & Robinson, 2000), and job satisfaction (Russell et al., 2004). Inferential statistical techniques and structural equation modeling were used for data analysis.

**Result:** Findings supported the effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on the employees' attitudes and work behaviors. The results obtained also show that different kinds of organizational supports mediate the relationship between trust and employees' attitudes and behaviors.

**Conclusion:** According to the findings, it can be said that organizational trust and its different dimensions may have a considerable role in employees' attitudes and work behaviors through perceived organizational support and perceived supervisor support.

**Keywords:** Trust, Perceived organizational support, Perceived supervisor support, Work attitudes and behaviors.

---

### To cite this article:

Yazdanshenas, M., & Ahmadkhani, M. (2017). Role of perceived organizational support in effect of trust on employees' work attitudes and behaviors (A study in Sport and Youth Organizations in Zanjan province). *Journal of Human Resource Management in Sport*, 4(1), 33-45.

---