

سنجش مدل سازمان شاد در دانشگاه‌های پیام نور استان خوزستان

رضا نجاری*، مجید ضماهنی*

عادل آذر**، فاطمه معارفی***

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۱/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۴/۰۸

چکیده

شادی، یک عامل مهم برای سازمان و ذی‌نفعان آن به شمار می‌رود. سازمان شاد یکی از رویکردهای توسعه سازمان است که بسیاری از سازمان‌ها آن را پذیرفته‌اند، اما اکثر دست‌اندرکاران از دانش کافی در خصوص شادی در محیط کار و همچنین ایجاد چنین شادی‌ای برخوردار نیستند. این پژوهش درصدد سنجش مدل سازمان شاد در دانشگاه پیام نور استان خوزستان است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان (اعضای هیئت علمی، کارکنان اداری و مدیران) مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور استان خوزستان می‌باشند. نمونه‌گیری به شیوه تصادفی طبقه‌ای انجام شده است و برای گردآوری داده‌های لازم از روش پیمایشی استفاده شده است. روایی ابزار تحقیق با استفاده از نظر متخصصان و استادان و نیز تحلیل عاملی و پایایی آنها به روش آلفای کرونباخ تعیین شده است. بررسی وضعیت موجود در دانشگاه پیام نور استان خوزستان نشان می‌دهد، ذی‌نفعان شاد هستند و متغیرهای عدالت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری هم به‌طور مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی اعتماد سازمانی بر سازمان شاد اثر دارند.

کلیدواژه: سازمان شاد؛ اعتماد سازمانی؛ عدالت سازمانی؛ هدف‌گذاری؛ مشارکت در تصمیم‌گیری.

*. استادیار رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور.

** استاد گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.

*** دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، (نویسنده مسئول).

مقدمه

شادی و رفاه برای کارکنان به‌طور کلی و به‌ویژه در محیط کار مهم است و در سلامت فیزیکی و ذهنی آنان نقش دارد (دینر^۱، ۲۰۰۴ به نقل از فیشر^۲، ۲۰۱۰). مکاتب سازمانی از دیرباز علاقه‌مند به رضایت شغلی و تجربیات و نگرش‌های مثبت در کار، مشاغل و کارمندان بوده‌اند. این علاقه بشدت از روان‌شناسی مثبت‌گرا پیروی می‌کند که به جای این که صرفاً به غیبت، استرس، بیماری فکری و رنج‌بردن پردازد، توجه مستقیم به رشد و سلامت فکری دارد. مکاتب روان‌شناسی که از این جریان تحقیقاتی پیروی کردند، مکاتب سازمانی مثبت و رفتار سازمانی مثبت‌گرا نامیده می‌شوند. همچنین تحقیقات زیادی در مورد تعلق خاطر و حالات و احساسات مثبت در کار انجام گرفته است (فیشر، ۲۰۱۰).

سازمان شاد یکی از رویکردهای توسعه سازمان است که بسیاری از سازمان‌ها آن را پذیرفته‌اند. اما اکثر دست‌اندرکاران از دانش کافی در باره شادی در محیط کار و همچنین ایجاد چنین شادی‌ای برخوردار نیستند. بنابراین بسیاری از سازمان‌ها با فعالیت‌هایی مانند شوخی و خنده و تفریح، ایجاد شادی می‌کنند. به‌علاوه بدون در نظر گرفتن خصوصیات سازمان، محیط سازمان و نیازهای کارکنان، فعالیت‌های فوق‌انجام می‌دهند (کاپویجیت^۳ و آتسه‌هاجیت^۴، ۲۰۱۱). این مقاله درصدد سنجش مدل سازمان شاد در دانشگاه پیام نور استان خوزستان است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان شاد

سازمان شاد سازمانی است که ذی‌نفعان کلیدی را شاد می‌سازد. برای شاد نمودن ذی‌نفعان، سازمان باید تا جایی که امکان دارد نیازها و خواسته‌های آنها را برآورده سازد (چرمنیک^۵، ۲۰۱۳). سلیگمن، شادکامی حقیقی را رسیدن به فراختای شناسایی و رشد توانایی (کنجکاوی، نیروی حیاتی

1. Diener
2. Fisher
3. Kaewpajit
4. Utsahajit
5. Cheremnykh

و قدردانی) در بازی، کار و عشق بیان کرده است (عسکری، ۱۳۸۹). دینر، (۱۹۸۴) بیان می‌دارد بسیاری از تحقیقات در مورد شادی بر لذت تجربه کردن یک زندگی خوشایند تمرکز دارد. رفاه ذهنی شامل سه جنبه: تجربه مکرر احساس مثبت، تجربه غیر مکرر احساس منفی، تعهد سازمانی و رضایت از زندگی است (فیشر، ۲۰۱۳). فیلسوفان معتقدند که رفاه زندگی نیز مهم است. این امر شامل یک زندگی خوب و نه فقط خوشایند است و تمرکز آن بر رشد، هدف در زندگی، معنی و خودیابی است (شلدن^۱ و الیوت^۲، ۱۹۹۹ و وار^۳، ۲۰۰۷، به نقل از فیشر، ۲۰۱۳). سازه‌های زندگی خوب و شاد شامل درگیری شغلی، تعلق خاطر، کامیابی، جریان، انگیزه درونی، معنی در کار و فراخوانی به کار هستند (فیشر، ۲۰۱۳).

عوامل مؤثر بر شادکامی در سازمان متنوع هستند، از جمله آنها می‌توان از هدف‌گذاری نام برد. برای رسیدن به شادی، افراد باید طبیعت، ماهیت و به‌ویژه نیازهای خاص خود را بشناسند. زندگی، یک فرآیند خودپایدار و کنش خودزا است. ارسطو در مورد کنش خودزا سه سطح را بیان کرده است. ویژگی سطح جوانه‌بودن گیاهان و اندام‌های داخلی حیوانات، سطح ادراکی-حسی حیوانات پایین‌تر و ویژگی سطح مفهومی یا فکری انسان‌ها، هدف، ویژگی مشترک در همه سطوح زندگی است. هدف ذاتی در کنش‌های موجودات زنده بقای حیات است (لاک^۴، ۱۹۹۰). هدف‌های روشن، قابل اندازه‌گیری، قابل مشاهده، با محدوده زمانی معین و هزینه مشخص، انگیزش کارکنان را بالا می‌برد، ضمن آن‌که میزان ابهام و تعارض در نقش آنان را کاهش می‌دهد. هدف‌گذاری موجب تمرکز فرد بر کار شده، نیروی وی را در مسیر مولد قرار می‌دهد و زمینه مشارکت در هدف‌گذاری و پذیرش اهداف کاری توسط کارکنان را میسر می‌سازد (رضائیان، ۱۳۸۷: ۷۰). نوسبام، اساس شادکامی را بر دستیابی به اهداف می‌داند. بر اساس نظریه «فهرست اهداف» چیزهای حقیقتاً ارزشمندی در دنیا وجود دارند و شادکامی، عبارت است از دستیابی به تعدادی از این اهداف حقیقتاً ارزشمند. طبق نظریه نوسبام^۵، اهداف، تنها جزء شادکامی به شمار

1. Sheldon
2. Elliot
3. Warr
4. Locke
5. Nussbaum

می‌روند (پسندیده، ۱۳۹۱). عامل مؤثر بعدی بر شادکامی که در مدل سازمان شاد بیان شده، اعتماد است. کارکنان زمانی شاد هستند که به کارفرمایان اعتماد داشته باشند، به آنچه انجام می‌دهند افتخار کنند و از همکاری با افرادی که با آنها کار می‌کنند، لذت ببرند (فیشر، ۲۰۱۰). سای‌روتا^۱، مشکیند^۲ و ملتزر^۳ بیان می‌دارند عوامل مهم در ایجاد شادی و نیروی کار مشتاق، برابری (رفتار احترام‌آمیز، انصاف و امنیت)؛ موفقیت (غرور و افتخار به شرکت، توانمندسازی، بازخورد، چالش شغلی) و اعتماد متقابل همکاران می‌باشند. مشارکت در تصمیم‌گیری نیز بر افزایش شادی کارکنان تأثیر دارد. شیوه‌های کاری که دربرگیرنده تسهیم اطلاعات و قدرت با کارکنان هستند، انگیزه را بهبود می‌بخشند. دیگر عامل مؤثر بر شادی در سازمان عدالت است. عدالت جزء ویژگی‌های سازمانی پیش‌گویی‌کننده نگرش‌های مربوط به شادی است (فیشر، ۲۰۱۰). کارکنان زمانی شاد هستند که به کارفرمایان اعتماد داشته باشند (فیشر، ۲۰۱۰). طبق نتیجه مطالعه سیاه‌رادین^۴، آرمنو^۵، سیودریو^۶ و نورمیجاتی^۷، (۲۰۱۳) عدالت سازمانی، اثر مثبت بر اعتماد به مدیر و تعهد سازمانی دارد. اعتماد سازمانی به عنوان متغیر میانجی هم با سازه‌های شادی و هم عوامل مؤثر بر آن رابطه دارد. (اشجع، نوری، عریضی و سماواتیان، ۱۳۸۸) دریافتند میان ابعاد عدالت و ابعاد اعتماد رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

اعتماد سازمانی یک عنصر ضروری برای احساس ایمنی و حمایت و نیز یک عامل مهم برای بهبود تعهد سازمانی است (ال. ابرو^۸، ۲۰۱۳). (رودر^۹، ۲۰۱۴) به بررسی اثر اعتماد و عدالت سازمانی سازمانی در کمک به افزایش خودکارآمدی پرداخت. یافته‌های مطالعه وی نشان داد رابطه آماری معنی‌داری بین اعتماد در سازمان و عدالت رویه‌ای وجود دارد. همچنین عدالت رویه‌ای رابطه آماری معنی‌داری با اعتماد به سرپرست دارد. (میشرا^{۱۰}، ۲۰۱۲) به بررسی نقش اعتماد در پاسخ به

1. Sirota
2. Mischkind
3. Meltzer
4. Sjahruddin
5. Armanu
6. Sudrio
7. Normijati
8. AL-Abr row
9. Ruder
10. Mishra

بحران سازمانی پرداخته است. طبق این پژوهش اعتماد در سطوح گروهی، سازمانی و بین‌سازمانی با عدم تمرکز تصمیم‌گیری در طول بحران ارتباط دارد. اعتماد، بخشی از ارزش‌ها و هنجارهای سازمان است که با فعالیت‌های تعیین هدف، تصمیم‌گیری و همکاری مرتبط می‌باشد (سیاهرادین و همکاران، ۲۰۱۳). فعالیت‌هایی که شناسایی مبتنی بر اعتماد را تقویت می‌کنند عبارت است از: توسعه هویت جمعی، ایجاد اهداف و محصولات مشترک و ارزش‌های مشترک جمعی (لوویکی^۱ و بانکر^۲، ۱۹۹۶ به نقل از: لاکا می ته بیولا^۳، ۲۰۰۴). محیطی که در آن رهبران و زیردستان به یکدیگر، به اهداف و اعمال سازمان و نیات یکدیگر اعتماد دارند، آنها را در پیشبرد اهداف سازمان توانا می‌کند (فرهولمو فرهولم^۴، ۱۹۹۹ به نقل از: لاکا می ته بیولا، ۲۰۰۴). دیگر عامل مؤثر مؤثر بر شادکامی کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی است. جونز^۵ (۲۰۱۰) مشارکت را یکی از پنج عامل عمده اثرگذار بر شادی در محیط کار می‌داند. فیشر (۲۰۱۰)، معتقد است شیوه‌های کاری که دربرگیرنده تسهیم اطلاعات و قدرت با کارکنان هستند، انگیزه را بهبود می‌بخشند.

مدل‌های سازمان شاد

مدل خانه: مدل خانه دیدگاه سازمانی ایجاد شادی در محیط کار را نشان می‌دهد. چهار گام گام برای ایجاد شادی در محیط کار عبارت است از: برنامه‌ریزی شادی، شناخت سازمان، ایجاد علاقه به محیط کار شاد و خلق محیط شاد. طبق این مدل سازمان‌ها می‌توانند شادی را در هر یک از چهار مرحله فوق آغاز نمایند. بنابراین فرآیند ایجاد شادی می‌تواند از ابتدا به انتها یا از انتها به ابتدا باشد. به عبارت دیگر برای برآوردن نیازهای کارکنان، برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی مجدد به‌طور مستمر نیاز است (کایویجیت و اتسه حاجیت، ۲۰۱۱).

مدل ساده سه‌سطحی^۶ شادی در محیط کار: مدل سه مرحله‌ای نشان می‌دهد چه چیزی

1. Lewicki
2. Bunker
3. Laka-Mathebula
4. Fairholm
5. Jones
6. Home
7. A simple 3-step model

محل کار را شاد می‌کند. این مدل سه مرحله دارد؛ هر کدام از این مرحله‌ها مهم هستند؛ اما یک لایه غالباً نادیده گرفته می‌شود که اتفاقاً از همه مهمتر است.

سطح امنیت^۱: در انتهای این مدل سطح امنیت وجود دارد. این بنیادی‌ترین سطح شادی در محل کار است و شامل مواردی مانند امنیت شغلی و دستمزد منصفانه می‌باشد.

سطح پرک^۲: در رأس این مدل پرک‌های زیادی مشاهده می‌کنیم که شرکت‌های مدرن به افرادشان ارائه می‌دهند. از جمله: ۱- حقوق بالا، ۲- حقوق بازنشستگی، کمک‌های غیرنقدی و بیمه، ۳- کالاهای: مثل قهوه مجانی، غذای ارزان و ... ۴- بیمه درمان و دندان، ۵- جشن سالانه در اداره که سنت زیبایی است، ۶- کمک‌های غیر نقدی بسته به عملکرد فرد یا شرکت. در واقع همین پرک‌ها به همراه نگرش شرکت باعث شده افراد احساس کنند ارزشمندند و این همان چیزی است که آنها را شاد می‌کند و این حقیقت ذاتی پرک‌هاست.

سطح گزینش یا انتخاب^۳: با این حال سطح سوم یا میانه‌ای وجود دارد که مؤسسات آن را نادیده می‌گیرند. لایه میانی، لایه‌ای است که عملاً یک تفاوت ایجاد می‌کند و آن در این مورد است که کاری کنیم تا افراد بخواهند در کار شاد باشند. اگر افراد نخواهند شاد باشند شما نمی‌توانید آنها را شاد کنید (کی یوف، ۲۰۱۲).

مدل 5C^۵

۵ عامل روشن وجود دارند که ما آنها را 5C می‌نامیم. این پنج عامل که هسته ساختار را تشکیل می‌دهند و نقش عمده‌ای در شادی در محیط کار ایجاد می‌نمایند عبارت است از: مشارکت - یعنی تلاشی که شما انجام می‌دهید و ادراکی که از آن دارید، برانگیختگی - انگیزه‌ای که شما تحت هر شرایطی دارید، فرهنگ - یعنی تفکر و احساس شما چگونه با محیط کار متناسب است، تعهد - حدی که شما نسبت به کار احساس تعلق و در آن مشارکت می‌کنید، اعتماد - حس

1. Security level
2. Perk level
3. Choice level
4. Kjerulf
5. The Five Cs

اعتقادی که شما نسبت به خودتان و شغلتان دارید (جونز، ۲۰۱۰). مدل سازمان شاد که در این پژوهش به کار رفته است، در یک پژوهش جداگانه از طریق تکنیک دلفی شناسایی شده و دارای ابعاد سازمان شاد شامل: رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تعلق خاطر و عوامل مؤثر بر سازمان شاد شامل: هدف‌گذاری، اعتماد سازمانی، تصمیم‌گیری و مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی است. صحت آن با استفاده از روش ممیزان بیرونی ارزیابی شده است.

ابعاد مدل سازمان شاد

رضایت شغلی^۱: بیشترین سازه مرتبط با شادی که تاکنون مطالعه شده است رضایت شغلی است (فیشر، ۲۰۱۰). آرنولد^۲ و فلدمن^۳ (۱۹۸۶)، رضایت شغلی را به‌عنوان مقدار احساس کلی که افراد به شغلشان دارند، توصیف می‌کنند. بنابراین رضایت شغلی بالا به این معنی است که کارکنان به‌طور کلی شغل خود را دوست دارند و احساس مثبتی نسبت به آن دارند (راس^۴، ۲۰۰۵: ۴۷). رضایت شغلی شامل ویژگی‌هایی مانند: رضایت از سرپرست، رضایت از همکاران، رضایت از ارتقا، رضایت از حقوق و دستمزد و رضایت از خود کار می‌باشد (راس، ۲۰۰۵: ۸۰).

تعهد سازمانی^۵: سوای لس^۶، (۲۰۰۲) تعهد سازمانی را دومین معیار مهم در خانواده سازه‌های های مربوط به شادی در کار می‌داند (فیشر، ۲۰۱۰). می‌یر^۷ و الن^۸ (۱۹۹۱) سازه تعهد را به سه عنصر تقسیم کرده‌اند: احساسی، مستمر و هنجاری. تعهد احساسی شکلی است که نزدیکترین ارتباط را با شادی دارد، زیرا بیانگر احساس تعلق هیجانی به سازمان است (فیشر، ۲۰۱۳).

تعلق خاطر^۹: تعلق خاطر یک حالت ذهنی مثبت و مربوط به کار است که از ویژگی‌هایی:

1. Job Satisfaction
2. Arnold
3. Feldman
4. Ross
5. Organizational Commitment
6. Swailes
7. Meyer
8. Allen
9. Work engagement

مثل سرزندگی، درگیری و جذب برخوردار است. سرزندگی یعنی سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی ضمن کار کردن، درگیری به درگیر شدن شدید در کار و احساس معنا، اشتیاق و چالش اشاره دارد و جذب یعنی تمرکز کامل و مشتاقانه کار کردن که به موجب آن زمان سریع می‌گذرد و فرد به دشواری از کار دل می‌کند (بیکر^۱ و دی مروتی^۲ به نقل از فیشر، ۲۰۱۰).

هدف‌گذاری^۳: نوسبام، اساس شادکامی را بر دستیابی به اهداف می‌داند. طبق نظریه وی اهداف، تنها جزء شادکامی به شمار می‌روند. با فرض دانش پیش‌نیاز یا مهارت و تعهد به هدف، هر چه هدف دشوارتر باشد، موفقیت در عملکرد هم بیشتر است. هدف خاص، کنش را با اطمینان بیشتری نسبت به هدف‌های مبهم تنظیم می‌کند. پذیرش هدف دیگر ویژگی هدف‌گذاری است (لاک، ۱۹۹۰: ۳۰۵-۲۹۹).

عدالت سازمانی^۴: عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخورد‌های منصفانه در کار است که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای منجر گردید. وجود انصاف در برخورد دیگران با انسان جایگزین اعتماد در روابط فردی می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۴).

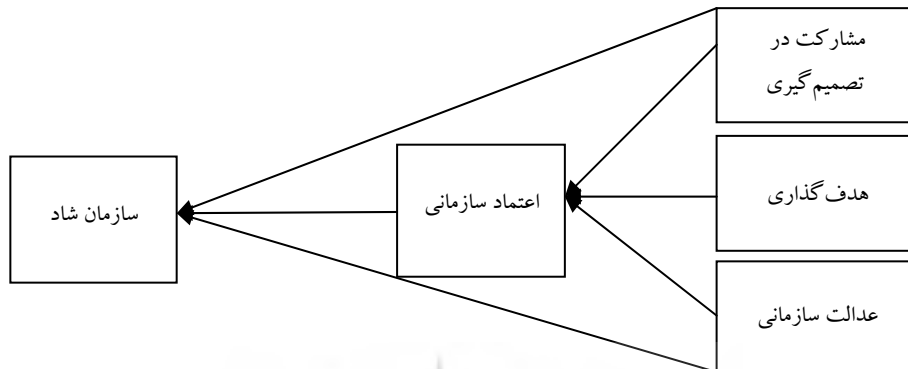
اعتماد^۵: اعتماد به معنی ایمان دو جانبه به نیت پاک و رفتار خوب دیگران است (رضائیان، ۱۳۸۶). اعتماد با دو جزء اعتماد مبتنی بر شناخت و اعتماد مبتنی بر تأثیر اندازه‌گیری می‌شود (کانه و ته ناچیا، ۲۰۰۲). اعتماد یکی از ۵ عامل عمده‌ای است که نقش عمده‌ای در شادی در محیط کار ایجاد می‌کند (جونز، ۲۰۱۰).

مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی^۶: یعنی زیردستان در میزان قابل توجهی از قدرت تصمیم‌گیری با بالا دست‌های خود سهیم می‌شوند (رایینز، ۱۳۸۷) که با سه جزء وجود اختلاف نظر، فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری و رضایت از گروه تصمیم‌گیرنده ویژگی‌سازی می‌شود.

1. Bakker
2. Demerouti
3. Goal-Setting
4. Organizational Justice
5. Trust
6. Kanawattanachaia
7. Involvement in decision making

چارچوب نظری پژوهش

مدل مفهومی سازمان شاد با توجه به پیشینه تحقیق در شکل زیر قابل مشاهده است.



نمودار ۱- مدل مفهومی سازمان شاد

فرضیه‌های پژوهش

۱. عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری با اعتماد سازمانی دارد.
۲. مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی رابطه مثبت و معنی‌داری با اعتماد سازمانی دارد.
۳. هدف‌گذاری رابطه مثبت و معنی‌داری با اعتماد سازمانی دارد.
۴. اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان شاد دارد.
۵. هدف‌گذاری رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان شاد دارد.
۶. مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان شاد دارد.
۷. عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان شاد دارد.
۸. هدف‌گذاری به واسطه اعتماد سازمانی دارای رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان شاد است.
۹. عدالت سازمانی به واسطه اعتماد سازمانی دارای رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان شاد است.
۱۰. مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی به واسطه اعتماد سازمانی دارای رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان شاد است.

روش‌شناسی تحقیق

هدف این پژوهش سنجش مدل سازمان شاد در دانشگاه پیام نور استان خوزستان است. به این منظور از روش پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان دانشگاه پیام نور استان خوزستان هستند. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و حجم نمونه که با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شد ۲۵۰ نفر است. با توجه به احتمال برگشت نشدن بعضی پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شد که ۲۶۴ عدد از آنها جمع‌آوری شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد به کار گرفته شده و در همه موارد پرسش‌ها بر اساس طیف لیکرت از خیلی موافقم (۵) تا خیلی مخالفم (۱) نمره‌گذاری شده‌اند. قابلیت اعتماد ابزارهای اندازه‌گیری از طریق محاسبه آلفای کرونباخ برآورد شد. اعتباریابی آنها از طریق تحلیل عاملی تعیین شده است. برای اندازه‌گیری متغیر اعتماد سازمانی از پرسشنامه طراحی شده توسط کانه و ته ناچی یا، (۲۰۰۲) استفاده شده است که شامل ابعاد اعتماد مبتنی بر شناخت و اعتماد مبتنی بر تأثیر و دارای آلفای کرونباخ ۰/۷۷ است. برای سنجش متغیر مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی از پرسشنامه برگرفته از مقیمی (۱۳۹۱)، استفاده شده است که شامل وجود اختلاف عقیده، فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری و رضایت از گروه و دارای آلفای کرونباخ ۰/۸۹ است. برای سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه طراحی شده توسط لایتمدین^۱ (۲۰۰۷) استفاده شده است که شامل تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر و دارای آلفای کرونباخ ۰/۹۱ است. برای سنجش متغیر رضایت شغلی از پرسشنامه طراحی شده توسط وایسوکي^۲ و کروم^۳ (۱۹۹۴) استفاده شده است که شامل ابعاد رضایت از سرپرست، رضایت از همکار، رضایت از ارتقا، رضایت از پرداخت حقوق و دستمزد و رضایت از کار و دارای آلفای کرونباخ ۰/۹۱ است. برای سنجش متغیر عدالت سازمانی از پرسشنامه طراحی شده توسط فرناندز^۴ و آوامله^۵ (۲۰۰۶) استفاده شده است که شامل ابعاد عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای و دارای آلفای کرونباخ ۰/۹۱ است. برای سنجش متغیر تعلق خاطر از پرسشنامه

1. Labtmediene
2. Wysocki
3. Kromm
4. Fernandes
5. Awamleh

طراحی شده توسط شاوفلی^۱ و ساله نوا^۲ (۲۰۰۱) استفاده شده است که شامل ابعاد درگیری در کار، جذب کارشدن و سرزندگی و دارای آلفای کرونباخ ۰/۸۵ است. برای سنجش متغیر هدف- گذاری از پرسشنامه طراحی شده توسط لورنزی^۳، سیمس^۴ و اسلاشر^۵ (۱۹۸۲) استفاده شده است که شامل ابعاد هدف روشن، هدف چالشی، پذیرش هدف و تعهد به هدف و دارای آلفای کرونباخ ۰/۸۷ است.

یافته‌ها

آزمون نرمال بودن داده‌ها

خطای استاندارد ضریب چولگی و خطای استاندارد ضریب کشیدگی به عنوان آزمون نرمال بودن استفاده شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که خطای استاندارد ضریب چولگی و کشیدگی داده‌ها بین ۲- و ۲+ قرار گرفته‌اند، لذا توزیع داده‌ها نرمال است (مؤمنی، ۱۳۸۷، ۳۲-۳۴).

جدول ۱- آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیر	ضریب چولگی	خطای استاندارد ضریب چولگی	ضریب کشیدگی	خطای استاندارد ضریب کشیدگی
هدف گذاری	۰.۱۶۷	۰.۱۵۰	-۰.۴۱۱	۰.۲۹۹
عدالت سازمانی	-۰.۷۱	۰.۱۵۰	-۰.۴۷۹	۰.۲۹۹
مشارکت در تصمیم-گیری	۰.۶۱۵	۰.۱۵۰	-۰.۳۲۵	۰.۲۹۹
اعتماد سازمانی	۰.۴۴۲	۰.۱۵۰	۰.۳۵۴	۰.۲۹۹
سازمان شاد	۰.۳۴۹	۰.۱۵۰	۰.۶۲۲	۰.۲۹۹

1. Schaufeli
2. Salanova
3. Lorenzi
4. Sims
5. Slusher

آزمون فرضیه‌های تحقیق

آزمون همبستگی پیرسون

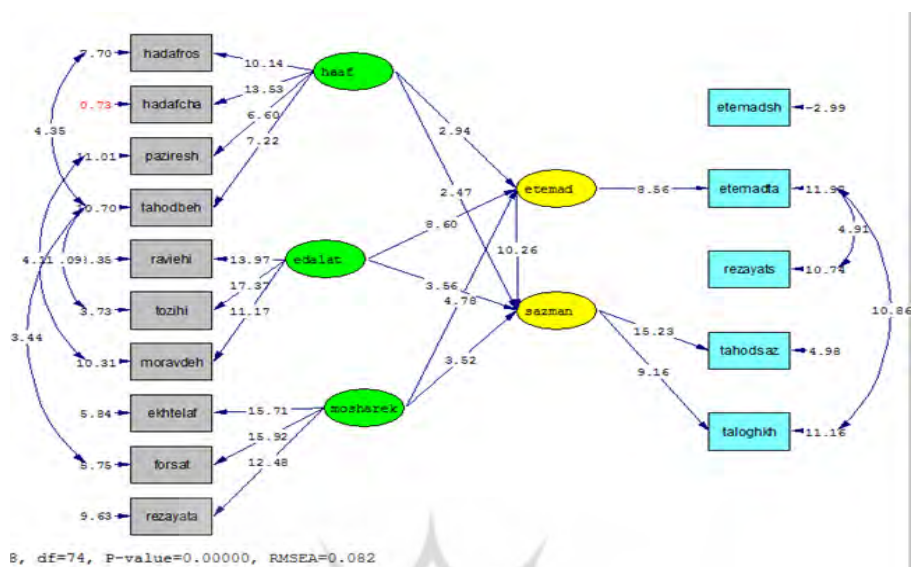
جدول ۳- نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیر وابسته	متغیر مستقل	سطح خطا	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی
۱	هدف‌گذاری	اعتماد سازمانی	۰.۰۵	۰.۰۰۰	۰.۳۹۹
۲	عدالت سازمانی	اعتماد سازمانی	۰.۰۵	۰.۰۰۰	۰.۳۰۱
۳	مشارکت در تصمیم‌گیری	اعتماد سازمانی	۰.۰۵	۰.۰۰۰	۰.۳۰۳
۴	اعتماد سازمانی	سازمان شاد	۰.۰۵	۰.۰۰۰	۰.۸۷۱
۵	هدف‌گذاری	سازمان شاد	۰.۰۵	۰.۰۰۰	۰.۴۵۰
۶	عدالت سازمانی	سازمان شاد	۰.۰۵	۰.۰۰۰	۰.۴۱۵
۷	مشارکت در تصمیم‌گیری	سازمان شاد	۰.۰۵	۰.۰۰۰	۰.۳۹۸

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود فرض صفر مبنی بر ناهمبسته بودن متغیرها در تمامی موارد رد شده است که نشانگر وجود همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته می‌باشد.

مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد و عدد معنی‌داری (T-Value)

جهت بررسی مدل پیشنهادی از تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است. نمودار زیر مدل معادلات ساختاری را در حالت عدد معنی‌داری نشان می‌دهد. جهت بررسی معنی‌دار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t استفاده می‌شود.

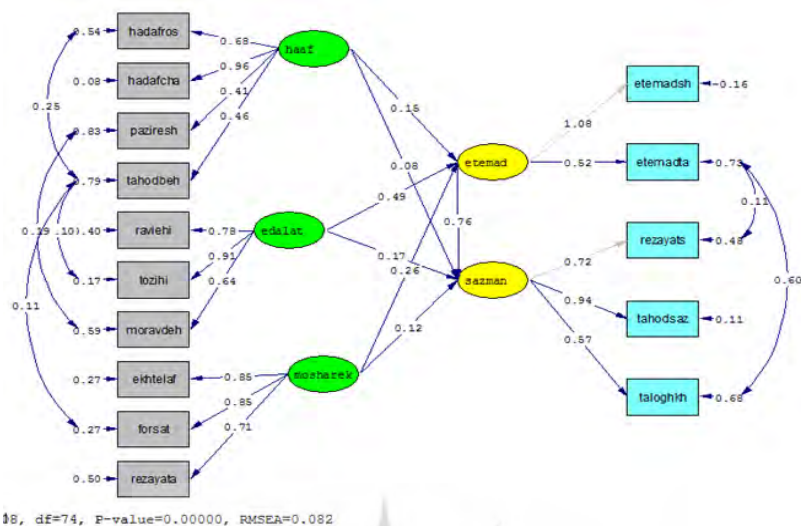


نمودار ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت عدد معنی داری

نمودار (۳) مدل معادلات ساختاری را در حالت استاندارد نشان می‌دهد. با توجه به این که مقدار تقسیم کای اسکوئر بر df کمتر از ۳ و برابر با ۲.۷۵ است و همچنین مقدار $RMSEA$ نیز برابر ۰.۰۸۲ می‌باشد، مدل از برازش خوبی برای بررسی فرضیه‌ها برخوردار است.

بررسی شاخص‌های برازش مدل

جدول (۴) شاخص‌های استخراج شده از برازش مدل را نشان می‌دهد. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم افزار لیزرل می‌توان گفت که داده‌ها با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارائه شده نشان‌دهنده این موضوع هستند که در مجموع مدل ارائه شده مدل مناسبی است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به خوبی با آن منطبق است.



نمودار ۳- مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

جدول ۴- نتایج نیکویی برازش

مقدار مجاز	مقدار شاخص	نام شاخص
>۰.۹	۰.۹۱	شاخص نیکویی برازش (GIF)
نزدیک به یک	۰.۸۵	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
>۰.۹	۰.۹۲	شاخص برازش هنجار شده بنتلر- بونت (NFI)
>۰.۹	۰.۸۸	شاخص برازش نسبی یا (RFI)
>۰.۹	۰.۹۴	شاخص برازش افزایشی یا (IFI)
>۰.۹	۰.۹۲	شاخص تاکر- لویس (TLI) یا شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)
نزدیک به صفر	۰.۴۳	ریشه میانگین مربعات باقیمانده یا (RMR)
>۰.۹	۰.۹۴	شاخص برازش تطبیقی یا (CFI)
>۰.۶	۰.۶۵	شاخص برازش هنجار شده مقتصد یا (PNFI)

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش درصدد سنجش مدل سازمان شاد در دانشگاه پیام نور استان خوزستان است. عوامل اثر گذار بر سازمان شاد در این مطالعه عبارت است از: هدف‌گذاری، عدالت سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی و عامل اعتماد سازمانی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است.

فرضیه اول: طبق نتایج به دست آمده، عدد معنی‌داری برای این فرضیه ۸.۶۰ است. با توجه به اینکه این عدد بین ۲.۵۶- و ۲.۵۶ نیست، می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه در سطح معنی‌داری ۰.۰۱ مورد تأیید قرار گرفته است و میزان تأثیر آن ۰.۴۹ است. یعنی عدالت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری با اعتماد سازمانی دارد و اگر کارکنان، ابعاد مختلف عدالت، شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای را در سازمان درک کنند، اعتمادشان به سرپرست، همکاران، رویه‌ها و کل سیستم افزایش می‌یابد. همسو با نتایج این پژوهش، یافته‌های مطالعه رودر، (۲۰۱۴) نشان داد رابطه آماری معنی‌داری بین عدالت رویه‌ای و اعتماد در سازمان و اعتماد به سرپرست وجود دارد. سیاهرادین و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند عدالت سازمانی اثر مثبت بر اعتماد به مدیر دارد. بر اساس نتیجه مطالعه اشجع و همکاران، (۱۳۸۸) میان ابعاد عدالت و ابعاد اعتماد رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

فرضیه دوم: طبق نتایج به دست آمده، عدد معنی‌داری برای این فرضیه ۴.۷۸ است. با توجه به اینکه این عدد بین ۲.۵۶- و ۲.۵۶ نیست، می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه در سطح معنی‌داری ۰.۰۱ مورد تأیید قرار گرفته است و میزان تأثیر آن ۰.۲۶ است. یعنی مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی رابطه مثبت و معنی‌داری با اعتماد سازمانی دارد. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و آگاهی آنان از روند و شیوه‌ی تصمیم‌های اتخاذ شده اعتماد آنها را به تصمیم‌های اتخاذ شده در سازمان افزایش می‌دهد. این یافته همسو با نتایج حاصل شده توسط میشر، (۲۰۱۲) ماست. او دریافت که اعتماد در سطوح گروهی، سازمانی و بین‌سازمانی با عدم تمرکز تصمیم‌گیری، در طول بحران ارتباط دارد.

فرضیه سوم: طبق نتایج به دست آمده، عدد معنی‌داری برای این فرضیه ۲.۹۴ است. با توجه به اینکه این عدد بین ۲.۵۶- و ۲.۵۶ نیست، می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه در سطح معنی‌داری

۰.۰۱ مورد تأیید قرار گرفته است و میزان تأثیر آن ۰.۱۵ است. یعنی هدف گذاری، رابطه مثبت و معنی داری با سازمانی اعتماد دارد. آگاهی کارکنان از اهداف کاری که انجام می دهند، اعتماد آنان به سازمان را افزایش می دهد. از طرف دیگر کارکنان اهدافی را می پذیرند و به آن متعهد می شوند که به آن اعتماد داشته باشند. بر اساس نظر سیاهرادین و همکاران (۲۰۱۳) اعتماد به عنوان بخشی از ارزش های سازمان با فعالیت های تعیین هدف مرتبط است. فرهولم و فرهولم (۲۰۰۴) بیان می دارند اعتماد رهبران و زیردستان به یکدیگر و به اهداف و اعمال سازمان و نیت یکدیگر، افراد را در پیشبرد اهداف سازمان توانا می کند.

فرضیه چهارم: بر اساس نتایج پژوهش، عدد معنی داری برای این فرضیه ۱۰.۲۶ است. با توجه به اینکه این عدد بین ۲.۵۶- و ۲.۵۶ نیست، می توان نتیجه گرفت که این فرضیه در سطح معنی داری ۰.۰۱ مورد تأیید قرار گرفته است و میزان تأثیر آن ۰.۷۶ است. یعنی سازمانی اعتماد رابطه مثبت و معنی داری با سازمان شاد دارد. اعتماد سازمانی زمینه ساز شادی ذی نفعان سازمان است. شادبودن کارکنان در جوی که اعتماد متقابل بین کارکنان و سرپرست وجود ندارد، حاصل نخواهد شد. جونز (۲۰۱۰) اعتماد سازمانی را یکی از عوامل مؤثر بر شادی در محیط کار می داند. فیشر (۲۰۱۰) بیان می دارد کارکنان زمانی شاد هستند که به کارفرمایان اعتماد داشته باشند، به آنچه انجام می دهند افتخار کنند و از همکاری با افرادی که با آنها کار می کنند، لذت ببرند. سای روتا و همکاران (۲۰۰۵) معتقدند اعتماد متقابل همکاران در ایجاد شادی و نیروی مشتاق کار مهم است.

فرضیه پنجم: طبق نتایج به دست آمده عدد معنی داری برای این فرضیه ۲.۴۷ است. با توجه به اینکه این عدد بین ۱.۹۶- و ۱.۹۶ نیست، می توان نتیجه گرفت که این فرضیه در سطح معنی داری ۰.۰۵ مورد تأیید قرار گرفته است و میزان تأثیر آن ۰.۰۸ است. یعنی هدف گذاری رابطه مثبت و معنی داری با سازمان شاد دارد. رضاییان (۱۳۸۷) معتقد است، وجود هدف های روشن، قابل اندازه گیری و قابل مشاهده، انگیزش کارکنان را بالا می برد، ضمن آن که میزان ابهام و تعارض در نقش آنان را کاهش می دهد. هدف گذاری موجب تمرکز فرد بر کار شده، نیروی وی را در مسیر مولد قرار می دهد و زمینه مشارکت در هدف گذاری و پذیرش اهداف کاری توسط کارکنان را میسر می سازد. نوسبام اساس شادکامی را بر دستیابی به اهداف می داند وی اهداف را تنها جزء شادکامی می داند.

فرضیه ششم: بر اساس نتایج حاصل شده، عدد معنی‌داری برای این فرضیه ۳.۵۶ است. با توجه به اینکه این عدد بین ۲.۵۶- و ۲.۵۶ نیست، می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه در سطح معنی‌داری ۰.۰۱ مورد تأیید قرار گرفته است و میزان تأثیر آن ۰.۱۲ است. یعنی مشارکت در تصمیم‌گیری رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان شاد دارد. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری انگیزه و رضایت آنها را بالا می‌برد. و زمینه‌ساز ایجاد سازمان شاد می‌شود. جونز (۲۰۱۰) مشارکت را یکی از پنج عامل عمده اثرگذار بر شادی در محیط کار می‌داند. فیشر (۲۰۱۰)، معتقد است شیوه‌های کاری که دربرگیرنده تسهیم اطلاعات و قدرت با کارکنان هستند، انگیزه را بهبود می‌بخشند.

فرضیه هفتم: طبق نتایج به‌دست آمده، عدد معنی‌داری برای این فرضیه ۳.۵۲ است. با توجه به اینکه این عدد بین ۲.۵۶- و ۲.۵۶ نیست، می‌توان نتیجه گرفت که این فرضیه در سطح معنی‌داری ۰.۰۱ مورد تأیید قرار گرفته است و میزان تأثیر آن ۰.۱۷ است. یعنی سازمانی عدالت رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان شاد دارد. اگر کارکنان ابعاد مختلف عدالت را در سازمان درک نمایند، احساس شادی نخواهند نمود. این یافته همگام با نظریه انگیزشی برابری است، طبق نظر سای‌روتا و همکاران (۲۰۰۵) برابری (رفتار احترام‌آمیز، انصاف و امنیت) یکی از عوامل ایجاد شادی می‌باشد. همچنین (فیشر، ۲۰۱۰) بیان می‌دارد عدالت جزء ویژگی‌های سازمانی پیش‌گویی‌کننده نگرش‌های مربوط به شادی است.

بررسی فرضیه‌ها با در نظر گرفتن نقش متغیر میانجی

برای بررسی فرضیه‌های دارای نقش میانجی از آزمون بارون و کلی استفاده شده است.

فرضیه هشتم: هدف‌گذاری به واسطه اعتماد سازمانی دارای رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان شاد است. طبق نتایج به‌دست آمده اثر غیرمستقیم تأثیر هدف‌گذاری بر سازمان شاد از طریق میانجی اعتماد سازمانی (۰.۱۵×۰.۷۶) برابر با ۰.۱۱ می‌باشد که از اثر مستقیم آن ۰.۰۸ بیشتر است این نتیجه، نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه هدف‌گذاری و سازمان شاد را تأیید می‌کند. اعتماد سازمانی و فعالیت‌های تعیین هدف به یکدیگر مرتبط هستند. در یک جو آکنده از اعتماد متقابل، کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش می‌کنند. اعتماد سازمانی عامل مؤثر بر سازمان شاد است و هدف‌گذاری از طریق ایجاد اعتماد سازمانی، شادی ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد.

فرضیه نهم: عدالت سازمانی به واسطه اعتماد سازمانی دارای رابطه مثبت و معنی داری با سازمان شاد است. طبق نتایج به دست آمده اثر غیرمستقیم تأثیر عدالت سازمانی بر سازمان شاد با نقش میانجی اعتماد سازمانی (0.49×0.76) برابر با 0.37 می باشد که از اثر مستقیم آن یعنی 0.17 بیشتر است این نتیجه نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه عدالت سازمانی و سازمان شاد را تأیید می کند. توجه به ابعاد عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی، عدالت مرادده ای و عدالت رویه ای، اعتماد کارکنان به مدیریت و سازمان را افزایش خواهد داد و با توجه به نقش اعتماد سازمانی در بروز شادی سازمانی و نیز با توجه به یافته های تحقیق می توان گفت عدالت سازمانی از طریق اعتماد سازمانی بر سازمان شاد اثر دارد.

فرضیه دهم: مشارکت در تصمیم گیری گروهی به واسطه اعتماد سازمانی دارای رابطه مثبت و معنی داری با سازمان شاد است. طبق نتایج به دست آمده اثر غیر مستقیم تأثیر مشارکت در تصمیم گیری گروهی بر سازمان شاد با نقش میانجی اعتماد سازمانی (0.26×0.76) برابر با 0.19 می باشد که از اثر مستقیم آن یعنی 0.12 بیشتر است این نتیجه نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه مشارکت در تصمیم گیری گروهی و سازمان شاد را تأیید می کند. مشارکت در تصمیم گیری باعث افزایش انگیزه کارکنان و شادی سازمانی می شود. با عنایت به اثر اعتماد سازمانی بر سازمان شاد و نیز با توجه به یافته های تحقیق این نتیجه حاصل می شود که مشارکت در تصمیم گیری از طریق اعتماد سازمانی بر سازمان شاد اثر دارد.

پیشنهادها

طبق نتایج پژوهش، مشارکت در تصمیم گیری گروهی به طور مستقیم و از طریق اعتماد سازمانی بر سازمان شاد اثر دارد. بنابراین شایسته است مدیران شرایطی فراهم آورند تا کارکنان بتوانند در تصمیم گیری های گروهی مشارکت نمایند. شاخص های مشارکت در تصمیم گیری گروهی عبارت است از: وجود اختلاف نظر بین کارکنان، فرصت مشارکت در تصمیم گیری های گروهی و رضایت از گروه. به منظور بهره گیری از مزایای این متغیر مدیران باید فرصت لازم برای مشارکت گروه های غیرهم سطح را در تصمیم گیری های سازمان فراهم آورند. رابینز، (۱۳۷۸) معتقد است برای افزایش عملکرد گروه های کاری باید افرادی را به عضویت گروه برگزید که

بتوانند در مورد مسائل و مباحث دیدگاه‌های متنوعی داشته باشند. وقتی اعضا، کار کردن در عین اختلاف داشتن با یکدیگر را بیاموزند، عملکرد گروه افزایش خواهد یافت و در صورتی که مدیر، تصمیم‌گیری گروهی را به کار می‌گیرد، باید به‌ویژه تلاش نماید که گروه اندیشی را به حداقل برساند. مدیران باید رضایت اعضای گروه تصمیم‌گیرنده را از یکدیگر مورد تأکید قرار دهند. به این منظور افراد تصمیم‌گیرنده را به درستی انتخاب نمایند و آنها را تشویق به مشارکت و همکاری با سایر اعضای گروه نمایند.

با توجه به اینکه عدالت سازمانی به‌طور مستقیم و از طریق اعتماد سازمانی بر سازمان شاد اثر دارد، پیشنهاد می‌شود، مدیران سعی در برقراری انصاف در سازمان نمایند. برای ایجاد عدالت در سازمان شایسته است که هر سه جنبه عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای مورد نظر قرار گیرد. یعنی سعی شود توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها عادلانه و مرتبط با عملکرد باشد، رویه‌های اخذ تصمیم‌هایی که به کارکنان مربوط می‌شود، بر مبنای انصاف باشد و نیز رفتار بین شخصی در زمان به‌کار بستن رویه‌ها منصفانه باشد.

طبق یافته‌های پژوهش هدف‌گذاری به‌طور مستقیم و از طریق اعتماد سازمانی بر سازمان شاد اثر دارد. بنابراین برای دستیابی به سازمانی با کارکنان شاد پیشنهاد می‌شود، مدیران اهداف مشخص و چالشی برای کارکنان تعیین نمایند. همچنین برای پذیرش اهداف توسط کارکنان فعالیت‌های تعیین هدف با مشارکت آنان صورت پذیرد.

در این پژوهش اثر متغیر میانجی اعتماد سازمانی تأیید شده است و این نشان از اهمیت این متغیر دارد که علاوه بر ارتباط با هر سه متغیر مستقل، اثر آنها را بر روی سازمان شاد افزایش می‌دهد. بنابراین مدیران باید بر راه‌های افزایش اعتماد سازمانی تأکید نمایند. رهبران رسمی و غیررسمی می‌توانند آغازگر روابط مبتنی بر اعتماد باشند. آنان با پذیرش آسیب‌پذیری خود از طریق پذیرش محدودیت‌هایشان، قبول مسئولیت برای خطاهای خود، تسهیم اطلاعات مهم، تشویق مشارکت معنی‌دار افراد و خودکنترلی اعتماد سازی می‌کنند (رضاییان، ۱۳۸۶). شاخص‌های اعتماد سازمانی، اعتماد مبتنی بر شناخت و نیز اعتماد مبتنی بر تأثیر است. اعتماد مبتنی بر شناخت را می‌توان به‌کارگیری افراد دارای صلاحیت و آموزش آنها افزایش داد. اعتماد مبتنی بر تأثیر، از طریق افزایش مهارت اجتماعی و جنبه‌های احساسی در میان اعضای گروه فراهم می‌آید.

به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت متغیر نوظهور سازمان شاد به منظور فهم بهتر این متغیر و نیز ارائه مدل‌های کامل‌تر، تحقیق نمایند. عوامل و مؤلفه‌هایی که در طول این تحقیق پدیدار شدند ولی به دلیل قرارگرفتن در درجه دوم اهمیت در این مقاله عنوان نشده‌اند عبارت است از: فراخوانده شدن به کار، کامیابی، انگیزه درونی، احساس در کار، رهبری تحول-گرا، تسهیم اطلاعات، مثبت‌اندیشی و معنویت. بررسی اثر این عوامل و مؤلفه‌ها در ارتباط با سازمان شاد برای سایر محققان پیشنهاد می‌شود.



فهرست منابع

- پسندیده، عباس (۱۳۹۲)، *الگوی اسلامی شادکامی با رویکرد روان‌شناسی مثبت‌گرا*، ناشر: سازمان چاپ و نشر دارالحدیث.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۸)، *مبانی رفتار سازمانی*، مترجم قاسم کبیری، چاپ پنجم، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رضائیان علی (۱۳۸۴)، *انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رضائیان، علی (۱۳۸۶)، *تیم‌سازی در قرن بیست و یکم - مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷)، *مدیریت فشار روانی (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- عسکری، زینب؛ مازوچی، طاهره و سادات آرانی، طیبه (۱۳۸۹)، *شادی از منظر مکتب اسلام و روان‌شناسی*، <http://guranv.blogfa.com/post/14>.
- مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۹۱)، *تحلیل آماری با استفاده از SPSS*، چاپ گنج شایگان.
- Abdullah, A. & Ramay, M. I., (2011). Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan, *Serbian Journal of Management* 7 (1) 89 – 102.
- AL-Abr row, H. A., Shaker Ardakani, M., Harooni, A. & Moghaddam Pour, H. (2013). The relationship between organizational trust and organizational justic components and their role in job involvement in education, *International Journal of Management Academy*, 1 (1) 25-41.
- Baig, M. A. I., Rehman, C. A., Khan, M. K. (2012). A study of the relationship of organizational commitment with participation in decision making, procedural justice and organizational citizenship behavior in teachers of “notfor profit schools” of Lahore, Pakistan, *Journal of Quality and Technology Management*, 3 (2) 25-49.
- Chandan, K. S. & Sitaram, D. (2011), Employee Empowerment: A Strategy towards Workplace Commitment, *European Journal of Business and Management*, 3(11).
- Cheremnykh, O. (2013). *How to become the best of the best, a practical guide to maximizing your Cocorporate performance*, Copyright holder is licensing this e-book under the Creative Commons License, Attribution 2.5. . <http://creativecommons.org>.
- Fisher C D. (2010), Happiness at work, *International Journal of Management Reviews*, 12, 238-412. <http://epublications.bond.edu.au/businesspubs>.
- Fisher C D. (2013), *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide*, Volume III. Published by John Wiley & Sons, Inc.
- Jones, P. J. (2010), “*Happiness at work: Maximizing Your psychological Capital for Success*”, www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470689420.html
- Kaewpijit.J & Utsahajit. W, (2010), *Happy Organization Development for Sustainable*

- Human Resource Development*, www.hrd.nida.ac.th/hrodnida/rtefile/rte
- Kanawattanachaia. P.&Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams, *Journal of Strategic Information Systems*2 (10) 187-213.
- Kjerulf.A. (2012), "A simple model for happiness at work", www.positivesharing.com.
- Laka-Mathebula, M. R. (2004). *Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust*, Ph.D. 0807924, University of Pretoria, South Africa.
- Locke, E. A. (2002). *Setting Goals for Life and Happiness*, Hand Book Of Psychology, Copyright by Oxford University Press, Published by Oxford University Press. Inc
- Maden.C. (2009). *Antecedents and consequences of employees' justice perceptions in M & As: A conceptual model*, www.aom-iaom.org/maden_090408.
- Mishra A. K., (2012). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*, www.trustiseverything.com/wp-content/.../Trust-Book-hapter1.
- Medlin. B., Kenneth. W. & Green.Jr. (2009). *Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism*, www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm, 109 (7) 943-956.
- Padmakumar Ram, Gantasala V. Prabhakar, (2011), The role of employee engagement in work-related outcomes, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. 1(3) .pp.47-61.
- Roos, W. & Rene, V. E. (2005). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, *Journal of Industrial Psychology*, 34 (1) 54-63.
- Ruder G. J., (2014), *The relationship among organizational justice, trust, and role breadth self- efficacy, scholar*. lib.vt.edu/theses/available/etd-03312003-125551
- Sjahruddin, H. Armanu, Sudrio, A. & Normijati, (2013), Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (12).
- Yao Yao, (2013), *Antecedents and Effects of Job Satisfaction*, www.sedsi.org Conference/proc/proc/P12111.
- Zeeshan, A., Jaffri, A. M., Tariq Sharif, M & Asif Khan, M., (2012). Increasing Employee Organizational Commitment by Correlating Goal Setting, Employee Engagement and Optimism at Workplace, *European Journal of Business and Management*, 4(2), www.iiste.org,