

رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان متغیر میانجی میان حمایت سازمانی ادراک شده و سرمایه اجتماعی

میلاد بختی *

محسن ترابی **

آرین قلی پور ***

چکیده

این مقاله با تأکید بر سرمایه اجتماعی به عنوان یکی از اصلی ترین دارایی های نامشهود سازمان های امروزی، سعی در غنی سازی ادبیات این حوزه و هم چنین کمک به مدیران جهت حفظ و خلق آن در سازمان دارد. از این رو به تبیین و برآزش مدلی پرداخته است که در آن حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان را به عنوان یکی از منابع ایجاد سرمایه اجتماعی بر می شمرد و نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی در این رابطه را برجسته می نماید. به این منظور تعداد ۱۹۲ نفر از کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت با روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران m.bakhti@ut.ac.ir

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران mohsentorabi89@yahoo.com

*** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران agholipor@ut.ac.ir

نمونه انتخاب شدند. روش شناسی این پژوهش کاربردی، طرح پیمایشی و به طور خاص مدل سازی معادلات ساختاری است. نتایج پژوهش حاکی از برازش مناسب مدل پیشنهادی است که در آن رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیری میانجی تبیین کننده چگونگی تاثیرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده در خلق سرمایه اجتماعی است. طبق نتایج این مدل کارکنانی که سازمان خود را حمایت کننده، ادراک می نمایند از طریق افزایش میزان بروز رفتار شهروندی در سازمان منجر به بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی می گردند.

واژگان کلیدی: نظریه تبادل اجتماعی، حمایت سازمانی ادراک شده، رفتار شهروندی سازمانی، سرمایه اجتماعی

مقدمه

حرکت سازمانها به سوی رقابت های فزاینده سازمانها را ملزم به دستیابی به مزیت های رقابتی پایدار نموده است. مزیتی که مقابله با تهدیدها و برخورداری از فرصت های ناشی از تغییرات محیطی گسترده را به همراه دارد و به سختی قابل تقلید است. از این سازمانها بیش از پیش در صدد بهبود وضعیت دارایی های نامشهود خود به عنوان منبعی مهم در ارزش آفرینی می باشند (کاپلین و نورتون^۱، ۲۰۰۴). در این میان سرمایه اجتماعی به عنوان یکی از مهمترین انواع دارایی های نامشهود سازمان، مفهومی است که توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. سرمایه ای که فواید بسیاری را هم برای سازمان و هم برای کارکنان به همراه می آورد (لنا و بورن^۲، ۱۹۹۹). از این رو سرمایه اجتماعی باید مانند سایر اشکال سرمایه مورد توجه مدیران قرار گیرد و زمینه حفظ و توسعه آن در سازمان فراهم گردد.

سرمایه اجتماعی در سازمان دارای شباهت ها و تفاوت هایی با سایر انواع سرمایه است و در روابط شخصی = بین افراد منعکس می شود (بولینو و دیگران^۳، ۲۰۰۲). اما نکته قابل توجه در رابطه با سرمایه اجتماعی آن است که برخلاف سایر اشکال

1- Kaplane and Norton

2- Leana and Buren

3- Bolino et al

سرمایه، سرمایه اجتماعی نمی‌تواند در بازار باز پیگیری شود، بلکه این شکل از سرمایه همگام با تغییر کیفیت و سطح روابط در طول زمان تغییر کرده و به صورت محصول فرعی سایر فعالیت‌های سازمانی بازتولید و یا کاهش می‌یابد (کلمن^۱، ۱۹۹۰). به همین دلیل برت (برت^۲، ۲۰۰۰) آن را به عنوان منبعی که در ساختار ارتباطات افراد بازیگر نهفته شده است، توصیف می‌کند. وجود این سرمایه ارزشمند در سازمان فواید بسیاری به همراه دارد که از جمله مهمترین آن‌ها می‌توان به مواردی از قبیل رفع مشکلات هماهنگی، کاهش هزینه مبادلات، تسهیل گردش اطلاعات، ساده تر کردن کار گروهی اشاره کرد (بولینو و دیگران^۳، ۲۰۰۲). کلمن (کلمن^۴، ۱۹۹۰). سرمایه اجتماعی را مفهومی می‌داند که فعالیت‌های فردی را به فعالیت‌های جمعی مرتبط می‌کند. این نکته به تنهایی می‌تواند اساسی‌ترین کارکرد این مفهوم باشد و ضرورت ارتقاء آن را در هر پدیده اجتماعی از جمله سازمان توجیه نماید. نمود این اهمیت را می‌توان در پژوهش‌های متعددی که تاثیر معنادار و مثبت این سرمایه بر عملکرد سازمانی را به آزمون گذاشته‌اند، مشاهده کرد (اوفری و ساکی^۳، ۲۰۱۰؛ وبر و وبر، ۲۰۱۰؛ ژانگ و ژیا، ۲۰۱۰؛ ویژوال ک گاپتا و دیگران، ۲۰۱۱).

مجموع گفته‌های پیشین نویسندگان این پژوهش را بر آن داشت تا گامی در جهت شناسایی هرچه دقیقتر عوامل ارتقاء دهنده میزان سرمایه اجتماعی در سازمان بردارند و مسئله اصلی خود را شناسایی عوامل موثر بر خلق سرمایه اجتماعی در سازمان تعریف نمایند. چراکه، اگرچه تحقیقات سازمانی نقش سرمایه اجتماعی را در عملکرد اثربخش سازمان تصدیق کردند ولی توجه کمتری به چگونگی خلق سرمایه اجتماعی در سازمان شده است (بولینو و دیگران^۳، ۲۰۰۲). در این راستا پس از بررسی ادبیات سرمایه اجتماعی شناسایی مدلی جهت ارتقاء سرمایه اجتماعی مد نظر قرار گرفت. در این مدل در ابتدا با بررسی پیشینه و مبتنی بر پژوهش نظری بولینو و همکاران (بولینو و دیگران^۴، ۲۰۰۲) رفتارهای شهروندی سازمانی منبعی تاثیرگذار

1- Coleman

2- Burt

3- Ofri & Sackey, Weber & Weber, Zhang & Jia, Visual K. Gupta et al

4- Bolino et al

بر سرمایه اجتماعی شناسایی شد. در ادامه نیز با اتخاذ رویکردی رو به عقب، سعی شد یکی از منابع کلیدی شکل‌گیری رفتار شهروندی در سازمان شناسایی و در مدل لحاظ گردد. در نهایت پس از بررسی تئوری‌های موجود در حوزه رفتارهای شهروندی سازمانی و مبتنی بر تئوری تبادل اجتماعی به عنوان یکی از مبانی شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی (دکونینک^۱، ۲۰۱۰)، سازه حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان متغیر پیش بین رفتارهای شهروندی سازمانی انتخاب شد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش شناسایی و برازش مدلی جهت خلق سرمایه اجتماعی در سازمان است. نوآوری و سهم این پژوهش در غنی‌سازی ادبیات این حوزه نیز بررسی همزمان چگونگی تاثیر دو متغیر کلیدی حمایت سازمانی ادراک شده و رفتارهای شهروندی سازمانی در قالب مدلی یکپارچه بر روی سرمایه اجتماعی است. مدلی که توسط تئوری تبادل اجتماعی (بلاو^۲، ۱۹۶۴) حمایت شده و تبیین دقیقی از سازوکارهای تاثیرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده و رفتارهای شهروندی سازمانی روی سرمایه اجتماعی ارائه می‌دهد. هرچند که بررسی این روابط به صورت مجزا نیز به غنای ادبیات پژوهش کمک خواهد کرد. مدل پیشنهادی به علت در بر گرفتن سازه ای ملموس برای مدیران یعنی حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان نقطه شروع فرایند ارتقاء سرمایه اجتماعی، امکان ارائه الگویی راهنما برای فعالان عرصه اجرایی را نیز فراهم می‌آورد.

سرمایه اجتماعی

اصطلاح سرمایه اجتماعی نخستین بار در سال ۱۹۱۶ توسط هانی فان مطرح شد و در ادامه در آثار و زمینه‌های متعددی طرح و تفسیر شد، با این وجود ورود جدی این مفهوم به حوزه علوم اجتماعی به دهه ۱۹۹۰ باز می‌گردد. سرمایه اجتماعی مانند سایر انواع سرمایه‌ها نقشی مولد در سازمان ایفا می‌کند و جزئی از دارایی‌های نامشهود اساسی سازمان به شمار می‌رود. پژوهش‌های حوزه سرمایه اجتماعی بیانگر آن هستند که این سازه یکی از مهمترین منابع سازمانی تلقی می‌شود، چراکه افراد

1- Deconinck
2- Blau

هنگامی که افراد یکدیگر را بشناسند، درک کنند، و به هم اعتماد کنند با اثربخشی و کارایی بیشتری باهم کار می‌کنند (بولینو و دیگران^۱، ۲۰۰۲). پلین (لین^۱، ۲۰۰۱: ۲۹) "سرمایه اجتماعی را منابع جاسازی شده^۲ در یک ساختار اجتماعی تعریف می‌کند که قابل دسترسی و یا بسیج شدن در اقدامات هدفمند است". دو مجرای که منابع سرمایه اجتماعی از طریق آن جریان می‌یابند عبارتند از: ارتباطات محصور و ارتباطات پلی. از طریق مکانیزم محصور، اعضای گروه که بواسطه‌ی ارتباطات قوی بهم گره خورده‌اند از منافع شبکه‌های متراکم در گروه‌های بسته سود می‌برند. در مقابل، مکانیزم پلی، تاکید بر اهمیت ارتباط افراد مختلف و ارتباطاتی که شکاف‌های ساختاری را پر می‌کند، دارد (هونگسوک و دیگران^۳، ۲۰۰۶). به عبارت دقیقتر سرمایه اجتماعی هم تسهیل کننده روابط درون گروهی و هم روابط بین گروه‌ها در سازمان است.

ناهایت و گوشال (ناهایت و گوشال^۴، ۱۹۹۸) سرمایه اجتماعی را به عنوان مجموع منابع بالقوه و بالفعل موجود در درون، قابل دسترس از طریق و منجر شده از "شبکه" روابط یک فرد یا واحد اجتماعی تعریف و آن را به عنوان یک مزیت رقابتی معرفی می‌نمایند. آن‌ها با اتخاذ رویکردی سازمانی به مفهوم سرمایه اجتماعی سه بعد را برای آن برمی‌شمرند که عبارتند از: بعد ساختاری^۵، بعد رابطه‌ای^۶ و در نهایت بعد شناختی^۷. بعد ساختاری بیانگر الگوی ارتباطات در سازمان است و در بردارنده میزانی است که افراد در سازمان بهم متصلند (آیا کارکنان همدیگر را می‌شناسند؟). بعد رابطه‌ای به ماهیت ارتباطات بین افراد در سازمان توجه دارد به عبارتی کیفیت و ماهیت ارتباطات (آیا آنها با ویژگی‌های اعتماد و دوست داشتن شناخته می‌شوند؟). بعد شناختی به میزانی که کارکنان در شبکه اجتماعی دیدگاه‌های مشترک یا فهم مشترک را با هم تقسیم می‌کنند (آیا کارکنان یکدیگر را می‌فهمند؟) توجه دارد، البته مانند بعد رابطه‌ای، بعد شناختی به ماهیت ارتباطات

1- Lin

2- Embedded

3- Hongseok et al

4- Nahapiet and Ghosal

5- Structural Dimension

6- Relational Dimension

7- Cognitive Dimension

بین افراد در سازمان توجه دارد. امروزه سرمایه اجتماعی توجه بسیاری را در سازمان به خود جلب کرده است؛ چراکه نتایج مهمی از وجود و ارتقای آن حاصل می‌شود. به عنوان مثال جردان و مناسیب (جردان و مناسیب^۱، ۲۰۰۶)، بیان داشتند که سرمایه اجتماعی همکاری، تشریک مساعی و هماهنگی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد و همانگونه که پیشتر عنوان شد تاثیر بسزایی نیز بر عملکرد سازمان دارد.

رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی برای نخستین بار در سال ۱۹۸۳ توسط باتمن و ارگان مطرح شد ولی در واقع این مفهوم توسعه مفاهیمی مانند تمایل به همکاری مطرح شده توسط بارنارد ۱۹۳۸ است. ارگان و همکاران (ارگان و دیگران^۲، ۲۰۰۵)، رفتار شهروندی سازمانی را رفتارهای آزادانه فردی که بوسیله سیستم پاداش، مستقیم یا اشکارا شناخته نشده و عملکرد کارا و اثر بخش سازمان را بهبود می‌بخشد، تعریف نموده اند.

بقای سازمان در اقتصاد متغیر، پیچیده و متلاطم کنونی متکی به کارکنانی است که فراتر از نقش‌ها و مسئولیت‌های تعریف شده در شرح شغل رسمی عمل کنند (جردان و سواستوس^۳، ۲۰۰۳)؛ چراکه پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی با بهبود در عملکرد سازمانی همبستگی دارد (ارگان و دیگران^۴، ۲۰۰۵)؛ پودساکف و مکزی^۴، ۱۹۹۷). بعلاوه عموماً این بحث مطرح است که سازمان‌ها با درجه‌ی بالایی از رفتار شهروندی سازمانی با غیبت کمتر کارکنان، خروج از خدمت کمتر و رضایت و وفاداری بیشتر مواجه می‌شوند (پودساکف و مکزی^۴، ۱۹۹۷).

بنابراین با توجه به اهمیت آن دور از انتظار نیست که محققان درصدد شناسایی عواملی باشند که بواسطه آن رفتارهای شهروندی سازمانی ترویج داده شود و همچنین چگونگی تاثیر آن بر عملکرد سازمانی را دریابند. نکته مهمتر آنکه مروری بر ادبیات موجود بر رفتارهای شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که اگرچه شواهد

1- Jordan and Munasib

2- Oregan et al

3- Jordan and Sevastos

4- Podsakoff and Mackenzie

تجربی مبنی بر ارتباط رفتارهای شهروندی با عملکرد سازمانی وجود دارد، اما چگونگی ارتباط میان این دو توسعه نیافته و هنوز با دقت شرح داده نشده است (بولینو و دیگران^۱، ۲۰۰۲). حال با عنایت به نقش بسزای سرمایه‌های سازمان به خصوص سرمایه اجتماعی در عملکرد سازمانی، شاید بتوان خلق این سرمایه توسط رفتارهای شهروندی در سازمان را به عنوان حلقه رابط ذکر کرد و تبیین دقیقتری از این رابطه داشت که البته تایید آن نیاز به آزمون تجربی این رابطه دارد.

چرا یک کارمند ممکن است کاری را انجام دهد که عملکرد سازمانی را افزایش داده ولی الزاما بوسیله سرپرستش پاداش داده نمی‌شود؟ در باب چرایی این گونه رفتارها به نظر دو دیدگاه مرتبط می‌آید: تبادل اجتماعی و هویت اجتماعی. دیدگاه تبادل اجتماعی پیش بینی می‌کند که کارمند رفتار شهروندی را در جبران نیکی دریافتی از طرف دیگران نشان می‌دهد. از طرفی دیدگاه هویت اجتماعی بیان می‌دارد که کارمند رفتار شهروندی از خود بروز می‌دهد چون طالب شناساندن خود از طریق جمع مورد نظر است (چو و تردوی^۲، ۲۰۱۱).

در رابطه با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافق کاملی بین پژوهشگران وجود ندارد. لکن در این میان ابعادی که بیشترین توجه را به خود جلب کرده‌اند عبارتند از نوع دوستی، وجدان، ادب و نزاکت، راد مردی، فضیلت مدنی (مکنزی و دیگران^۳، ۱۹۹۳). منظور از رادمردی^۴ یا جوانمردی، نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط سخت و بحرانی سازمان بدون شکایت می‌باشد. منظور از فضیلت مدنی^۵، تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویری مناسب از سازمان می‌باشد. با وجدان^۶ بودن به آن دسته از رفتارهای اختیاری که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود اشاره دارد. مانند رفتار فردی که برای سودآوری شرکت بیشتر از زمان معمول سر کار می‌ماند و یا وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی‌کند. نوع دوستی^۷ به کمک به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات

1- Bolino et al
2- Cho and Treadway
3- Mackenzie
4- Sportsmanship
5- Civic Virtue
6- Conscientiousness
7- Altruism

و وظایف اشاره دارد. مانند رفتار کارکنانی که به افراد تازه وارد و یا کم مهارت کمک می‌کنند. ادب و نزاکت^۱ نیز به تلاش کارکنان برای جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می‌شود.

حمایت سازمانی ادراک شده

ایده حمایت سازمانی ادراک شده برای نخستین بار توسط آیزنبرگر و همکاران (آیزنبرگر و همکاران^۲، ۱۹۸۶) به طور رسمی در ادبیات سازمانی مطرح شده است. حمایت سازمانی ادراک شده^۳ به "اعتقاد کارکنان در رابطه با میزانی که سازمان برای مشارکت، سلامتی و رفاه آن‌ها ارزش قائل است" (آیزنبرگر و همکاران^۱، ۱۹۸۶، صفحه ۵۰۱)، اشاره دارد. آیزنبرگر و همکاران (آیزنبرگر و همکاران^۱، ۲۰۰۱)، حمایت سازمانی درک شده را متأثر از سیاست‌هایی می‌دانند که سلامتی و شادابی، احساس موفقیت، حس مشارکت مثبت و دستیابی به اهداف سازمان را ترویج می‌دهد. در دنیای امروز شرکت‌ها منابع قابل توجهی بر روی حمایت سازمانی ادراک شده سرمایه‌گذاری می‌کنند. شواهد زیادی بر این نکته تاکید می‌کنند که برنامه‌های حمایت کارکنان رایج کنونی در یک دهه گذشته غیرمعمول بوده‌اند (ریگل و همکاران^۴، ۲۰۰۹). کارکنان فداکاری و تلاششان را برای منفعت‌های مالی و ارضای نیازهای احساسی - اجتماعی مثل اعتبار و ... تبادل می‌کنند (دکینک^۵، ۲۰۱۰). محققان حمایت سازمانی درک شده را نمود عملیاتی تئوری تبادل اجتماعی می‌دانند؛ در حقیقت تبادل اجتماعی هسته فرایند روانشناختی نهفته در حمایت سازمانی ادراک شده است (چو و تردوی^۶، ۲۰۱۱). این تئوری بخش مهمی از جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی را شکل می‌دهد و یکی از مهمترین پارادایم‌های درک رفتار کارکنان است (دکینک^۴، ۲۰۱۰). بلاو^۷ تبادل اجتماعی را فعالیت‌های داوطلبانه‌ای می‌داند که افراد با انتظار اینکه در آینده از سوی دیگران

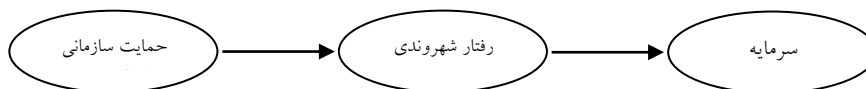
1- Courtesy
2- Eisenberger et al
3- Perceived Organizational Support (POS)
4- Riggle et al
5- DeConinck
6- Cho and Treadway
7- Blau

جبران می‌گردد، برانگیخته می‌شوند.

بر مبنای تئوری تبادل اجتماعی کارکنانی که احساس حمایت می‌کنند، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی بالایی دارند (رادس و آیزنبرگر، ۲۰۰۲). با این وجود در نتایج پژوهش‌های تجربی صورت گرفته در این حوزه اختلافاتی مشاهده می‌شود؛ به طوری که برخی پژوهش‌ها به وجود رابطه مستقیم و قوی آن با خروجی‌های کاری مثبت، برخی به وجود رابطه ای ضعیف و حتی برخی به وجود رابطه ای معکوس اشاره نموده‌اند (ریجل و همکاران^۳، ۲۰۰۹). علی‌رغم این یافته‌های متفاوت یک فراتحلیل که نتایج بیست سال پژوهش در این حوزه را مورد بررسی قرار داده، رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و چهار متغیر شغلی مهم (تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد و تمایل به ترک خدمت) را به دقت بررسی کرده است. نتایج این فرا تحلیل حاکی از ارتباط مستقیم و قوی میان حمایت سازمانی ادراک شده با رضایت شغلی و تعهد سازمانی، ارتباط مستقیم و متوسط با عملکرد و ارتباط معکوس و قوی با تمایل به ترک خدمت است (ریجل و همکاران^۳، ۲۰۰۹).

فرضیات و مدل مفهومی

پس از مطالعه و جمع بندی ادبیات پژوهش مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش شناسایی شد که در شکل (۱) قابل مشاهده است. این مدل روابط میان سه متغیر حمایت سازمانی ادراک شده، رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی را در بر می‌گیرد. مبتنی بر این روابط نیز سه فرضیه اصلی قابل شناسایی است که در ادامه در رابطه با هر یک از آن‌ها توضیحاتی مبتنی بر پیشینه ارائه خواهد شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی

بولینو و همکاران (بولینو و همکاران^۱، ۲۰۰۲)، در مقاله شان تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی و خلق سرمایه اجتماعی به صورت تئوریک تبیین کردند که بروز رفتار شهروندی سازمانی می تواند منجر به خلق سرمایه اجتماعی در سازمان شود. نکته ی اصلی که مد نظر آن ها بود، تبیین دقیقتر مکانیزمی است که از طریق آن رفتارهای شهروندی منجر به افزایش عملکرد سازمان می گردد. در این راستا آن ها بر تاثیر رفتارهای شهروندی بر ایجاد سرمایه اجتماعی تاکید کردند. البته آنها این احتمال را مطرح می کنند که این رابطه می تواند دو سویه و یا معکوس هم باشد. بنابراین فرض اول را بر پایه تبیینی که این دو از رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی داشته اند، می توان به صورت زیر عنوان کرد.

فرضیه اول: رفتار شهروندی سازمانی تاثیر معنا دار و مثبتی بر سرمایه اجتماعی دارد.

حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی

تاکنون تحقیقات متعددی، رابطه ی بین حمایت سازمانی درک شده و رفتار شهروندی سازمانی را تایید کرده اند (آیزنبرگر و همکاران^۲، ۱۹۸۶). چن و همکاران (چن و همکاران^۳، ۲۰۰۹) در تحلیلشان گزارش کردند که رابطه ی بین حمایت سازمانی ادراک شده و رفتارهای فرا نقشی، قوی تر از رابطه ی بین حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد فعالیت های کاری استاندارد (عملکرد درون نقش^۴) است. از منظر تئوری تبادل اجتماعی نیز کارمندانی که حمایت سازمانی را بالا ارزیابی می کنند، تمایل دارند تا این حمایت را با رفتار شهروندی پاسخ گویند (چو و تردوی^۵، ۲۰۱۱). اما لازم به ذکر است که در برخی پژوهش ها (ستن و همکاران^۶، ۱۹۹۶؛ هوس و همکاران^۷، ۲۰۰۰) نیز نتایج متفاوتی از بررسی رابطه میان این دو

1- Bolino et al
2- Eisenberger et al
3- Chen et al
4- In Role Performance
5- Cho and Treadway
6- Setton et al
7- Howes et al

متغیر حاصل شد و بر خلاف انتظار محققین، فرض ارتباط بین این دو متغیر تایید نشد. با این وجود در رابطه میان این دو سازه در اینجا مبتنی بر تئوری تبادل اجتماعی و همچنین پژوهش‌های در ابتدا ذکر شده فرض بر آن است که کارکنانی که سازمان خود را به عنوان یک حامی درک می‌کنند رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند. بنابراین فرضیه دوم به شرح زیر است.

فرضیه دوم: حمایت سازمانی ادراک شده تاثیر معنادار و مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

نقش میانجی رفتار شهروندی

چیانگ (چیانگ^۱، ۲۰۱۱)، در مقاله‌اش، تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر عملکرد را با در نظر گرفتن رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیری میانجی بررسی کرده است. در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و سرمایه اجتماعی نیز شاید بتوان به صورت مشابه چنین نقشی را برای رفتار شهروندی سازمانی متصور شد. بنابراین می‌توان فرض کرد که در سازمانی که کارکنان سازمان خود را حمایت کننده درک می‌کنند رفتارهای داوطلبانه و فرانقشی بیشتری بروز می‌یابد و این امر در نهایت سبب می‌شود میزان سرمایه اجتماعی نهفته در روابط افزایش یابد. فرضیه سوم را می‌توان به صورت زیر عنوان کرد.

فرضیه سوم: رفتار شهروندی سازمانی نقشی میانجی در ارتباط میان حمایت سازمانی ادراک شده و سرمایه اجتماعی ایفا می‌کند.

روش پژوهش و نمونه‌گیری

پژوهش از منظر هدف کاربردی و روش آن بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص از نوع مدلیابی معادلات ساختاری^۲ است. روش معادلات ساختاری به جهت توانایی در تبیین همزمان رابطه چند متغیر، کمک شایانی به فهم بهتر پدیده‌های پیچیده اجتماعی می‌نماید و شناختی دقیقتر از

1- Chiang

2- Structural Equation Model (SEM)

روابط میان این پدیده‌ها ارائه می‌دهد.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت ارتباطات زیر ساخت است. اعضای نمونه مورد بررسی از میان کارکنان دفتر مرکزی این شرکت و بر اساس روش نمونه‌برداری تصادفی ساده انتخاب شدند. پس از توزیع پرسشنامه تعداد ۲۲۷ پرسشنامه به محققین بازگردانده شد که در از این میان تعدادی از پرسشنامه‌ها به علت مخدوش بودن حذف و در نهایت ۱۹۲ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. از بین نمونه مورد بررسی ۸۲/۵٪ از پاسخ دهندگان مرد و ۱۷/۵٪ زن بودند. حدود ۸۰٪ پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری بیشتر از سیزده سال و بخش عمده ای از پاسخ دهندگان که ۵۳٪ از اعضای نمونه را تشکیل می‌دهند، دارای مدرک کارشناسی بودند.

ابزارهای اندازه گیری

در این پژوهش از ابزار پرسشنامه به منظور سنجش متغیرهای مدل استفاده شده است. در این راستا برای سنجش میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از تلفیق دو پرسشنامه استفاده شد؛ در این پرسشنامه در چهار بعد نوع دوستی، وجدان، فضیلت مدنی و گذشت و رادمردی گویه‌های ارائه شده توسط مک کنزی و همکاران (مکنزی و همکاران^۱، ۱۹۹۳) و در بعد ادب و ملاحظه گویه‌های ارائه شده توسط پادسکوف و مکنزی (پادسکوف و مکنزی^۲، ۱۹۹۷) مبنای عمل قرار گرفت. به منظور سنجش متغیر حمایت سازمانی ادراک شده پرسشنامه طراحی شده توسط آیزنبرگر و روهادس (آیزنبرگ و روهادس^۳، ۲۰۰۲) در رابطه با متغیر سرمایه اجتماعی پرسشنامه ناهاپیت و گوشال (ناهاپیت و گوشال^۴، ۱۹۹۸) مورد استفاده قرار گرفت. پس از انتخاب این پرسشنامه‌ها اقداماتی جهت بررسی اعتبار (روایی) و قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها به عمل آمد. به منظور بررسی اعتبار ابزارها، اعتبار سازه مورد آزمون قرار گرفت. قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها نیز با بررسی سازگاری درونی

1- Mackenzie et al

2- Podsakoff and Mackenzie

3- Rhoades and Eisenberger

4 Nahapiet and Ghosal

گویه‌ها از طریق محاسبه آلفای کرونباخ، مورد سنجش قرار گرفت. اعتبار سازه‌ها از طریق تحلیل عاملی اکتشافی مورد بررسی قرار گرفت. و در این تحلیل گویه‌هایی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۶ بودند (کاستلو و آزرین، ۲۰۰۵) و گویه‌هایی که بر روی عامل‌های دیگر بار داشتند حذف شدند.

رفتار شهروندی سازمانی

در تحلیل عاملی اکتشافی رفتار شهروندی سازمانی سه عامل برای چرخش انتخاب شد که ۶۰/۵۵٪ از واریانس را تبیین می‌کنند. چهار سوال نیز به دلیل داشتن بار بر روی چند عامل یا بار عاملی کم از تحلیل حذف شدند. در رابطه با این سازه نتایج آزمون با پیش فرض نظری در رابطه با سازه کاملاً مطابقت ندارد و پنج بعد اولیه مد نظر برای رفتار شهروندی سازمانی به سه بعد تقلیل پیدا کرد. ابعاد نوع دوستی، وجدان و نزاکت تشکیل یک بعد و رادمردی و فضیلت مدنی نیز دو بعد دیگر را شکل دادند. همچنین میزان آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۱۲ است.

سرمایه اجتماعی

در تحلیل عاملی اکتشافی سرمایه اجتماعی نیز دو عامل برای چرخش انتخاب شد که ۶۳/۲۱٪ از واریانس را تبیین می‌کنند. یک سوال نیز به علت بار عاملی کم از تحلیل حذف شد. همانگونه که عنوان شد در رابطه با سرمایه اجتماعی بر خلاف سه بعد نظری معرفی شده، دو بعد شناسایی شد. پس از بررسی ابعاد استخراج شده و سوالات مرتبط با هر بعد، مشخص شد که کارکنان به سوالاتی که روابط میان کارکنان با یکدیگر را هدف قرار داده به طور متفاوتی نسبت به سوالاتی که روابط کارکنان با سازمان را هدف قرار داده، پاسخ داده‌اند. بنابراین دو بعد جدید می‌تواند عناوین "سرمایه اجتماعی نهفته در روابط غیر رسمی" و "سرمایه اجتماعی نهفته در روابط رسمی یا سازمانی" را به خود اختصاص دهند. الفای محاسبه شده برای

پرسشنامه سرمایه اجتماعی نیز ۰/۸۸۳ است.

حمایت سازمانی ادراک شده

مطابق با پیشینه نظری برای سازه حمایت سازمانی ادراک شده در تحلیل عاملی اکتشافی بعد شناسایی نشد و گویه‌های این سازه ۰/۶۷/۰۹ واریانس آن را تبیین می‌کنند. میزان الفای محاسبه شده برای پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده ۰/۹۰۰ است.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

رفتار شهروندی سازمانی		سرمایه اجتماعی		حمایت سازمانی ادراک شده	
درصد تبیین واریانس ۰/۶۰۵۵٪		درصد تبیین واریانس ۰/۶۳۲۱٪		درصد تبیین واریانس ۰/۶۷۰۹٪	
عامل ۱	بارعاملی	عامل ۱	بارعاملی	عامل ۱	بارعاملی
گویه ۱	۰/۷۶۳	گویه ۱	۰/۶۶۳	گویه ۱	۰/۶۸۵
گویه ۲	۰/۶۶۷	گویه ۲	۰/۷۲۰	گویه ۲	۰/۷۵۴
گویه ۳	۰/۷۵۵	گویه ۳	۰/۶۷۲	گویه ۳	۰/۷۸۷
گویه ۴	۰/۶۳۴	گویه ۴	۰/۷۸۳	گویه ۴	۰/۸۲۹
گویه ۵	۰/۶۷۶	گویه ۵	۰/۸۰۵	گویه ۵	۰/۷۷۰
عامل ۲	بارعاملی	عامل ۲	بارعاملی	گویه ۶	۰/۶۲۱
گویه ۱	۰/۶۵۲	گویه ۱	۰/۶۶۴		
گویه ۲	۰/۷۳۰	گویه ۲	۰/۷۰۷		
گویه ۳	۰/۷۰۳	گویه ۳	۰/۷۰۱		
		گویه ۴	۰/۶۵۳		
عامل ۳	بارعاملی				
گویه ۱	۰/۶۸۶				
گویه ۲	۰/۶۴۴				

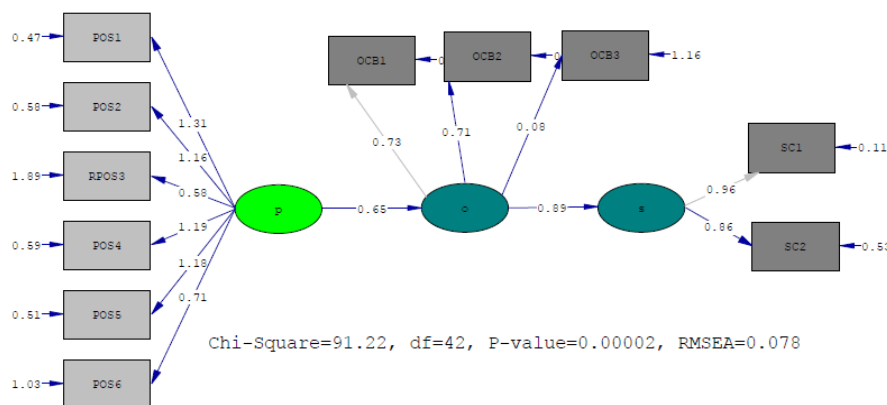
یافته‌ها

برازش مدل ساختاری

هدف اولیه این پژوهش بررسی روابط میان حمایت سازمانی ادراک شده، رفتارهای شهروندی سازمان و سرمایه اجتماعی بود که در شکل (۲) این مدل را به نمایش گذاشته است. در این راستا متغیرهای ذکر شده در قالب مدل سازی معادلات

ساختاری توسط نرم افزار LISREL مورد تحلیل قرار گرفت. جدول (۲) نیز برخی از مهمترین شاخص‌های برازش مدل را ارائه می‌دهد. همانگونه که در این جدول مشخص است نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌باشد. شاخص RMSEA نیز کمتر از ۰/۰۸ است و سه شاخص GFI، CFI و IFI نیز مقادیری بالاتر از ۰/۹ را به خود اختصاص داده است. همگی این شاخص‌ها در کل برازش مناسب مدل را نشان می‌دهند. شاخص R² که نمایانگر درصد تبیین واریانس متغیر مورد نظر توسط متغیرهای پیش‌بین است برای سازه سرمایه اجتماعی که هدف نهایی و اصلی طراحی مدل است برابر با ۰/۸۱ می‌باشد. این میزان بیانگر سهم بالای متغیرهای مدل شده در تبیین واریانس سرمایه اجتماعی است.

شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش با ضرایب استاندارد



جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

درجه آزادی	χ^2	RMSEA	GFI	CFI	IFI
۴۲	۹۱.۲۲	۰.۰۷۸	۰.۹۵	۰.۹۶	۰.۹۸

در رابطه با فرضیه اول که بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه اجتماعی می‌پردازد، اطلاعات بیانگر معنا دار بودن رابطه است ($t\text{-value}=7.04$). در

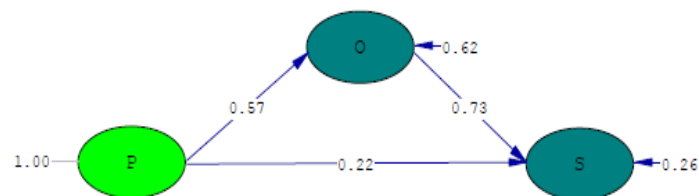
این رابطه مبتنی بر میزان همبستگی این دو متغیر ($r=0.89$) می‌توان انتظار داشت که تغییرات در میزان بروز رفتارهای شهروندی در سازمان می‌تواند سهم بالایی یعنی مقداری نزدیک به ۸۰٪ ($r^2=0.80$) از تغییر در سرمایه اجتماعی را تبیین کند. بنابراین فرضیه اول نیز تایید می‌شود.

در رابطه با فرضیه دوم که به بررسی ارتباط میان حمایت سازمانی ادراک شده و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌پردازد، اطلاعات بیانگر معنا در این رابطه است ($t\text{-value}=6.80$). همچنین با توجه به همبستگی این دو متغیر ($r=0.65$) می‌توان عنوان کرد که تغییر در حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند ۴۲٪ ($r^2=0.42$) از تغییر در رفتار شهروندی سازمانی را تبیین کند. بنابراین فرضیه دوم تایید می‌شود.

در رابطه با فرضیه سوم

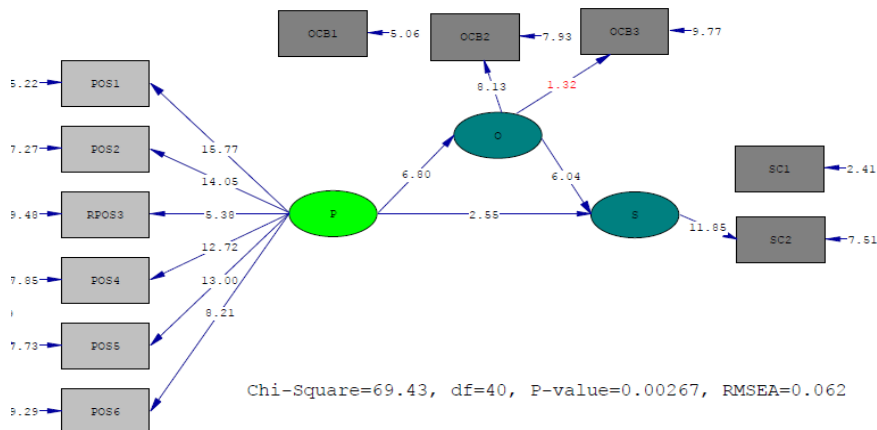
باید به بررسی همزمان دو مسیر تاثیرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده بر روی سرمایه اجتماعی پرداخت. این اقدام مبتنی بر روش معرفی شده توسط ونکاترامان (ونکاترامان، ۱۹۸۹) برای بررسی معناداری نقش میانجی متغیرها است. به طوری که هرگاه حاصل ضرب همبستگی‌های مسیر واجد متغیر میانجی از رابطه مستقیم متغیرهای مستقل و وابسته بیشتر باشد، می‌توان عنوان کرد که نقش متغیر میانجی معنادار است. به این منظور و جهت بررسی تایید یا رد فرضیه سوم مدلی دیگر توسط نرم افزار به آزمون گذاشته شد. این مدل همانگونه که در شکل (۳) مشاهده می‌شود به لحاظ آماری از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص‌های برازش پایین شکل به خوبی بیانگر این مهم می‌باشد.

شکل ۳. مدل ساختاری فرعی پژوهش



Chi-Square=69.43, df=40, P-value=0.00267, RMSEA=0.062

شکل ۴. مدل ساختاری فرعی پژوهش با مقادیر T-value



Chi-Square=69.43, df=40, P-value=0.00267, RMSEA=0.062

همانگونه که عنوان شد این مدل فرعی به منظور بررسی معنا داری نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی طراحی و آزمون می‌شود. چراکه در این مدل مقایسه اعداد حاصل از همبستگی‌های دو مسیر امکان پذیر است. حاصل ضرب همبستگی‌های مسیر واجد متغیر میانجی برابر با ۰/۴۱ است که بزرگتر از رابطه مستقیم متغیرهای مستقل و وابسته مدل یعنی ۰/۲۲ است. بنابراین می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که رفتارهای شهروندی سازمانی به طور معناداری در این رابطه نقشی میانجی را ایفا می‌نمایند و در نتیجه فرضیه سوم پژوهش نیز تایید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش در ابتدا با هدف آزمون تجربی مدلی آغاز شد که در آن حمایت سازمانی ادراک شده از طریق افزایش بروز رفتارهای شهروندی در سازمان منجر به خلق سرمایه اجتماعی سازمانی می‌شود. مبتنی بر این مدل سه فرضیه اصلی مطرح و به آزمون گذاشته شد. در فرضیه اول تاثیر معنادار و مثبت حمایت سازمانی ادراک شده بر رفتارهای شهروندی سازمانی به بحث گذاشته شد. بررسی تجربی این رابطه همانگونه که در قسمت پیشینه نیز ذکر شده در پژوهش‌های پیشین نتایج متفاوتی را به دنبال داشته است. اما نتیجه این بررسی با آن دسته از پژوهش‌ها که این رابطه را معنا دار معرفی کرده‌اند (مورمن و همکاران^۱، ۱۹۹۸؛ هوس و همکاران^۲، ۲۰۰۰) مطابقت بیشتری دارد. به عبارتی بر اساس تئوری تبادل اجتماعی می‌توان بروز چنین رفتارهایی را نتیجه نگرش مثبت کارکنان در درک سازمان به عنوان یک حامی دانست. در رابطه با فرضیه دوم نیز که مبتنی بر تبیین نظری بولینو و همکارانش (بولینو و همکاران^۳، ۲۰۰۲) از رابطه میان رفتارهای شهروندی سازمانی و سرمایه انسانی طرح شد؛ می‌توان عنوان کرد که یافته‌های تجربی به خوبی موید نظرات آنان است.

اما آنچه بیش از بقیه روابط در این مدل مورد توجه بود، تکیه بر نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی در خلق سرمایه اجتماعی از طریق حمایت سازمانی ادراک شده است. یافته‌ها به خوبی بیانگر این نکته هستند که علی‌رغم معنادار بودن رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و سرمایه اجتماعی، میزان همبستگی این دو متغیر پایین است. حال آنکه با معرفی رفتارهای شهروندی سازمانی به عنوان متغیری میانجی می‌توان به اهمیت واقعی حمایت سازمانی ادراک شده در خلق سرمایه اجتماعی پی برد. به نوعی می‌توان این رابطه را چنین تفسیر کرد که حمایت سازمانی ادراک شده در صورتی که میزان بروز رفتارهای شهروندی را در سازمان افزایش دهد می‌تواند منجر به ارتقاء سرمایه اجتماعی در سازمان شود. بنابراین مدیران باید

1- Moorman et al

2- Howes et al

3- Bolino et al

برنامه‌های خود در جهت بهبود وضعیت حمایت سازمانی ادراک شده را طوری طراحی کنند که مشوق بروز رفتارهای شهروندی در سازمان نیز باشد. این حمایت باید به شکلی درک شود که کارکنان طبق گفته چو و ترادوی (چو و ترادوی^۱، ۲۰۱۱) خود رابدهکار یا مدیون سازمان بدانند و سعی کنند این دین را با بروز رفتارهای فرائقشی ادا کنند. اما نکته مهمی دیگری که مدیران باید بدان توجه داشته باشند، پیامدهای متفاوت و بعضاً متعارض حمایت سازمانی ادراک شده است. همانگونه که در پیشینه این متغیر عنوان شد این ادراک می‌تواند طیف وسیعی از پاسخ کارمندان را در پی داشته باشد. بنابراین همواره در پیاده سازی برنامه‌های بهبود سازه حمایت سازمانی ادراک شده باید توجه ویژه ای به بستر خاص هر سازمان داشت. در این راستا در تخصیص بسته‌های مشوق سازمانی، امکانات رفاهی و هر نوع دیگری از حمایت‌های مادی و معنوی، باید نحوه ادراک کارکنان مد نظر قرار گیرد. فرهنگ هر سازمان یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده این ادراک است و سبب می‌شود هر نوعی از این اقدامات در سازمان‌های متفاوت به شیوه‌های مختلفی درک شود. درک صحیح این تلاش‌ها طبق مدل پیشنهادی پژوهش ساز و کاری برای افزایش میزان بروز رفتارهای شهروندی و در نهایت سرمایه اجتماعی ایجاد می‌کند.

اما این پژوهش نیز مانند هر پژوهش دیگر با محدودیت‌هایی مواجه بود. از مهمترین محدودیت‌های این پژوهش ابزارهای اندازه گیری اشاره کرد که، علی‌رغم کارکرد مناسب در غرب، به علت برخی تفاوت‌های فرهنگی در کشور مورد بررسی یعنی ایران با همان میزان دقت عمل نمی‌کنند. به این علت در تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد نظری مبنا دقیقاً شناسایی نشدند و تغییراتی در ابعاد متغیرها به وجود آمد. همچنین متغیرهای مهم دیگری نیز می‌توانند به عنوان میانجی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و سرمایه اجتماعی شناسایی شوند. از این رو بررسی نقش میانجی متغیری مانند رضایت شغلی، هویت سازمانی و تعهد سازمانی نیز برای پژوهش‌های آتی در این زمینه توصیه می‌شود.

منابع

1. Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New Brunswick, NJ: Wiley.
2. Bolino, C, Mark, William, H, Turnley, James, M, BloodGood. (2002). Citizenship behavior and the creation of Social capital in Organizations. *Academy of management review*, 4, 505-522.
3. Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
4. Chen, Zhixia, Robert, Eisenberger, Kelly, M, Johnson, Ivan, L, Sucharski, Justin, Aselage. (2009). Perceived Organizational Support and Extra Role Performance: Which leads to Which?. *The journal of social psychology*, 1, 119-124.
5. Chiang, Chun-Fang, Tsung-Sheng, Hsieh. (2011). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, *International Journal of Hospitality Management*.
6. Cho, Jeewon, Darren, C, Treadway. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice-citizenship behavior relationship: A cross-cultural constructive replication. *European Journal of work and organizational psychology*, 5, 631-653.
7. Coleman J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement): S95-S120.
8. Coleman, J. S. (1990). Foundations of social theory. Cambridge: Harvard University Press.
9. Costello A.B., Osborne, J.W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Practical Assessment. *Research & Evaluation*, 7, 50-62.
10. DeConinck, B, James. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63, 1349-1355.
11. Eisenberger R, Armel S, Rexwinkel B, Lynch P D and Rhoades L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 1, 42-51.
12. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
13. Gupta, K, Vishal, Rui Huang, Ali A. Yayla. (2011). Social Capital, Collective Transformational Leadership, and Performance: A Resource-Based View of Self-Managed Teams, *Journal of managerial issues*, 1, 31-45.
14. Hongseok, Oh, Giuseppe Labianca, Myung-Ho Chung. (2006). A Multilevel Model of Group Social Capital. *Academy of management review*, 3, 569-582.
15. Howes, Jhon C., Russel Corpanzano, Alicia A. Grandey and Carolyn J.

- Mohler. (2000). Who is supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, 5, 207-223.
16. Jordan C and Sevastos P. (2003). Improved Understanding of Job Performance: Predicting Organizational Citizenship Behaviors from Perceived Organizational Support and Fairness", *Australian Journal of Psychology*, 55,131-132.
 17. Jordan, L, Jeffrey, Abdul, B. A, Munasib. (2006). Motives and Social Capital Consequence. *Journal of economic Issues*, 4.
 18. Kaplan, Robert S., and David. P. Norton. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business Press.
 19. Leana, R, Carrie, Harry, J, Van buren. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of management review*, 3, 538-555.
 20. Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. New York: Cambridge University Press.
 21. Mackenzie, S., Podsakoff, P. and Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salespersons performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70.
 22. Moorman, H, Robert, Gerald, L, Blakely, Brian, P, Niehoff. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of management Journal*, 3, 351-357.
 23. Nahapiet, J. and Ghosal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
 24. Ofori, Dan, Jocelyn Sackey. (2010). Assessing social capital for organizational performance: Initial exploratory insights from Ghana, organization and market in emerging economies, 1,2.
 25. Organ D W, Podsakoff P M and MacKenzie S B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.
 26. Podsakoff P M and MacKenzie S B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Performance: A Review and Suggestions for Further Research, *HumanPerformance*, 2,133-151.
 27. Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
 28. Riggle, j, Robert, Diane, R, Edmondson, John, D, Hansen. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62, 1027-1030.
 29. Settoon R P, Bennett N and Liden R C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and EmployeeReciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 3, 219-227.
 30. Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research:

Toward verbal and statistical correspondence, Academy of management review, 3, 423-444.

31. Weber, Christiana, Barbara, Weber. (2010). Social Capital and Knowledge Relatedness as Promoters of Organizational Performance An Explorative Study of Corporate Venture Capital Activity, Studies of Mgt. & Org., 3, 23-49.
32. Zhang, Zhe, Ming Jia. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high performance human resource practices on corporate entrepreneurship: evidence from China, Human Resource Management, 4, 743-765.