

تبیین رابطه بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعلق خاطر کاری

احمد عیسی خانی^{۱*}، اکبر حسن پور^۲، سیما نقد فروشها^۳

^۱ استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۲ استادیار، دانشگاه خوارزمی، گروه مدیریت، تهران، ایران

^۳ کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۹۳، اصلاحیه: مرداد ۱۳۹۳، پذیرش: مهر ۱۳۹۳

چکیده:

تعلق خاطر به عنوان مفهومی جدید در سالیان اخیر وارد مباحث سازمانی شده و طی یک دهه گذشته محبوبیت زیادی پیدا کرده است. در تعلق خاطر، افراد در ایفای نقش تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را به کار گرفته یا ابراز می‌کنند و در کار شاداب و پرنرژی هستند و تمایل زیادی برای صرف تلاش و کوشش از خود بروز می‌دهند.

در این راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعلق خاطر کارکنان انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، ۱۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر هر سه بعد عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای بر تعلق خاطر کارکنان مستقیم و معنادار است. همچنین رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و تعلق خاطر-کارکنان نیز مثبت و معنادار مشاهده شد. پس از آنجا که در این پژوهش رابطه بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعلق خاطر کارکنان معنادار است، کاربرد عدالت سازمانی و نحوه بکارگیری آن، جهت بهبود و افزایش عملکرد شغلی کارکنان ضروری می‌باشد.

واژگان کلیدی: عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، تعلق خاطر کاری.

۱- مقدمه

کاری و تعلق خاطر کارکنان به سازمان و در نهایت موفقیت سازمانی اثرگذار باشند. عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده از جمله عواملی است که بر روی رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، غیبت و ... تأثیرگذارند. متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها قبل به اهمیت عدالت سازمانی و حمایت سازمانی به عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی فرآیندهای سازمانی و خشنودی شغلی کارکنان آنها برآمده‌اند [۷].

یکی از مهمترین عوامل انسانی که ممکن است تعلق خاطر کاری را تحت تأثیر قرار دهد، میزان ادراک کارکنان از عدالت در محیط کاری است. عدالت، یک موضوع غالب و درخور توجه در عرصه زندگی سازمان می‌باشد که گواه این مدعی، صحبت‌های کارکنان در خصوص مناسب بودن دریافتی‌شان (عدالت توزیعی) و منصفانه بودن رویه‌های تصمیم‌گیری مدیران (عدالت رویه‌ای) و انصاف ادراک شده از ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه‌های سازمانی (عدالت مرادده‌ای) در سطح سازمان است. زمانی که سازمان انتظارات کارکنان را برآورده سازد، کارکنان نیز

با پیچیده شدن و افزایش رقابت جهانی، نیاز به انعطاف و تغییرپذیری در سازمان‌ها بیش از پیش نمایان تر شده است. سازمان‌های امروزی بیشتر به دنبال راه‌هایی می‌گردند تا از طریق آن، کارکنان را به تلاش و کوشش بیشتر وادارند یا به اصطلاح به دنبال درگیر کردن بیشتر کارکنانشان در کار می‌باشند به طوری که یافته‌های علمی نشان از تأثیرگذاری چشمگیر تعلق خاطر کاری بر نتایج عملکردی کسب و کار و در عین حال پایین بودن سطح تعلق خاطر کارکنان در سازمان‌ها بوده که این امر خود هزینه‌های میلیارد دلاری در قالب بهره‌وری از دست رفته برای سازمان‌ها را در برداشته است و حتی بسیاری از سازمان‌ها از وجود نداشتن تعلق خاطر کارکنان رنج می‌برند که این موضوع منجر به تحمیل هزینه‌های گزافی برای سازمان‌ها می‌شود [۱۳].

پژوهش‌ها در این زمینه نشانگر این است که تعلق خاطر کارکنان در کار تحت تأثیر عوامل مختلف فردی، شغلی و سازمانی است. عوامل متعددی وجود دارند که می‌توانند در افزایش عملکرد شغلی کارکنان و نیز تعهد

* esakhani@modares.ac.ir

۲- مروری بر پیشینه پژوهش

۲-۱- تعلق خاطر

وقتی احساس تعلق و وفاداری سازمانی وجود داشته باشد، محیطی صمیمی و آشنا در سازمان به وجود می‌آید. در چنین محیطی که افراد با یکدیگر در طول زمان آشنا شده‌اند و احساس تعلق و وفاداری به زندگی در یک گروه را پیدا کرده‌اند، انجام کارها بسیار ساده‌تر است و فعالیت‌های گروهی به خوبی و با سرعت پیشرفت می‌نمایند [۱۴].

تعلق به کار تأکید می‌کند که افراد در قبال عملکرد شغلی احساس مسئولیت می‌کنند و به پیامدهای عملکرد اهمیت می‌دهند. بنابراین تعلق یک حالت انگیزشی است که با باورهای مسئولیت و علاقه شخصی ایجاد می‌شود. تعلق به کار را احساس مسئولیت و تعهد به عملکرد شغلی برتر تعریف می‌کنند؛ زیرا عملکرد شغلی برای فرد اهمیت دارد. می و همکاران تعلق را از ابعاد فیزیکی (اعمال انرژی زیاد در انجام کار)، شناختی (انجام کار آنقدر برای فرد جذاب است که در هنگام کار کردن همه چیز را فراموش می‌کند) و عاطفی (واقعاً با جان دل کار کردن) دسته‌بندی کرده‌اند [۱۲ و ۱۱].

شوفلی و همکاران (۲۰۰۲) سه شاخص سرزندگی، فدایی شدن و مجذوب شدن را برای تعلق خاطر ذکر می‌کنند:

- سرزندگی با سطح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی در حین کار متمایز می‌شود.
- فدایی شدن به درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه، حس معنی‌داری، اشتیاق و چالش اشاره دارد.
- مجذوب شدن با تمرکز کامل و مجذوب شدن شادمانه در کار متمایز می‌شود که به موجب آن زمان به سرعت گذشته و فرد در منفک کردن خویش از کار مشکل دارد.

۲-۲- عدالت سازمانی

عدالت سازمانی عبارت است از انصاف ادراک شده از تعاملات صورت گرفته در سازمان که می‌تواند شامل تعاملات اقتصادی، اجتماعی و همچنین دربرگیرنده روابط فرد با رؤسا، زیردستان و همکاران و سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی باشد [۹].

عدالت کلی در سازمان دارای سه بعد به شرح زیر است:

الف) عدالت مرواده‌ای

عدالت مرواده‌ای عبارت است از درک انصاف در تعاملات بین افراد در شرایطی که مشتری در سیستم ارائه خدمت حضور دارد و در همان حال نیز خدمت انجام می‌گیرد.

ب) عدالت رویه‌ای

عدالت رویه‌ای عبارت است از ادراک برابری در فرآیند انجام کار. به عبارتی میزان انصاف و برابری در یک تماس خدماتی در ارتباط با فرآیند انجام کار را عدالت رویه‌ای گویند.

ج) عدالت توزیعی

انتظارات سازمان را برآورده خواهند کرد که از جمله این انتظارات، رفتار عادلانه و توأم با انصاف رهبران سازمان با آنها می‌باشد [۲۲].

عامل دیگر انسانی که ممکن است تعلق خاطر کاری را تحت تأثیر قرار دهد، حمایت سازمانی ادراک شده است. حمایت ادراک شده از سوی سازمان یکی از موضوعاتی است که در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مطرح می‌باشد و اصل اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان‌ها و رضایت افراد است و نتیجه نوع رابطه بین کارکنان و سازمان است و مبنای این رابطه در انواع تعاملاتی که بین کارکنان و سازمان صورت می‌گیرد، ریشه دارد. طبق تئوری مبادله اجتماعی، ارتباط مبادله‌ای بین دو طرف معمولاً فراتر از مبادله اقتصادی بوده و شامل تعاملات اجتماعی نیز می‌شود. از دید پژوهشگران سازمانی، ارتباط بین کارکنان و مدیران فقط از منابعی مانند پول، خدمات و اطلاعات نشأت نمی‌گیرد بلکه منابع شخصی و احساسی مانند تأیید، احترام و حمایت را نیز در بر می‌گیرد. در طول زمان میزان حمایتی که سازمان از خود نشان می‌دهد، در کارکنان احساس الزام جبران این حمایت را ایجاد می‌کند [۵].

از طرف دیگر احساس حمایت سازمانی افراد در سازمان‌ها سبب می‌شود که آنها به عنوان عضو فعال سازمان به ایفای نقش بپردازند و احساس خشنودی و رضایت‌مندی کنند. برخی دیگر به دنبال این احساس می‌کوشند در پی فرصت‌های مناسبی باشند تا با کسب آموزش‌های لازم و مورد علاقه خود، بتوانند نقش‌های خود را در سازمان به خوبی ایفا نمایند. کارکنانی که میزان زیادی از حمایت سازمانی ادراک شده را تجربه می‌کنند، این احساس را دارند که می‌باید با توجه به رفتارها و نگرش‌های مناسبی در سازمان ایفای نقش کنند تا عمل آنها در راستای منافع سازمان متبوعشان باشد و بدین وسیله حمایت سازمان را جبران نمایند. سازمان برای نشان دادن حمایت خود به کارکنان می‌تواند شرایط شغلی مناسبی برای آنها فراهم کند، با آنها رفتاری عادلانه داشته باشد و پاداش‌های سازمانی را عادلانه توزیع کند، فرصت پیشرفت شغلی و ارتقاء را برای کارکنان فراهم کند، به آنها اختیار کاری بدهد و امنیت شغلی‌شان را تضمین کند [۱۰].

از طرفی در دنیای رقابتی امروز و روی آوردن سازمان‌ها به سمت خصوصی شدن، نقش متعهد بار آوردن کارکنان بیش از پیش ضروری بوده و در مؤسسات آموزشی، توجه به کارکنان اهمیت دوچندانی می‌یابد [۲۳].

بنابراین با توجه به مفهوم عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و نیز الزامات افزایش تعلق خاطر کارکنان در سازمان، طبیعی است که محقق را به این نتیجه برساند که رابطه معناداری را میان عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و تعلق خاطر در سازمان جستجو نماید. به بیانی دیگر پیش‌بینی می‌شود هر چه سازمانی از عدالت و حمایت ادراک شده بیشتری برخوردار باشد، تعلق خاطر کارکنان افزایش خواهد یافت.

دلیل سوم، به اهمیتی که فرد برای عدالت به عنوان یک ارزش والای انسانی و اخلاقی قابل است، برمی‌گردد [۱۴].

تحقیقات نشان می‌دهد عدالت سازمانی با عوامل مهم سازمانی همچون رضایت شغلی و تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد سازمانی، غیبت، ترک شغل و جابجایی، استرس و سلامتی کارکنان و رفتارهای پرخاشگرانه رابطه دارد. در پژوهشی که توسط اندروجی‌لی در سال ۲۰۰۷ انجام شد، بیان گردیده است که همه ابعاد عدالت سازمانی به طور مثبت با تعهد سازمانی رابطه دارد. تایلر و بلیدر (۲۰۰۳) دریافتند که رؤسایی که با کارکنان عادلانه رفتار می‌کنند، می‌توانند اعتماد کارکنان را جلب کنند و در این صورت کارکنان تمام تلاش و دانش خود را برای بهبود سازمان به کار می‌گیرند.

خنیفر و همکاران در سال ۱۳۸۹ نیز در پژوهشی نشان دادند که عدالت سازمانی توانایی پیش‌بینی درگیر شدن در کار را دارد.

۲-۲- حمایت سازمانی ادراک شده و تعلق خاطر

مبنای نظریه حمایت سازمانی، نظریه تبادل اجتماعی است. طبق این نظریه، در روابط اجتماعی وقتی کسی در حق دیگری لطفی می‌کند او خود را موظف احساس می‌کند که لطف او را جبران کند. هر چه این لطف و کمک بزرگتر باشد، فرد بیشتر تمایل دارد آن را جبران کند. محققان معتقدند بین کارکنان و کارفرمایان نیز چنین تبادل اجتماعی در جریان است؛ زیرا سازمان منبعی است که نیازهای کارکنان را برآورده می‌کند و بنابراین رابطه بده‌بستان در مورد روابط بین کارکنان و کارفرمایان صادق است. نظریه حمایت سازمانی بیان می‌کند که کارکنان دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان نسبت به خود شکل می‌دهند و در ازای این حمایت به اهداف سازمان و تحقق آنها توجه می‌کنند؛ به عبارت دیگر وقتی سازمان به رفاه کارکنان توجه کند، کارکنان این توجه را با تعهد بیشتر و عملکرد بهتر جبران می‌کنند [۱۰].

بر اساس رویکرد مبادله اجتماعی، حمایت سازمانی ادراک شده موجبات افزایش بهره‌وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی عاطفی را فراهم می‌کند. آموزش و پرورش به طور عام و آموزش عالی (دانشگاه‌ها) به طور خاص دارای عملکردهای متعدد تربیتی هستند و این امر موجب آن می‌شود که دانشمندان به مطالعه و تبیین موضوعات متعدد همچون حمایت سازمانی ادراک شده در دانشگاه‌ها بپردازند [۷].

۲-۳- عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و تعلق خاطر

یکی از عواملی که می‌تواند تعلق خاطر را تحت تأثیر قرار دهد، رعایت عدالت در محیط کاری است. پشتوانه این ادعا نظریه مبادله اجتماعی و حمایت سازمانی ادراک شده است. نظریه مبادله اجتماعی در سال ۱۹۶۴ توسط بلاو مطرح گردید. بر طبق نظریه بلاو سازمان، عرصه مبادلات اجتماعی دوطرفه میان افراد است. گفته می‌شود که این مبادلات در دو سطح صورت می‌گیرد، سطح عام که رابطه مبادله‌ای میان کارکنان و

عدالت توزیعی عبارت است از انصاف ادراک شده از نتایج ملموس در یک تماس خدماتی.

این سه مؤلفه عدالت با هم همبستگی داشته و مکمل هم هستند و هر مشتری قضاوت کلی خود را از خدمات انجام شده براساس ادراکات خود از افراد (عدالت مروده‌ای)، ادراکات از محصول (عدالت توزیعی) و ادراکات از فرآیند کار (عدالت رویه‌ای) به عمل می‌آورد که نشانگر میزان عدالت کلی در سازمان است که چگونگی آن میزان رضایت مشتری را تعیین می‌کند. بنابراین می‌توان ادعا کرد که یکی از مسیرهایی که به رضایت مشتری منجر می‌شود، عدالت کلی در سازمان و مؤلفه‌های آن است [۷].

۲-۳- حمایت سازمانی ادراک شده

آیزنبرگر و همکاران در سال ۱۹۸۶ بر این باورند که در مفهوم‌سازی‌های صورت گرفته درباره تعهد سازمانی، به دل بستگی ادراک شده سازمان به کارکنان نیز باید توجه شود. این محققان این نوع تعهد را تحت عنوان حمایت سازمانی ادراک شده معرفی و آن را میزان باور کارکنان به این که سازمان به حضور و مشارکت آنها در سازمان ارج می‌نهد و مراقب بهزیستی و رفاه آنهاست، تعریف می‌کنند. بر مبنای هنجار معامله به مثل، ادراک از حمایت مدیریت منجر به ایجاد احساس تکلیف درباره موقعیت سازمان می‌شود. همچنین ادراک از حمایت مدیریت ممکن است از طریق تأمین نیازهای عاطفی اجتماعی نظیر تعلق و حمایت عاطفی به افزایش تعهد سازمانی کمک کند [۱۷] که در ادامه به بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش می‌پردازیم.

۲-۱- عدالت سازمانی و تعلق خاطر

عدالت سازمانی مانند چسبی است که باعث می‌شود افراد دور هم جمع شوند و به طور مؤثر با هم کار کنند [۱۵] و در مقابل بی‌عدالتی سازمانی، هرگونه انسجام سازمانی را از هم می‌پاشد. عدالت سازمانی تأثیر بسزایی در رفتار سازمانی دارد و در تبیین چرایی واکنش افراد به پیامدهای غیرمنصفانه، فرآیندها و رویه‌های نامناسب و مرادوات غیرعادلانه بسیار راهگشاست. احساس عدالت در سازمان نه تنها بر نگرش‌ها، عملکرد و رفتارهای درون سازمان تأثیر دارد بلکه در نحوه برخورد آنها با ذی‌نفعان بیرونی بویژه مشتریان مؤثر است و حتی برخورد مشتریان با افراد و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۸].

گفته می‌شود افراد بنا به سه دلیل اصلی نسبت به رعایت عدالت در سازمان حساس‌اند که بر اساس هر یک از سطوح نیازهای آنان نشأت می‌گیرد. دلیل اول کسب منافع مادی است به طوریکه وجود عدالت به افراد قدرت پیش‌بینی می‌دهد. زمانی که افراد این درک را داشته باشند که با آنها منصفانه رفتار خواهد شد، می‌توانند دریافته‌های خود را پیش‌بینی نموده و همچنین برای دریافت آنچه از سازمان می‌خواهند برنامه‌ریزی کنند. دلیل دوم از نیاز سطح بالاتر، یعنی نیاز اجتماعی و تعلق داشتن به گروه نشأت می‌گیرد. زمانی که با فرد به طور عادلانه رفتار می‌شود در او حسی از ارزشمندی و تعلق داشتن به گروه تقویت می‌شود و

۳- فرضیه‌های پژوهش

۳-۱- فرضیه‌های اصلی

فرضیه اصلی ۱: ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر تعلق خاطر آنان به طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است.

فرضیه اصلی ۲: ادراک کارکنان از حمایت سازمانی بر تعلق خاطر آنان به طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است.

فرضیه اصلی ۳: حمایت سازمانی ادراک شده بر عدالت سازمانی به طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است.

۳-۲- فرضیه‌های فرعی

فرضیه فرعی ۱: بین ادراک کارکنان از عدالت مرادده‌ای و تعلق خاطر آنان در کار، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: بین ادراک کارکنان از عدالت توزیعی و تعلق خاطر آنان در کار، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: بین ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای و تعلق خاطر آنان در کار، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۴- روش شناسی پژوهش

۴-۱- جامعه آماری و فنون جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

روش‌شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیمایش پژوهش، از نظر هدف: توسعه‌ای؛ استراتژی: پیمایش؛ شیوه پژوهش: کمی؛ افق زمانی: تک‌مقطعی؛ رویه و تکنیک جمع‌آوری داده: پرسشنامه می‌باشد [۴]. جامعه آماری و محل انجام پژوهش، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین است. روش نمونه‌گیری مورد استفاده روش نمونه‌گیری تصادفی است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، تعداد نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول مورگان ۱۶۰ نفر می‌باشد. از میان ۱۸۵ عدد پرسشنامه توزیع شده در مجموع، ۱۶۰ پرسشنامه کامل برای انجام تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت (نرخ پاسخ ۸۶ درصد).

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از نمونه‌ها، هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی و برای بررسی مشخصات پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیات از تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون و مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. برای انجام این تحلیل‌ها از نرم‌افزارهای آماری SPSS و AMOS بهره گرفته شد.

۴-۲- ابزار سنجش و روایی و پایایی

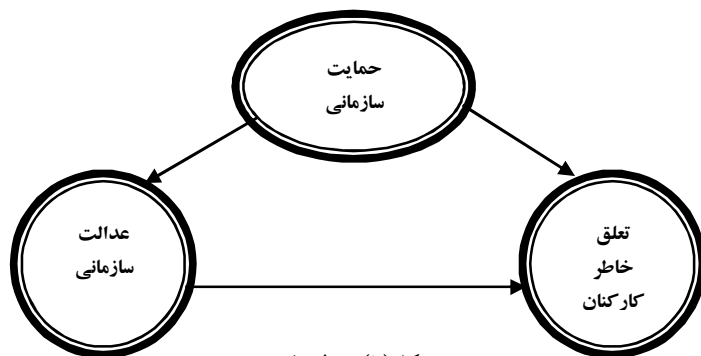
ابزار اصلی مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش، پرسشنامه می‌باشد. برای اندازه‌گیری عدالت سازمانی از پرسشنامه بیست گویه‌ای نیهوف و مورمن با سه بعد عدالت توزیعی، عدالت مرادده‌ای و عدالت رویه‌ای [۲۰] استفاده شده همچنین برای اندازه‌گیری تعلق خاطر کاری از پرسشنامه هفده گویه‌ای شوفلی [۲۴] و برای اندازه‌گیری حمایت سازمانی ادراک شده از ویرایش کوتاه هشت گویه‌ای آیزنبرگر [۱۷] نیز استفاده

سازمان می‌باشد و در سطح پایین‌تر، مبادله‌ای است که میان آنان و سرپرستان مستقیم صورت می‌گیرد [۲۱].

هر چه مبادلات با کیفیت بالاتری صورت گیرد، افراد احساس می‌کنند که مورد حمایت سازمان قرار گرفته‌اند. بنابراین حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان کیفیت روابط میان کارمند و سازمان تعریف گردیده و به طور خاص افراد با سطح بالایی از حمایت سازمانی ادراک شده بر این باورند که سازمان برای مشارکتشان ارزش قائل بوده و نگران و دلواپس آنان می‌باشد. متکی بر این احساس، افراد در سازمان‌ها به عنوان عضو فعال به ایفای نقش می‌پردازند و احساس خشنودی و رضایت‌مندی خواهند کرد. برخی دیگر به دنبال این احساس می‌کشند در پی فرصت‌های مناسبی باشند تا با کسب آموزش‌های لازم و مورد علاقه خود، بتوانند نقش‌های خود را در سازمان به خوبی ایفا نمایند. کارکنانی که میزان زیادی از حمایت سازمانی ادراک شده را تجربه می‌کنند، این احساس را دارند که می‌باید با توجه به رفتارها و نگرش‌های مناسبی در سازمان ایفای نقش کنند تا عمل آنها در راستای منافع سازمان متبوعشان باشد و بدین وسیله حمایت سازمانی را جبران نمایند [۷].

کارکنانی احساس پذیرش بیشتر همراه با احساس تعلق در محل کار می‌کنند که موقعیتهایی برای رشد شخصی داشته باشند. این احساس تعلق ممکن است منجر به ایجاد یک رابطه دوستی قوی در محل کار گردد و می‌تواند باعث اعتماد به نفس بیشتر و احترام به دیگران و احساس عدالت در سازمان و موجب تعهد به سازمان شود. بنابراین سازمان‌ها باید بتوانند احساس عدالت را در کارکنان ایجاد کنند و یکی از راه‌های آن برخورد خوب از سوی رؤسا با کارکنان است [۱۴].

مدل مفهومی تحقیق در شکل (۱) نشان داده شده است که متغیرهای مستقل در آن، عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و متغیر وابسته، تعلق خاطر کاری می‌باشد و در این مدل شش فرضیه مطرح است. در این مدل فرض شده است که تعلق خاطر کارکنان تحت تأثیر ادراک آنان از عدالت سازمانی و حمایت سازمانی است.



شکل (۱): مدل مفهومی

ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. نتایج آزمون فرض در جدول (۲) آورده شده است.

جدول (۲): نتایج آزمون فرضیات (دسته بندی توسط محقق)

نتیجه فرضیه	ضریب تأثیر	خطای اندازه گیری	نسبت بحرانی	متغیر درونی	متغیر بیرونی
تأیید فرضیه	۰/۱۵۷	۰/۰۱۷	۲/۳۸۲	تعلق خاطر	عدالت سازمانی
تأیید فرضیه	۰/۳۱۸	***	۴/۰۷۹	تعلق خاطر	حمایت سازمانی
تأیید فرضیه	۰/۸۳۸	***	۶/۳۳۷	عدالت سازمانی	حمایت سازمانی
تأیید فرضیه	۰/۴۶۹	***	۸/۰۷۹	تعلق خاطر	عدالت مراوده‌ای
تأیید فرضیه	۰/۳۷۸	***	۶/۷۴۳	تعلق خاطر	عدالت رویه‌ای
تأیید فرضیه	۰/۳۱۵	***	۸/۳۳۵	تعلق خاطر	عدالت توزیعی

به منظور حصول اطمینان از وجود رابطه علی بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و تعلق خاطر کاری و همچنین بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز مورد آزمون قرار گرفت. به دلیل اینکه بار عاملی برخی از گویه‌ها کوچکتر از ۰/۴ شد، نامناسب تلقی گردید و برای اصلاح مدل با حذف آنها در مدل ساختاری، یک مدل ساختاری مناسبی بدست آمد که در شکل (۲) نشان داده شده است. خروجی مدل نیز تأثیرگذاری قابل توجه عدالت سازمانی بر روی تعلق خاطر کاری و حمایت سازمانی ادراک شده را نشان می‌دهد و بنابراین دو فرضیه اصلی پژوهش تأیید گردید. نتایج آزمون شاخص‌های برازش مدل حاکی از برازش مناسب مدل اندازه‌گیری می‌باشد که وضعیت شاخص‌های برازش مدل در جدول (۳) آمده است.

جدول (۳): وضعیت شاخص‌های برازش مدل پژوهش

معیارهای برازش مدل	مقدار بدست آمده	مقدار مطلوب	وضعیت برازش
RMSEA	۰/۰۷	کمتر از ۰/۱۰	مناسب
نیکویی برازش (GFI)	۰/۸۶۱	بیشتر از ۰/۹	مناسب
نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	۰/۸۳۰	بیشتر از ۰/۸	مناسب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۴۹	بیشتر از ۰/۹	مناسب

گردیده است. مقیاس اندازه‌گیری متغیرها، طیف لیکرت پنج‌تایی (مطابق با پرسشنامه اصلی) بوده است که با عبارتهای کاملاً مخالفم، مخالفم، نه مخالف و نه موافق، موافقم، کاملاً موافقم بیان شده است. از آنجایی که پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، در پژوهش‌های متعددی مورد استفاده قرار گرفته‌اند برای همین روایی محتوای آن محرز فرض شده است. اما به منظور حصول اطمینان از بومی‌سازی گویه‌ها، پرسشنامه‌های تهیه شده در اختیار تعدادی از اساتید رشته مدیریت و همچنین کارشناسان خبره قرار گرفت که بعد از اعلام نظر در خصوص نحوه ترجمه و نوع واژگان برگزیده اصلاحات لازم به عمل آمد. شاخص KMO و آزمون بارتلت نشان می‌دهد که داده‌های موجود برای تحلیل عاملی مناسب بوده و نمونه کفایت لازم را دارد. شاخص KMO محاسبه شده برای ابزارهای اندازه‌گیری عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعلق خاطر کاری به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۰۴ و ۰/۹۰۷ است. آزمون بارتلت هر سه ابزار نیز معنادار است. بنابراین ماتریس همبستگی، یکه- (واحد) نیست. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج نشان می‌دهد مقدار آلفای محاسبه شده برای تمامی پرسشنامه‌ها از ۰/۷ بیشتر است و در این میان مقدار آلفا برای پرسشنامه عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعلق خاطر کاری به ترتیب ۰/۹۶۷، ۰/۷۱۲ و ۰/۹۴۸ است.

۵- نتایج

برای بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آزمون آماری، معنادار بودن همبستگی بین متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد. اطلاعات مربوط به میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی بین متغیرها در جدول (۱) آمده است.

جدول (۱): بررسی خطی بودن روابط و مقدار ضریب همبستگی بین

متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	(۱)	(۲)	(۳)
عدالت سازمانی (۱)	۳/۵۷	۱/۴۵	۱	-	-
حمایت سازمانی ادراک شده (۲)	۳/۷۴	۱/۱۵	۰/۳۷۳	۱	-
تعلق خاطر کاری (۳)	۳/۶۳	۰/۷۳	۰/۴۴۴	۰/۲۱۶	۱

کلیه ضرایب در سطح خطای ۰/۰۵ درصد معنادار هستند.

بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی سنج‌های پژوهش، نوبت به فرضیه‌های پژوهش می‌رسد. برای انجام این مهم از روش معادلات

۶- نتیجه‌گیری

این پژوهش نشان داد که مفهوم حمایت سازمانی در سازمان‌های ایرانی نیز مانند کشورهای غربی کاربرد دارد. تعهد زیاد باعث می‌شود کارکنان تمایل داشته باشند در سازمان بمانند زیرا به سازمان تعلق خاطر دارند. این یافته تأییدی است بر یافته‌های سایر پژوهشگران که معتقدند سازمان‌هایی که در پی بهبود و تقویت پیوند بین کارکنان و سازمان هستند، باید بر راهکارهایی برای افزایش حمایت از آنها تمرکز کنند. سازمان برای نشان دادن حمایت خود به کارکنان می‌تواند شرایط شغلی مناسبی برای آنها فراهم کند، با آنها رفتاری عادلانه داشته باشد، پاداش-های سازمانی را عادلانه توزیع کند، فرصت پیشرفت شغلی و ارتقا را برای کارکنان فراهم کند، به آنها اختیار کاری بدهد و امنیت شغلی‌شان را تضمین کند [۱۴].

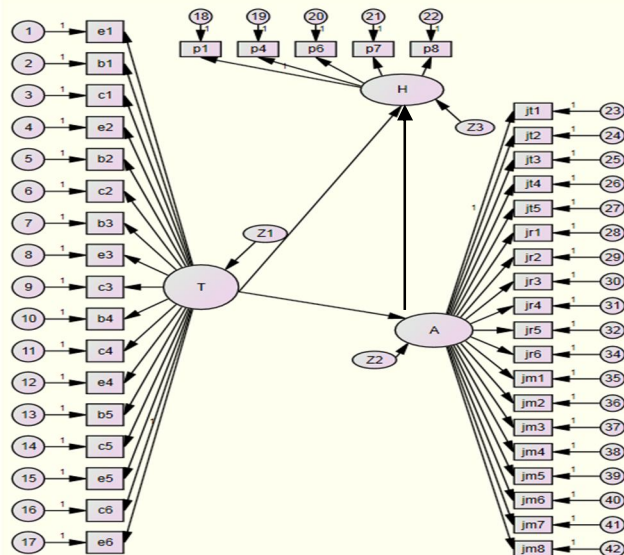
در این تحقیق طبق مدل مفهومی فرض شده است که ادراک کارکنان از ابعاد عدالت سازمانی و حمایت سازمانی، تعلق خاطر آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اطلاعات گردآوری شده از کارکنان جامعه آماری فرضیه‌های طرح شده را مورد تأیید قرار داده است. بررسی با روش معادله ساختاری انجام گرفته و بخش اندازه‌گیری و ساختاری و همچنین شاخص‌های برازندگی مدل از مناسب بودن مدل، مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری و وجود رابطه مفروض بین متغیرهای مورد بررسی حمایت کرده است. به بیان دیگر از تأثیر مستقیم و معنادار عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای و نیز حمایت سازمانی ادراک شده بر تعلق خاطر کارکنان پشتیبانی شده است. با آنکه ادراک کارکنان از ابعاد عدالت سازمانی و حمایت سازمانی در حد بالا نیست، اما تعلق خاطر کارکنان در حد مطلوب می‌باشد و بین همه متغیرهای تحقیق شامل ابعاد عدالت سازمانی و نیز حمایت سازمانی ادراک شده و تعلق خاطر کارکنان با یکدیگر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین تأثیر ادراک از عدالت و حمایت سازمانی بر تعلق خاطر کارکنان شناسایی شده است و به عنوان یک عامل مهم در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌گردد.

نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های ذکر شده و پیشینه پژوهش هماهنگ است. نتیجه این پژوهش و پژوهش‌های دیگری که در مورد رابطه بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و تعلق خاطر کارکنان انجام شده است، اهمیت و نقش عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده را به عنوان عاملی که باعث بهبود اثر بخشی عملکرد شغلی کارکنان و در نهایت بهبود اثربخشی سازمان می‌شود را نشان می‌دهد و جا دارد که مدیران و مسئولان سازمان‌ها آن را مد نظر قرار داده و به رابطه این سه مقوله توجه بیشتری داشته باشند.

۶-۱- پیشنهادهای کاربردی برای مدیران

از طریق یافته‌های این تحقیق می‌توان توصیه‌هایی را به مدیران و مسئولین دانشگاه آزاد در جهت گزینش کارکنان و یا طراحی آموزش‌ها و دوره‌هایی برای آنها مانند (مدیریت و رهبری آموزشی، رفتار سازمانی و....)

همچنین پس از تأیید خطی بودن روابط، نخست ما روابط بین متغیرهای مشاهده شده با متغیرهای مکنون را بررسی می‌کنیم و بارهای عاملی که کمتر از ۰/۴ باشند را حذف می‌کنیم (یعنی گویه‌های (jm9,p2,p3,p5)). مدل ساختاری پژوهش در حالت مفهومی در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل (۲): مدل ساختاری پژوهش

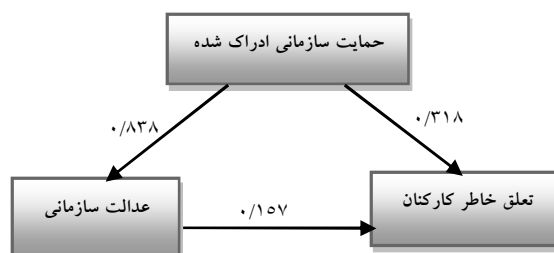
همانطور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود:

عدالت سازمانی بر میزان تعلق خاطر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی قزوین اثر مثبت و معنادار دارد.

عدالت سازمانی بر روی تعلق خاطر کارکنان اثر مثبت و معناداری برابر با ۰/۱۵۷ دارد و این بدین معناست که به ازای یک واحد افزایش در عدالت سازمانی، ما شاهد ۰/۱۵۷ درصد افزایش در تعلق خاطر کارکنان خواهیم بود.

حمایت سازمانی بر روی تعلق خاطر کارکنان اثر مثبت و معناداری برابر با ۰/۳۱۸ دارد و این بدین معناست که به ازای یک واحد افزایش در حمایت سازمانی، ما شاهد ۰/۳۱۸ درصد افزایش در تعلق خاطر کارکنان خواهیم بود.

عدالت سازمانی بر میزان حمایت سازمانی ادراک شده اثر مثبت و معناداری برابر با ۰/۸۳۸ دارد و این بدین معناست که به ازای یک واحد افزایش در عدالت سازمانی، ما شاهد ۰/۸۳۸ درصد افزایش در حمایت سازمانی ادراک شده خواهیم بود.



شکل (۳): مدل عملیاتی تحقیق

- از آنجایی که از میان ابعاد عدالت سازمانی میانگین عدالت توزیعی از همه پایین تر می‌باشد، برای همین به مدیران پیشنهاد می‌گردد تا درباره سطح حقوق و دستمزد کارکنان خود و همچنین میزان پاداش‌ها و مبنای تعلق آن تجدید نظری اساسی نمایند.

۶-۲- پیشنهادها برای پژوهشگران

- بررسی علل اینکه چرا با وجود نامطلوب بودن عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده، تعلق خاطر کارکنان دانشگاه آزاد مورد مطالعه در وضعیت مطلوب می‌باشد.

- لازم است پژوهش حاضر در واحدهای دیگر دانشگاه آزاد اسلامی تکرار و نتایج بدست آمده از آن با نتایج تحقیق حاضر مقایسه شود تا نتیجه‌گیری‌های کاربردی محرز و قطعی گردند.

- راهکارهای تقویت عدالت و حمایت سازمانی ادراک شده در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین و واحدهای دیگر نیز بررسی گردد.

- شناسایی سایر عوامل و متغیرهای ناخواسته و کنترل نشده (مانند ویژگی‌های روانشناختی) و بررسی میزان تأثیر آنها بر روی تعلق خاطر کارکنان.

۶-۳- محدودیت‌های پژوهش

- با توجه به اینکه ارزیابی تعلق خاطر کارکنان در یک سازمان بسیار کار دشواری می‌باشد (به علت اینکه با پرسشنامه نمی‌توان تعلق خاطر کارکنان را ارزیابی نمود، حتی اگر پرسشنامه نگرشی نیز تهیه شود تحقیق اعتبار چندانی ندارد)، در این پژوهش از نمرات ارزیابی کارکنان برای سنجش تأثیر عدالت سازمانی بر تعلق خاطر کارکنان استفاده شده است که این خود یکی از محدودیت‌ها و مشکلات انجام این بررسی بود.

- در این مطالعه عدالت سازمانی و ابعاد آن و نیز حمایت سازمانی، متغیرهای مستقل و تعلق خاطر کارکنان متغیر وابسته هستند که برای پیش‌بینی متغیرهای وابسته از متغیرهای مستقل استفاده می‌گردد. در صورتیکه بسیاری از ویژگی‌های دیگر مانند وجدان کاری، استرس شغلی، فرسودگی شغلی، هویت سازمانی، کارآفرینی سازمانی و رفتار شهروند سازمانی و غیره ممکن است بر متغیر وابسته تأثیر بگذارد که به دلیل گسترده شدن موضوع امکان بهره‌گیری از این ویژگی‌ها مقدور نگردد.

- مشکل و محدودیت دیگر ترس کارکنان از پاسخ دادن به سؤالات مربوط به عدالت سازمانی بود. برداشتی که کارکنان نسبت به پاسخ به سؤالات مرتبط با این تحقیق داشتند، این بود پاسخ به این سؤالات بر کار آنها تأثیر منفی خواهد داشت. بدین معنی که اگر مشخص شود که آنان رویه‌های موجود در سازمان را ناعادلانه می‌دانند، موقعیت شغلی آنان به خطر خواهد افتاد.

- در این پژوهش تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته، بدون کنترل متغیرهای تعدیل‌گر احتمالی بررسی شده است و در نتیجه احتمال دارد که نتایج بدست آمده تحت تأثیر عدم حضور متغیرهای مهم دیگر بوده باشد.

داشت تا از این طریق احساس برابری کارکنان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها و نهایتاً بهره‌وری سازمان افزایش یابد. برای نیل به این هدف مهم، اهداف فرعی زیر تعقیب شده‌اند:

- افزایش روحیه و کیفیت زندگی کاری کارکنان و در نتیجه دستیابی به نیروی کار مولدتر و خوشنودتر و متعهدتر در سازمان و در نهایت بهره‌وری سازمانی.

- ایجاد ارتباط صحیح بین کارکنان و ترمیم و بهسازی محیط سازمانی و تسهیلات کاری و ایجاد یک فضا و جوی آکنده از اعتماد.

- جلوگیری از هدر رفتن منابع مادی و انسانی در سازمان (وقتی کارکنان در سازمان احساس بی‌عدالتی می‌کنند، این احساس منجر به بی‌تعهدی و عدم تعلق خاطر و ناراضی شغلی و سازمانی می‌شود و این امر باعث هدر رفتن منابع انسانی و منابع سازمانی می‌گردد).

- ایجاد دلگرمی و اطمینان خاطر در بین کارکنان و بوجود آوردن روحیه و این نگرش که سازمان براساس اصل برابری با آنها برخورد می‌کند.

- جلوگیری از بدبینی و سوءتفاهم‌ها در محیط کار که باعث ترک خدمت، کم‌کاری و عدم تعلق خاطر کاری و تعهد شغلی و سازمانی می‌شود.

- جلب توجه مدیران به این نکته که آنان باید به گونه‌ای مستمر به فرآیند مقایسه‌های اجتماعی و اجرای عدالت آگاه باشند و در نتیجه تعلق خاطر را به عنوان مفهومی مهم همواره مد نظر قرار دهند.

- به مدیران ارشد سازمان پیشنهاد می‌شود که مدیران میانی و سرپرستان را ترغیب کنند تا بر اساس آموزه‌های دینی و اعتقادات مذهبی و از طریق فرهنگ‌سازی سازمانی و ارائه الگوهای مدیریت اسلامی و به خصوص رفتار مدیریتی حضرت علی و کتاب ارزشمند ایشان نهج البلاغه و اشاعه آن در سازمان عمل نمایند. چنانچه سود و بهره‌وری بیشتر دانشگاه را یک نظام علت و معلولی بدانیم، احساس عدالت منجر به تعلق خاطر بیشتر کارکنان و تعلق بیشتر منجر به جذب بیشتر دانشجو می‌شود.

- استفاده از مؤلفه‌های روان‌شناختی حمایتی می‌تواند کمک شایانی به ایجاد این حس همگرایی بین فرد و سازمان کنند. ارسال پیام به مناسبت‌های مختلف، تشویق و تأیید در مجامع عمومی و اختصاصی، توجه به خانواده‌ها و فرزندان کارکنان، ایجاد امکانات تفریحی، سیاحتی و زیارتی، استفاده بهینه از نظام‌های تشویقی، تأسیس مکان‌های ورزشی و توسعه امکانات فعالیت‌های جسمانی برای کارکنان و خانواده‌های آنان، تشکیل کلاس‌های ارتقای فرهنگ سازمانی، رفتار سازمانی، بهداشت روانی در محیط کار و خانواده، ارتباط مناسب با کارکنان و همسر و فرزندان آنها می‌تواند به ادراک حمایت سازمانی قوی‌تر بیانجامد.

- پیشنهاد می‌شود برای افزایش پیامدهای سازمانی مطلوب و به ویژه تعلق خاطر کارکنان، دوره‌های آموزشی کافی و مناسب به منظور آشنا شدن مدیران با اصول و مبانی عدالت سازمانی و نحوه به کارگیری آن برگزار شود و در عین حال مدیران تشویق شوند تا در تعامل با زیردستان خود، عملاً از اصول و یافته‌های نظریه عدالت سازمانی استفاده کنند.

۷- منابع و مأخذ

- [17] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., Sowa, D., (1986), **Perceived organizational support**, Journal of Applied Psychology, Vol.7, No.3, (pp. 500-507).
- [18] Masterson, S.S., (2001), **a trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness**, Journal of Applied Psychology, No.86, (pp. 594-604).
- [19] Mcfarlin, D.B., sweeny, P.D., (1992), **Distributive and procedural justice as predictors' of satisfaction with personal and organizational outcome**, academy of management journal, No.3, (pp. 626-638).
- [20] Moorman, R.H., (1991), **Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship**, Journal of Applied Psychology, Vol.76, (pp. 845-855).
- [21] Roch, S.G., Shanock, L.R., (2006), **Organizational justice in an exchange framework: clarifying organizational justice**, Journal of Management, 32, (pp. 299-322).
- [22] Saks, A.M., (2006), **Antecedents and consequences of employee engagement**, Journal of Managerial Psychology, Vol.21, (pp. 600-619).
- [23] Saunders, M., Thornhill, A., (2004), **Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.13, No.4, (pp.493-515).
- [24] Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B., (2002), **the measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach**, Journal of Happiness Studies, Vol.3, (pp. 71-92).
- [۱] انوری، رویا. (۱۳۸۹)، نقش انگیزه و تعلق خاطر کارکنان در تقویت بهره وری، فصلنامه احیاء، ش ۱۵.
- [۲] خنیفر، حسین. امیری، علی. جندقی، غلامرضا. احمدی آرم، هادی. (۱۳۸۹)، درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی، مجله مدیریت فرهنگی سازمانی، ش ۲۱.
- [۳] ارمی، زینب. نوری، ابوالقاسم. مولوی، حسین. (۱۳۹۱)، رابطه‌ی بین حمایت سازمانی ادراک شده و فرهنگ مشارکتی با تعهد سازمانی در میان پرستاران بیمارستان‌های خصوصی و دولتی شهر اصفهان، مجله مدیریت اطلاعات سلامت، دوره نهم، ش ۶.
- [۴] دانایی‌فرد، حسن. الوانی، سید مهدی. آذر، عادل. (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهشی کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار.
- [۵] دعایی، حبیب‌اله. برجعلی‌لو، شهلا. (۱۳۸۹)، بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت، مجله چشم انداز مدیریت دولتی، ش ۳، ص ۶۳-۷۷.
- [۶] رضائیان، علی. (۱۳۸۳)، مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان، تهران، سمت.
- [۷] زکی، محمدعلی. (۱۳۸۵)، بررسی و سنجش حمایت سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، دوره ۱۸، ش ۳، ص ۱۲۳-۱۰۳.
- [۸] سجادی، نصراله. امیدی، علیرضا. (۱۳۸۷)، بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان ستادسازمان تربیت بدنی، نشریه حرکت، ش ۳.
- [۹] سیدجوادی، سید رضا. فراحی، محمدمهدی. طاهری عطار، غزاله. (۱۳۸۷)، شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، نشریه مدیریت بازرگانی، ش ۱.
- [۱۰] طالقانی، غلامرضا. دیواندری، علی. شیر محمدی، ملیکا. (۱۳۸۸)، تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه ای در شعب بانک ملت شهر تهران، مجله علوم مدیریت ایران، سال چهارم، ش ۱۶، ص ۱-۲۵.
- [۱۱] عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۲)، تعلق خاطر کارکنان عنصر مفقوده حیات سازمانی، ماهنامه تدبیر، ش ۲۵۱، ص ۴۵-۴۲.
- [۱۲] عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۲)، ریشه‌های تعلق خاطر کارکنان ایرانی به شغل و سازمان، ماهنامه گزیده مدیریت، ش ۱۴۰، ص ۲۳-۱۶.
- [۱۳] فانی، علی اصغر. عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۱) واکاوی ریشه‌های تعلق خاطر کارکنان با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- [14] Alvi, A.K., Abbasi, A.S., (2012), **Impact of Organizational Justice on Engagement in Banking Sector of Pakistan**, Middle East Journal of Scientific Research.
- [15] Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W., (2007), **The Management of Organizational Justice**, Academy of Management Perspectives, pp.34- 48.
- [16] Dawley, D.D., Virginia, W., Andrews, M.C., Carolina, N., Bucklew, N.S., (2007), **Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most?**, Organization Development Journal, Vol.29, No.3, (pp. 235-247).