

تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة

إعداد

مالك محمد الصنزي - أ.د/عثمان حمود الخضر
د. هشام جاد الرب

Doi: 10.33850/jasep.2020.67809

قبول النشر: ١ / ١٢ / ٢٠١٩

استلام البحث: ٢٨ / ١٠ / ٢٠١٩

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق من مدى مصداقية النموذج الذي وضعه الباحث في هذه الدراسة، ومن أهداف هذا النموذج التحقق من القوة التأثيرية الكلية المباشرة وغير المباشرة لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة، والتحقق من القوة التأثيرية المباشرة وغير المباشرة لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال متغيرات المزاج والثقة، وقد شملت عينة الدراسة (٢٤٢) موظفا من الكويتيين من الجنسين العاملين في الوزارات الحكومية بدولة الكويت بواقع (١٢٠) من الذكور و(١٢٢) من الإناث، وهي عينة تطوعية تراوحت أعمارهم بين ٢٢ و ٥٤ سنة من مختلف المؤهلات العلمية والحالات الاجتماعية، وطبق على أفراد العينة خمسة مقاييس إلكترونية عن طريق برنامج Survey Monkey، وهي: مقياس العدالة التنظيمية، ومقياس الثقة، ومقياس الحالة المزاجية، ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الالتزام التنظيمي، تم إدخال البيانات ومن ثم تحليلها من خلال برنامج Spss و Mplus، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة، وعدم وجود تأثير غير مباشر دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة مرورا بالمزاج، وعدم وجود تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مرورا بالمزاج والثقة.

Abstract

The current study aimed to verify the credibility of the model that the researcher developed for this study. The goals is to verify the power of the direct and indirect effects of

organizational justice on trust, the direct and indirect effect of organizational justice on job satisfaction and organizational commitment through mood and trust variables. The sample consisted of 242 employees working in the public sector in Kuwait (120 males and 122 females). This voluntary sample aged between 22 and 54 years and have different educational qualifications and marital statuses. The study used five measures applied electronically by using monkey program (Organizational Justice Scale, Trust Scale, Mood Scale, Job Satisfaction Scale, and Organizational Commitment scale) and entering the data and then data analysis by spss and mplus program. The results revealed a significant direct effect of organizational justice on trust, and a non-indirect effect of organizational justice on trust through mood, and a non-direct and indirect effect of organizational justice on job satisfaction and organizational commitment through mood and trust.

أولاً: المقدمة

إن العدالة من المفاهيم الإنسانية التي تسعى لتحقيق المساواة بين الناس في الحقوق والواجبات وتوزيع الفرص دون تمييز بين القوي والضعيف، وفي الحديث القدسي يقول الله سبحانه وتعالى: "يَا عِبَادِي إِنِّي حَرَمْتُ الظُّلْمَ عَلَى نَفْسِي وَجَعَلْتُهُ بَيْنَكُمْ مُحَرَّمًا فَلَا تَظَالُمُوا"، وبالطبع في تطبيق العدالة الكثير من الإيجابيات، ونجده موجودا في جميع الديانات، ويلزم تطبيقه في كافة المجالات، ومن هذه المجالات مجال العدالة في المنظمات. ويمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر (زايد، ١٩٩٥).

وقد تركزت الجهود على العدالة التوزيعية أي درجة شعور العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة، والعدالة الإجرائية أي درجة شعور العاملين إزاء عدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، وعدالة التعاملات أي درجة شعور العاملين بالعدالة الإنسانية التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات، والعدالة المعلوماتية أي درجة شعور العاملين بالحصول على المعلومات التي تساعد في تفسير القرارات (Lee, 2000).

إن من السلوكيات التي تتأثر بإدراك العدالة التنظيمية الرضا الوظيفي، فهو من الأساسيات التي المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات السابقة نظراً لأهميته في زيادة الإنتاجية للأفراد والذي يؤثر في أداء ودافعية العاملين للعمل ومن ثم في أداء المنظمة والنجاح في تحقيق أهدافها، فالرضا الوظيفي في حد ذاته يدل على سعادة الموظف واستقراره في عمله ومظهر للتكيف المهني والأداء الجيد.

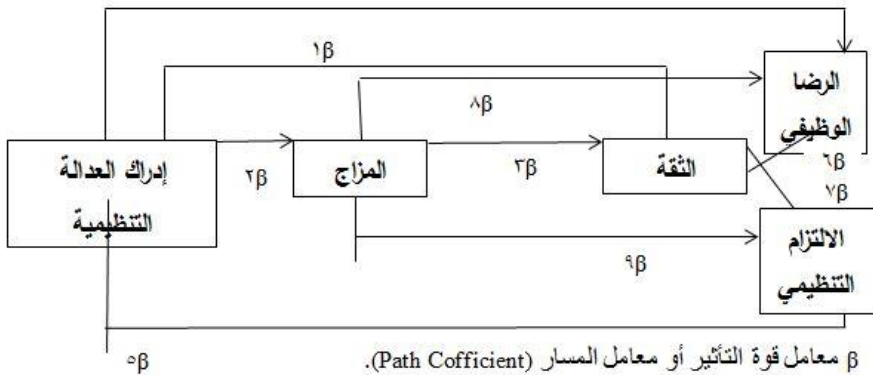
ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأهداف التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من تأثير فعال في استمرارية العاملين في العطاء واستقرار العمل، فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى الموظفين وزيادة رضاهم حيث أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها أولاً وعلى مدى قدرة أفرادها على تحقيق هذه الأهداف وكلما كان الفرد على مستوى عالٍ من الالتزام بعمله كلما استطاعت المؤسسة القيام بدورها، بينما إذا ضعف مستوى الالتزام لدى الفرد يؤدي ذلك إلى الغياب والتسرب وعدم الاستقرار في العمل (Desler, 1999).

يعتبر تقصي دور المزاج كمتغير وسيط في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والثقة من الأهداف المهمة والأساسية لهذه الدراسة، فمن خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت المزاج، يمكن القول إن المزاج من المتغيرات التي تتأثر بإدراك العدالة التنظيمية وتؤثر في الثقة، ففي دراسة أجراها "تشن، ووا، وتشين" (Chen, Wu & Chien, 2016) بينت أن الحالات المزاجية تؤثر بشكل كبير على ثقة الأفراد.

ذكر "هوبس، وهولي" (Hoppes & Holley, 2014) أن وجود الثقة يشعر العاملين بالطمأنينة، والتفاؤل، والإبداع، وفي المقابل عند غياب الثقة يكون هناك انعدام للتعاون، وضعف التواصل، وقلة الإبداع لدى العاملين رؤساء كانوا أو ممرضين، وإن للثقة ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بالإدارة (Ferrin & Dirks, 2002).

نموذج الدراسة

في ضوء دراسات عديدة سابقة متعلقة بمتغيرات الدراسة، تمكن الباحث من صياغة نموذج لدراسته، ويسعى أن يتحقق من مصداقيته، والنموذج كما هو موضح في الشكل (١):



الشكل (1)

في الشكل (١) يوجد لدينا مجموعة من المتغيرات وهي العدالة التنظيمية (متغير مستقل)، والمزاج والثقة (متغيرات وسيطة)، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (متغيرات تابعة)، وسوف نتحقق من مدى تأثير إدراك الموظف لعدالة مسئوله في العمل في ارتفاع الثقة به، كما أنه من المتوقع أن تتوسط هذه العلاقة بين المتغيرين متغير آخر وهو مزاج الموظف (إيجابي أو سلبي) لحظة التقييم، بمعنى أن احتمالية تأثير إدراك العدالة التنظيمية على الثقة إما أن يكون مباشرا دون وسيط (β_1)، أو أن يكون من خلال المزاج كمتغير وسيط ($\beta_2.\beta_3$) وما يحدثه من زيادة في الثقة (حال المزاج الإيجابي) أو انخفاض في الثقة (حال المزاج السلبي)، أو من خلال كلا الاحتمالين المباشر وغير المباشر (β_1) و ($\beta_2.\beta_3$).

وسوف نتحقق أيضا من مدى تأثير إدراك الموظف لعدالة مسئوله في العمل في ارتفاع الرضا الوظيفي، فمن المتوقع أن تتوسط العلاقة بين هذين المتغيرين متغيران آخران هما المزاج والثقة، مزاج الموظف (إيجابي أو سلبي) لحظة التقييم ومستوى ثقته بمسئوله، بمعنى أن تأثير إدراك العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي إما أن يكون مباشرا دون وسيط (β_4)، أو من خلال المزاج والثقة كمتغيرين وسيطين ($\beta_2.\beta_3.\beta_6$).

وسوف نتحقق أيضا من مدى تأثير إدراك الموظف لعدالة مسئوله في العمل في الالتزام التنظيمي، فمن المتوقع أن تتوسط العلاقة بين هذين المتغيرين متغيران آخران هما مزاج الموظف لحظة التقييم، ومستوى ثقته بمسئوله، بمعنى أن تأثير إدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي إما أن يكون مباشرا دون وسيط ($\beta 5$)، أو من خلال المزاج والثقة كمتغيرين وسيطين ($\beta 2, \beta 3, \beta 7$) والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ليسا المتغيرين الوحيدين اللذين يمكن أن يتأثرا بإدراك العدالة التنظيمية والثقة، ولكن الباحث اختارهما في هذه الدراسة لتوافر أساس نظري رصين لهما.

مشكلة الدراسة

إن منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات، الأمر الذي يصاحبه أو يغيب عنه مناخ من العدالة التنظيمية والثقة، حيث أكدت دراسة "لي، وتشو، وكيم" (Lee, Cho & Kim, 2009) حول مفهوم الثقة التنظيمية على أنه أحد أهم المتغيرات التي تلعب دورا فعالا في تحقيق النجاح للمنظمات.

وقد أكدت دراسة رشيد (٢٠٠٣) بأن العدالة التنظيمية تؤثر في شعور العاملين بالثقة تجاه الرئيس المباشر وتجاه المنظمة، وعلاوة على ذلك فإنه عند غياب العدالة التنظيمية تزيد المشاكل بين الموظفين والإدارة، وربما تؤدي إلى خلل في أداء العمل، وظهور اللامبالاة، وعدم سير العمل على أكمل وجه، وأيضا لا يحصل الموظفون على حقوقهم ومصالحهم، وبناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مستوى التأثير الكلي المباشر ($\beta 1$) وغير المباشر ($\beta 2, \beta 3$) لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة؟
- ٢- ما مستوى التأثير المباشر ($\beta 4$) وغير المباشر ($\beta 2, \beta 3, \beta 6$) لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي من خلال متغيرات المزاج والثقة؟
- ٣- ما مستوى التأثير المباشر ($\beta 5$) وغير المباشر ($\beta 2, \beta 3, \beta 7$) لإدراك العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال متغيرات المزاج والثقة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من مدى مصداقية النموذج كما هو موضح في الشكل (١) لدى الموظفين الكويتيين في الوزارات الحكومية بدولة الكويت، ومن أهداف هذا النموذج:

- ١- التحقق من القوة التأثيرية الكلية المباشرة ($\beta 1$) وغير المباشرة ($\beta 2, \beta 3$) لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة.

- ٢- التحقق من القوة التأثيرية المباشرة ($\beta 4$) وغير المباشرة ($\beta 2$. $\beta 3$. $\beta 6$) لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي مروراً بمتغيرات المزاج والثقة.
- ٣- التحقق من القوة التأثيرية المباشرة ($\beta 5$) وغير المباشرة ($\beta 2$. $\beta 3$. $\beta 7$) لإدراك العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي مروراً بمتغيرات المزاج والثقة.
- أهمية الدراسة**

إن موضوع العدالة التنظيمية والثقة من الموضوعات الحيوية التي تشهد اهتماماً كبيراً إلا أنه لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات، وإن تحقيق العدالة يأخذ شكلاً معقداً وعلاقات متداخلة فيما بين الموظفين، لذلك يمكن توجيه بعض الجهود البحثية لتحديد مدى تأثير بعض المتغيرات السلوكية التي تقيس ثقة الموظفين وعلاقة ذلك بإحساسهم بالعدالة، وتظهر الأهمية أيضاً من خلال النموذج في الشكل (١)، حيث يقترح الباحث الاهتمام بتطبيقه في دولة الكويت بعد التأكد من مصداقيته، لما يحتويه من تركيز على عدة جوانب، فهو يتطرق للمؤثرات (المزاج والثقة)، والنتائج (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي)، ومن الناحية التطبيقية تتمثل الأهمية في أن الباحث استخدم أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، وتتميز هذه الطريقة الإحصائية في أنها قادرة على التخلص من خطأ المقياس، وبذلك نحصل على نتائج أكثر دقة.

ثانياً: الإطار النظري

نعرض فيما يلي الإطار النظري، وتعريف المفاهيم المرتبطة بالدراسة وهي العدالة التنظيمية، والثقة، والمزاج، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

مفهوم العدالة التنظيمية

إن أول من أطلق مفهوم العدالة التنظيمية هو "جرينبيرج" (Greenberg, 1987)، ثم زاد الاهتمام به في السنوات التالية من قبل علماء النفس، فقد احتل مفهوم العدالة التنظيمية مكاناً مهماً في الفكر الإنساني وفي ممارسات المؤسسات السياسية والاجتماعية، حيث إن العدالة التنظيمية تهدف إلى الموازنة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، وذلك باعتبار العدالة التنظيمية أساساً للكثير من سلوك العاملين وقيم العمل وجودته. وإن أوائل النظريات التي حاولت توضيح مفهوم العدالة التنظيمية هي نظرية آدمز (Adams, 1965)، واتخذ موضوع العدالة التنظيمية أشكالاً عديدة من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية التبادل أو المبادلة، ونظرية المساواة أو العدالة (الطعامنة والشاوي، ٢٠١١)، وتختلف هذه النظرية عن النظريات الأخرى في كونها تعتمد أساساً على مبدأ المقارنة الاجتماعية (كشرود، ١٩٩٥). هذه النظرية لها علاقة بموضوع العدالة والإنصاف، وهي تنظر إلى عوامل خفية ومتغيرة تؤثر على تقييم كل فرد لعمله، والمهم في هذه النظرية هو أن كل فرد

يقارن وضعه الوظيفي مع الآخرين، وبالتالي فإنها تمتد إلى أبعد من الذات الفردية، وتتضمن المقارنة مع أوضاع الزملاء في العمل، وهذا كله يساهم في تشكيل رأي حول مدى توافر المساواة في المعاملة ومدى وجود العدل والإنصاف في بيئة العمل.

تعريف العدالة التنظيمية

هناك عدة تعريفات لمفهوم العدالة التنظيمية، فقد عرّفها "بلدوين" Baldwin, (2006) بأنها: مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة، والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة، وعرفها "سال، ومور" (Saal & Moore, 1993) بأنها: القيمة المتحصلة من إجراء إدراك الموظف لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة.

أبعاد العدالة التنظيمية

ركزت الدراسات الأولى لمفهوم العدالة التنظيمية على محور عدالة التوزيع، أو ما تضمنته نظرية العدالة من مقارنة توزيعية للمدخلات مع المخرجات مع زملاء العمل، ثم بدأ التركيز على عملية العدالة نفسها بصرف النظر عن المخرجات الممنوحة، أي التركيز على اتخاذ القرارات والإجراءات المتبعة تجاه الأفراد (حواس، ٢٠٠٣)، ثم بعد ذلك التركيز على العدالة الإجرائية حيث تميل إلى أن تكون مؤشرا أفضل لردود الفعل على المنظمة ككل متمثلة في الإدارة العليا ونظام الموارد البشرية (Greenberg, 1987)، أما البعد الثالث فهو العدالة التعاملية وتشير إلى تصرف الإدارة تجاه الأفراد، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على الاحترام والدبلوماسية (Ortiz, 1999)، والبعد الرابع هو العدالة المعلوماتية وتعني: المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم (Lee, 2003).

مفهوم الثقة

تعود بدايات الاهتمام بالثقة إلى بداية الدراسة التجريبية في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، إذ قام "دويتش" (Deutch, 1958) بدراسة الثقة من خلال استخدام ألعاب ذات مزيج

من الدوافع، وذلك في تجارب مختبرية أشرك فيها أشخاصا غرباء مع بعضهم البعض، وقام بتعريف الثقة بعبارات سلوكية استدل عليها من خلال التعاون بين اللاعبين، وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتجة عن ذلك التعاون Moran & Hoy, 1998)، وبعد مرور الزمن انتقلت لتشكل عصب الحياة مع ظهور الثورة التكنولوجية ودخول الأعمال حيز التجارة والأعمال الإلكترونية، وأصبحت تدخل في كل مجالات الحياة.

تعريف الثقة

عرّف "نابلسون" (Nielson, 2004) الثقة بأنها: اعتقاد وتوقع شخص ما حول إمكانية الحصول على التصرف المرغوب به، والذي يؤدي من قبل الحائز على الثقة، وعرفها "بيكيرا وجوبتا" (Becerra & Gupta, 2003) بأنها: حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الطرف الآخر.

أبعاد الثقة

إن للثقة ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- ١- الثقة بالمشرفين: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (فليح، ٢٠١٠).
- ٢- الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل في الأفكار والمعلومات والتواصل بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بالثقة، وتشمل كلا من الالتزام في العمل والمبادئ، والاهتمام بمصالح الزملاء (هاشم والعبادي، ٢٠١٠).
- ٣- الثقة بالإدارة: تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، والقيام بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل المناسب، فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (صديق، ٢٠٠٥).

مفهوم المزاج

وفقا لنتائج الدراسات، فإن الحالة المزاجية Mood تتأثر وتؤثر على الأحكام الاجتماعية، ومن هذه الدراسات ما يراه "باور" (Bower, 1991) أن للمزاج آليات توفر له المعلومات لاستخدامها في صنع الحكم إما بشكل مباشر أو غير مباشر، عندما يكون هناك اختلاف في الحالة المزاجية للأفراد، فإنه يكون هناك اختلاف في التقييم، وتكون النتائج هي أن أولئك الأفراد الذين في حالة مزاجية إيجابية يقدمون تقييمات أكثر ملاءمة من الأفراد الذين يكونون في حالة مزاجية سلبية، حيث ذكر "بلس، وفيلدر" (Bless & Fiedler, 2006) في دراستهما أن الأشخاص السعداء وذوي

المزاج الإيجابي يظهرون مزيدا من المعلومات الإيجابية، وسوف يتصرفون بتفاؤل وثقة في المواقف الاجتماعية.

تعريف المزاج

عرف "باتاك وآخرون" (Pathak & et al., 2011) المزاج أنه: الحالة النفسية السائدة في أي وقت، ويعرفه أيضا "بولاك وآخرون" (Polak & et al., 2015) بأنه حالة نفسية إيجابية أو سلبية تتغير حسب ظروف الحياة.

مقارنة نظريات المزاج

مقارنة النظريات تحدد آليات مختلفة لشرح تأثير المزاج على الأحكام الإدراكية، حيث يشير التداخل الأول إلى أن الشعور كمنظور للمعلومات يؤثر على دافع الأفراد لفحص المعلومات، فالمزاج الإيجابي يبين للفرد أن البيئة الآمنة والمريحة لا تحتاج إلى تدقيق المعلومات غير الطبيعية التي تجعل معالجة المعلومات أقل منهجية (Bless & Schwarz, 1999)، والعكس صحيح عندما يكون الشخص في مزاج سلبي حيث تكون معالجة المعلومات أكثر منهجية وتسيطر عليها (Isen & Means, 1983).

ويشير التداخل الثاني إلى أن المزاج الإيجابي يمارس تأثيره على الحكم ويثير الأفكار والذكريات الإيجابية التي تشغل الأفراد، مما يقلل من مدى قدرة الناس على المشاركة في المعالجة المنهجية للمعلومات (Mackie & Worth, 1989)؛ لذلك من الأفضل أن يعتمد أولئك في المزاج الإيجابي على استراتيجيات معالجة المعلومات غير النظامية لتشمل الاعتماد على الاستدلال (Bless & Schwarz, 1999)، على النقيض فالمزاج السلبي يزيد من مدى قدرة الناس على المشاركة في معالجة المعلومات ويكون أكثر عمقا.

ويؤكد التداخل الثالث أن المزاج قد يؤثر على تقييمنا لشخص آخر، مع مزيد من المزاج الإيجابي يزيد من احتمال تقبل الشخص الآخر (Forgas & Bower, 1987). والأشخاص الذين يعيشون في مزاج إيجابي من الأفضل أن يكونوا أكثر اعترافًا بتأييد مبدأ المساواة، في حين أن الأشخاص الذين يعيشون في مزاج سلبي يفضل أن يكونوا أكثر اهتمامًا بنسبة المدخلات والنتائج بطريقة تتوافق مع معايير العدالة (Deutsh, 1975).

مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي Job Satisfaction مفهوما قديما خصوصا في تراثنا الإسلامي، حيث أشار إليه القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، فقد ورد لفظ الرضا في سور كثيرة من سور القرآن الكريم، بلغ عدد السور التي ذكر فيها هذا اللفظ اثنتين وثلاثين سورة، كما أكدت كثير من الآيات على أهمية الرضا كقوله

تعالى: "ولسوف يعطيك ربك فترضى"، وقوله تعالى: "فهو في عيشة راضية"، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ارض بما قسم الله لك تكن أغنى الناس".

ويرى عبد الخالق (١٩٨٨) أن الرضا الوظيفي يتحدد من خلال عوامل ذاتية تتعلق بالعاملين أنفسهم، وأخرى تتعلق بالتنظيم وظروف العمل والبيئة التنظيمية، كما أن دراسة "أدلر" (Adler, 1980) أوضحت أن هناك عوامل مختلفة تحدد الرضا الوظيفي تتمثل في الأحداث الوظيفية (الدافعية، والمعرفة، وحجم العمل)، بالإضافة إلى العوامل الخارجية (الإشراف، وإدارة المؤسسة) والتي تكون مسئولة عن الرضا.

تعريف الرضا الوظيفي

إن المفهوم التقليدي للرضا الوظيفي هو شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد على طبيعة المهمة فحسب بل توقعات العامل من وظيفته (Baseri, 2013)، وهو أيضا عبارة عن الدرجة التي يشير فيها الفرد بإيجابية أو سلبية تجاه الأوجه المختلفة لمهام عمله، وإعدادات العمل، وعلاقات الزملاء (Schremerhorne, Hunt & Obsorn, 2000)، وهو أيضا عبارة عن الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل (ماهر، ٢٠٠٥).

عوامل الرضا الوظيفي

يذكر "أدلر" (Adler, 1980) عن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليه الأفراد؛ فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل والخطوات على النحو التالي:

أ- الحاجات: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.

ب- الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.

ج- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في العمل، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

د- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد

هـ- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته.

محددات الرضا الوظيفي

إن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها، كما أن هناك بعض العوامل والمحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل راضيا عن

عمله إن توفرت، أو مستاء من عمله وغير راض عنه إن نقصت، كما تختلف من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر وتتمثل في:
أ- الأجر:

إن العائد المادي يعتبر عاملا رئيسيا يؤثر على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة، خصوصا في ضوء ما ينتظره العامل من توقعات، فكلما تماشت هذه الأخيرة مع مستوى الأجر ارتفع مستوى الرضا.
ب- فرص الترقية:

إن الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع أكبر، وإن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح، أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة.
ج- الإشراف:

يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بنمط الإشراف الذي يعتمده الرئيس مع مرؤوسيه، وهو ما أكدته الدراسات التي أجريت بجامعة متشجن التي ترى أن المشرف الذي يجعل محور اهتمامه عن طريق تنمية المساندة الشخصية بينه وبينهم، بالإضافة إلى إبداء تفهم الصعوبات والتسامح عن أخطائهم مما يزيد التزامهم ويرفع مستوى رضاهم عن العمل.
د- العلاقة مع الزملاء:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، كانت جماعة العمل مصدرا لرضا للفرد عن عمله، وكلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين قد يحدث توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه من الممكن أن تكون جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله (عاشور، ١٩٧٩، ص ١٤٩).

ه- الثقة:

إن الثقة من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، فإن توافرت بين الموظفين والمسئول تجعل الفرد راضيا عن عمله ومنظمته وبغياها يقل هذا الرضا.

مفهوم الالتزام التنظيمي

هناك صعوبة ترافق دراسة الالتزام التنظيمي Organizational Commitment تلك المتمثلة بتشويش مفهومها مع مفهوم الولاء التنظيمي، إذ أن هناك فرقا بين الولاء والالتزام يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الإخلاص

والتعلق بالمنظمة بشكل عام، فهو يتمثل بحماية المنظمة والدفاع عنها من التهديدات والإسهام في سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل، أي أنه ارتباط طوعي للقائد والمنظمة فهو نابع من ذات الفرد، في حين أن الالتزام يتجسد في فكرة الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة من أجل تحقيق هدف محدد، أي أن حرية الإنجاز تكون محددة تجاه ذلك الهدف، فإن الالتزام قد يكون قسريا في بعض الأحيان (عباس، ٢٠٠٧).

تعريف الالتزام التنظيمي

هو اعتقاد قوي وقبول لأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل أكبر عطاء لصالحها، والاستمرار فيها (Porter & et al., 1974)، ويرى "بوشنان" (Buchanan, 1974) أنه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

أ- التطابق Identification: يعني أن أهداف وقيم المنظمة هي أهداف وقيم الفرد العامل فيها.

ب- الانهماك Involvement: يعني الاستغراق النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

ج- الولاء Loyalty: يشير إلى الارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

أنواع الالتزام التنظيمي

هناك مجموعة من الباحثين قاموا بتصنيف الالتزام التنظيمي إلى عدة أنواع، فمن هذه التصنيفات ما صنفه "أنجل، وبيري" (Angel & Perry, 1981) وهي:

أ- الالتزام القيمي Value Commitment: أي مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة وأهداف الشخص داخل المنظمة.

ب- الالتزام للبقاء Commitment to stay: أي الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى جهد للمحافظة على عضويتهم داخل المنظمة.

محددات الالتزام التنظيمي

وضع "ماير، وألين" (Mayer & Allen, 1991) مجموعة من المحددات للالتزام التنظيمي، وهذه المحددات هي:

أ- المحددات الوظيفية Job Antecedents: ويقصد بها مجموعة من العوامل والمتغيرات المرتبطة بعمل الفرد داخل المنظمة، وهي الأكثر تأثيرا في تشكيل وتطوير الالتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة، وتشمل هذه المحددات الخبرة العملية، واتجاهات الفرد نحو المنظمة، ووظائف الدور.

ب- المحددات غير الوظيفية Distal Antecedents: وسميت بهذا الاسم لأنها تشمل العوامل الأقل تأثيرا في تكوين الالتزام التنظيمي مقارنة بالمحددات التنظيمية، ومن

أمثلة هذه المحددات سمات الفرد الشخصية، والممارسات الإدارية، وظروف بيئة العمل.

العلاقات السببية والارتباطية بين متغيرات الدراسة

تختلف العلاقة بين متغيرين من حيث قوتها، فإذا كان تغير أحد المتغيرات أو بعضها يعتمد كلياً على تغير الآخر نقول إن الارتباط بينهما كاملاً، أما إذا كان الارتباط بين المتغيرات غير كامل، بمعنى أن تغير أحدهما لا يعتمد كلياً على تغير الآخر فنقول بأن الارتباط هو ارتباط غير تام، ويمكن تحديد الارتباط بين متغيرين من خلال استخدام مجموعة من الإحصاءات تعرف باسم معاملات الارتباط، فكلما ارتفع المعامل قوي الارتباط ومن ثم تحسنت قدرتنا التنبؤية أو التفسيرية. إضافة إلى حجم الارتباط يهتم الباحث بمعرفة اتجاه العلاقة بين المتغيرين فهل هي علاقة طردية أو عكسية (القصاص، ٢٠٠٧).

أما العلاقة السببية فهي عندما يحصل تغير في المتغير المستقل يسبب تغيراً في المتغير التابع وأنها تخضع للتجريب، والعلاقة السببية قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، فالمباشرة تعني أن التغير في المتغير المستقل يكون سبباً مباشراً في حدوث التغير في المتغير التابع، أما العلاقة السببية غير المباشرة فتكون عند وجود متغير وسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع قد يؤثر على هذه العلاقة (ملحم، ٢٠٠٢). فالفرق بين العلاقة الارتباطية والسببية بين متغيرين أو أكثر هي أن الأولى تدل على أن هناك ارتباطاً بشكل ما، والثانية تدل على أن أحدهما سبب للآخر.

نماذج المسار

يذكر "شوماخر، ولوماكس" (Schumacker & Lomax, 2010) أن نماذج المسار تعتبر الامتداد المنطقي لنماذج الانحدار المتعددة على الرغم من أن تحليل المسار لا يزال يستخدم نماذج تتضمن متغيرات متعددة الملاحظة، وقد يكون هناك أي عدد من المتغيرات المستقلة وغير المستقلة وأي عدد من المعادلات كما سنرى، تتطلب نماذج المسار تحليل عدة معادلات انحدار متعددة باستخدام متغيرات ملحوظة، ويعود الفضل إلى سول رايت في تطوير تحليل المسار كطريقة لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات (Wright, 1921). إن تحليل المسار ليس في الواقع طريقة لاكتشاف الأسباب، بدلاً من ذلك يختبر العلاقات النظرية والتي تم وصفها تاريخياً بالنمذجة السببية، ونماذج المسار قد تؤسس علاقات سببية بين متغيرين في الحالات التالية:

- أ- الترتيب الزمني للمتغيرات بحيث X تسبق Y .
- ب- يوجد ارتباط دال بين المتغيرات X و Y .
- ج- يتم السيطرة على أي متغيرات أخرى ممكن أن تؤثر في العلاقة بين X و Y .

د- يتم التحكم في متغير X ، مما يؤدي إلى تغيير في Y . ولا شك أنه في العلاقة بين متغيرين أو أكثر توجد بعض المتغيرات الوسيطة التي قد تساهم في التأثير على المتغير التابع، ففي هذه الدراسة ومن بين الأسباب الكثيرة التي قد تؤثر على العلاقة بين متغيرات الدراسة ركز الباحث على المزاج والثقة كمتغيرين وسيطين، ودرس العلاقة بين المتغيرات بصورة مباشرة وغير مباشرة. وإن من الدراسات التي توضح الشرط الرابع هي الدراسة التي أجراها "بريكي، وفراجاتا، وأنثونس" (Bricci, Fragata & Antunes, 2015) التي هدفت إلى إظهار الآثار الرئيسية للثقة على الالتزام التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٠٠ موظف في قطاع التوزيع في البرتغال، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن الثقة لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي.

فروض الدراسة

بناء على الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تم استعراضها ممكن أن نحدد الفروض التالية:

- ١- يوجد تأثير مباشر ($\beta 1$) وغير مباشر ($\beta 2$. $\beta 3$) دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في الثقة من خلال المزاج.
- ٢- يوجد تأثير مباشر ($\beta 4$) وغير مباشر ($\beta 2$. $\beta 3$. $\beta 6$) دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي من خلال متغيرات المزاج والثقة.
- ٣- يوجد تأثير مباشر ($\beta 5$) وغير مباشر ($\beta 2$. $\beta 3$. $\beta 7$) دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال متغيرات المزاج والثقة.

ثالثاً: المنهج والإجراءات

المنهج

المنهج المستخدم هو المنهج الارتباطي بين متغيرات الدراسة.

عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة ٢٤٢ من الموظفين الكويتيين في الوزارات الحكومية بدولة الكويت، بواقع ١٢٠ من الذكور و١٢٢ من الإناث (بمتوسط أعمار ٣٢,٢ وانحراف معياري ٢٢,٧)، وهم من شاغلي الوظائف القيادية وغير القيادية من عدة وزارات حكومية ومؤهلات علمية مختلفة، وذلك بعد حذف ثماني استبانات (٥ استبانات للذكور و٣ استبانات للإناث) لحصولها على نتائج متطرفة يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة، والجدول (١) يوضح البيانات الوصفية لعينة الدراسة:

جدول (١): البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة (ن=٢٤٢)

المتغيرات	الوصف	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٢٠	٤٩,٦%
	أنثى	١٢٢	٥٠,٤%
الجهات الحكومية	وزارة التربية	٤٤	١٨,٢%
	وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل	١٦	٦,٦%
	وزارة الصحة	٣٨	١٥,٧%
	وزارة الأشغال العامة	١٣	٥,٤%
	وزارة المواصلات	١٥	٦,٢%
	وزارة المالية	١٥	٦,٢%
	وزارة التجارة والصناعة	٨	٣,٣%
	وزارة الخارجية	٢٢	٩,١%
	وزارة الداخلية	١٨	٧,٤%
	وزارة الأوقاف	١٦	٦,٦%
	وزارة العدل	١٣	٥,٤%
	وزارة الإعلام	١١	٤,٥%
	وزارة التعليم العالي	٨	٣,٣%
	وزارة الكهرباء والماء	٥	٢,١%
	المجموع	٢٤٢	١٠٠%

ثالثاً: أدوات الدراسة

شملت أدوات الدراسة المقاييس الخمسة التالية:

- ١- مقياس العدالة التنظيمية (Alkhadher & Gadelrab, 2016).
- ٢- مقياس الثقة (Mayer & Davis, 1999).
- ٣- المقياس المختصر للحالة المزاجية (Mayer & Gaschke, 1988).
- ٤- مقياس الرضا الوظيفي (Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh's, 1983).
- ٥- مقياس الالتزام التنظيمي (Meyer & Allen, 1991).

ونعرض المقاييس بشكل مفصل فيما يلي:
أ- مقياس العدالة التنظيمية

وهو من إعداد "الخضر وجاد الرب" (Alkhadher & Gadelrab, 2016)، حيث يتكون من ١٧ بنداً تقيس أربعة أبعاد فرعية هي العدالة التوزيعية (٥ بنود)، والعدالة الإجرائية (٤ بنود)، والعدالة التعاملية (٤ بنود)، والعدالة المعلوماتية (٤ بنود)، وهناك خمس استجابات هي غير موافق بشدة (درجة)، غير موافق (درجتين)، موافق إلى حد ما (٣ درجات)، موافق (٤ درجات)، موافق بشدة (٥ درجات)، ويتم الحصول على الدرجة الكلية للمقياس بجمع كل استجابات المفحوص ولا توجد بنود عكسية.

وقام مصمما المقياس بحساب الصدق بطريقة الصدق التلازمي من خلال ارتباط العوامل الأربعة بأبعاد العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والمعلوماتية) وهو يسمى أيضاً صدق المحك، حيث كانت معاملات الارتباط بين كل عامل من العوامل الأربعة والمحكات مرتفعة وتراوح بين ٢٧، و٥٥، وجميعها دالة إحصائياً. وبالنسبة لثبات المقياس حصلت العوامل الأربعة على ثبات مرتفع، حيث كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد العدالة التوزيعية ٨٦،، والعدالة الإجرائية ٨٨،، والعدالة التعاملية ٧٨،، والعدالة المعلوماتية ٨٦،، كما قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت قيمته لبعد العدالة التوزيعية ٨٧،، والعدالة الإجرائية ٧٩،، والعدالة التعاملية ٨٩،، والعدالة المعلوماتية ٨٠،. ب- مقياس الثقة

هو من إعداد "ماير، وديفس" (Mayer & Davis, 1999)، حيث قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية، ويتكون من ١٧ بنداً، وقد صمم هذا المقياس لتقييم قدرة المسئول على أداء عمله (٦ بنود)، واهتمام المسئول وإحسانه لموظفيه (٥ بنود)، ونزاهة المشرف ومبادئه وقيمه (٦ بنود)، ويتكون من خمس استجابات وهي لا أوافق بشدة (درجة واحدة)، لا أوافق (درجتين)، محايد (٣ درجات)، أوافق (٤ درجات)، أوافق بشدة (٥ درجات)، وهناك بند تم تصحيحه بصورة معكوسة وهو البند رقم ١٥ ويتكون من خمس استجابات وهي لا أوافق بشدة (٥ درجات)، لا أوافق (٤ درجات)، محايد (٣ درجات)، أوافق (درجتين)، أوافق بشدة (درجة واحدة).

وقام مصمما المقياس بحساب الصدق وكانت معاملات الارتباط بين العوامل والمحكات مرتفعة وجميعها دالة إحصائياً، أما ثبات المقياس فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت القيم على التوالي هي للقدرة ٩٦،، وللإحسان ٩٥،، ولنزاهة

المشرف ٨٧،، كما قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت قيمته للقدرة ٩٦،، وللإحسان ٩٣،، ولنزاهة المشرف ٨٨،.

ج- مقياس الحالة المزاجية للموظفين

هو من إعداد " ماير، وقاسشيك" (Mayer & Gaschke, 1988)، حيث قامت (العنزي، ٢٠١٧) بترجمته إلى اللغة العربية، ويتكون المقياس من ١٦ بنداً يقيس الحالة المزاجية الإيجابية والسلبية، والبنود موزعة بالتساوي: ثمانية بنود لكل حالة، وهناك أربع استجابات، وهي: بالتأكيد لا أشعر به (درجة واحدة)، لا أشعر به (درجتين)، أشعر به (٣ درجات)، بالتأكيد أشعر به (٤ درجات)، والمزاج الإيجابي يتم حسابه من خلال درجات البنود الثمانية الإيجابية، وهي: مفعم بالحوية، سعيد، نشيط، راض، مهتم، هادئ، محب، مفعم بالنشاط، حيث إن معامل ألفا كرونباخ للبنود الإيجابية ٨٢،، أما المزاج السلبي فيتم حسابه من خلال درجات البنود الثمانية السلبية وهي حزين، متعب، مكتئب، مذعور، نعسان، متذمر، متفرّض، زهقان، حيث إن معامل ألفا كرونباخ للبنود السلبية ٧٧،، ويكون التصحيح بصورة معكوسة وهي بالتأكيد لا أشعر به (٤ درجات)، لا أشعر به (٣ درجات)، أشعر به (درجتين)، بالتأكيد أشعر به (درجة واحدة).

وقام مصمما المقياس بحساب الصدق باستخدام طريقتين، الأولى: الاتساق الداخلي حيث تبين أن أغلب البنود تنسم بارتفاع معاملات الارتباط بين البند والدرجة الكلية، وهذا يعد مؤشراً جيداً ومقبولاً للاتساق الداخلي، والثانية الصدق العاملي أو صدق التكوين حيث تم استخلاص ثلاثة عوامل احتوى العامل الأول على تشبعت جوهرية موجبة تراوحت ما بين ٣٩، و ٨٣، بجذر كامن بلغت قيمته ٥٠،٥، واحتوى العامل الثاني على تشبعت جوهرية سالبة تراوحت بين ٤١، - و ٨٠،- بجذر كامن بلغت قيمته ٢٠،٢، واحتوى العامل الثالث على تشبعت جوهرية موجبة تراوحت بين ٤٢، و ٦٧، بجذر كامن بلغت قيمته ١٠،٥٩ والعوامل الثلاثة تعد مقبولة حسب محك كايزر، كما تراوحت قيم شيوع العوامل بين ٣٥، و ٧٢،، وتم حساب ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، تبين أن المقياس ثباته مرتفع، حيث حصل على معاملات ثبات أعلى من ٧٠،، كما قام الباحث بحساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت قيمته للبنود الإيجابية ٧٧،، والبنود السلبية ٨٤، وهذه القيم ذات ثبات مرتفع وصالحه لأغراض الدراسة.

د- مقياس الرضا الوظيفي

وهو من إعداد " كمان، وفيتشمان، وجنكنز، وكليشز" (Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh's, 1983)، حيث قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية، ويتكون المقياس من ثلاثة بنود يوصف استجابة الموظف، وهناك سبع

استجابات يتم استخدامها في هذا المقياس، وهي: لا أوافق بشدة (درجة واحدة)، لا أوافق (درجتين)، أميل إلى عدم الموافقة (٣ درجات)، محايد (٤ درجات)، أميل إلى الموافقة (٥ درجات)، موافق (٦ درجات)، موافق بشدة (٧ درجات)، كما أنه هناك بند تم تصحيحه بصورة عكسية.

وقام مصممو المقياس بحساب الصدق بطريقة الصدق التلازمي، حيث تبين أن بنود المقياس اتسمت بارتفاع معاملات الارتباط وهذا يعد مؤشراً جيداً، ويدل على أن صدق المقياس مرتفع، وحصل المقياس على ثبات مرتفع حيث كان معامل ألفا كرونباخ بين ٦٧، و ٩٥،، كما قام الباحث بحساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ حيث كانت قيمته ٧٥،.

هـ- مقياس الالتزام التنظيمي

وهو من إعداد " ماير، وألين " (Meyer & Allen, 1991) لتوضيح الولاء والالتزام للمنظمة، ومن ترجمة "الخضر وجاد الرب" (Alkhadher & Gadelrab, 2016)، وكانت هناك خمس استجابات، وهي موافق بشدة، وموافق، وموافق إلى حد ما، وغير موافق، وغير موافق بشدة، ولا توجد بنود عكسية.

وقام مترجما المقياس بحساب الصدق بطريقة الصدق التلازمي، حيث تبين أن بنود المقياس اتسمت بارتفاع معاملات الارتباط، وقاما بحساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث كانت قيمته ٨٢،، كما قام الباحث بحساب الثبات بنفس الطريقة، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ٨٧،.

ثبات أدوات الدراسة

يتضح من الجدول رقم (٢) التالي أن جميع معاملات ثبات مقياس الدراسة كما حسبها الباحث في دراسته مرتفعة، حيث تراوحت معاملات الثبات بين ٧٥، و ٩٧، .

جدول (٢): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة للعينة الكلية (ن=٢٤٢)

م	المتغيرات	عدد البنود	ألفا كرونباخ
١	العدالة التنظيمية	١٧	٩١،
٢	العدالة التوزيعية	٥	٨٧،
٣	العدالة الإجرائية	٤	٧٩،
٤	العدالة التعاملية	٤	٨٩،
٥	العدالة المعلوماتية	٤	٨٠،
٦	الثقة	١٧	٩٧،
٧	الثقة (للقدرة)	٦	٩٦،

٨	الثقة (للإحسان)	٥	٩٣
٩	الثقة (لنزاهة المشرف)	٦	٨٨
١٠	المزاج	١٦	٨٤
١١	الرضا الوظيفي	٣	٧٥
١٢	الالتزام التنظيمي	٣	٨٧

إجراءات جمع البيانات

قام الباحث بالخطوات الإجرائية التالية:

أ- تم تجهيز الاستبيان ووضعته على هيئة رابط عن طريق برنامج Survey Monkey.

ب- نشر رابط الاستبيان إلكترونياً وعبر وسائل التواصل الاجتماعي عن طريق برنامج الواتساب Whatsapp وتويتر Twitter، والوقت المستغرق لكل أداة من ١٥-٢٠ دقيقة.

ج- إلغاء ثماني استبيانات (٥ استبيانات للذكور و٣ استبيانات للإناث) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

د- تم إدخال البيانات ومن ثم تحليلها من خلال برنامج SPSS, M+.

الأساليب الإحصائية

تم جمع الدرجات التي حصل عليها كل فرد من أفراد العينة في المقاييس على حدة، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

ب- نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling، واستخدام معامل قوة التأثير β (Path Coefficient).

ج- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين المتغيرات.

د- معادلة الانحدار المتعدد.

حدود الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الكويتيين في الوزارات الحكومية بدولة الكويت، وقد طبقت مقاييس هذه الدراسة في الفترة بين ١٧ أكتوبر ٢٠١٨ إلى ١٧ ديسمبر ٢٠١٨، وتم حذف ثماني استبيانات (٥ استبيانات للذكور و٣ استبيانات للإناث) لحصولها على نتائج متطرفة وغير صالحة للدراسة.

خامسا: نتائج الدراسة

يتضح من الجدول (٣) التالي أن هناك ارتباطات عالية ومتوقعة بين أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية تراوحت بين (٧٤،-٨٢)، وارتباطات عالية بين أبعاد الثقة ودرجتها الكلية تراوحت بين (٩٣،-٩٤)، وقد اتضح من هذه الدراسة أن جميع الارتباطات دالة إحصائيا فقد ارتبطت العدالة التنظيمية بالثقة ارتباطا عاليا بدرجتها الكلية وأبعادها المختلفة تراوحت بين (٦٧،-٧٥)، وارتباطا متوسطا بكل من المزاج (٤٣،) والرضا الوظيفي (٤٩،) والالتزام التنظيمي (٤٤،). ويتضح أيضا أن هناك ارتباطا متوسطا بين الثقة والمزاج (٤١،) وبين الثقة والرضا الوظيفي (٤٢،)، وارتباطا ضعيفا بين الثقة والالتزام التنظيمي (٣٦،). ويتضح أيضا أن هناك ارتباطا متوسطا بين المزاج والرضا الوظيفي (٤٢،)، وارتباطا ضعيفا بين المزاج والالتزام التنظيمي (٣٠،)، وارتباطا متوسطا بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (٦٣،).

جدول (٣): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١ العدالة التنظيمية	-										
٢ العدالة التوزيعية	**٠٧٤	-									
٣ العدالة الإجرائية	**٠٨٢	**٠٥٤	-								
٤ العدالة التعاملية	**٠٨٢	**٠٣٩	**٠٥٤	-							
٥ العدالة المعلوماتية	**٠٧٩	**٠٣٢	**٠٥٦	**٠٧٢	-						
٦ الثقة	**٠٧٥	**٠٣٧	**٠٥٢	**٠٨٠	**٠٧٣	-					
٧ الثقة (للقدرة)	**٠٧٢	**٠٣٥	**٠٥٠	**٠٧٤	**٠٧٤	**٠٩٣	-				
٨ الثقة (للإحسان)	**٠٧٢	**٠٣٨	**٠٤٩	**٠٧٧	**٠٦٦	**٠٩٣	**٠٨٠	-			
٩ الثقة (لنزاهة المشرف)	**٠٦٧	**٠٣١	**٠٤٧	**٠٧٤	**٠٦٤	**٠٩٤	**٠٨١	**٠٨٦	-		
١٠ المزاج	**٠٤٣	**٠٢٩	**٠٣٢	**٠٤٣	**٠٣٤	**٠٤١	**٠٣٩	**٠٣٧	**٠٣٨	-	
١١ الرضا الوظيفي	**٠٤٩	**٠٤٢	**٠٣٧	**٠٤١	**٠٣٤	**٠٤٢	**٠٣٨	**٠٤٥	**٠٣٧	**٠٤٢	-
١٢ الالتزام التنظيمي	**٠٤٤	**٠٣٩	**٠٣٥	**٠٣٣	**٠٣١	**٠٣٦	**٠٣٣	**٠٣٨	**٠٣١	**٠٣٠	**٠٦٣

** دال إحصائيا عند مستوى ٠.٠١. نتائج الفرض الأول

ينص الفرض الأول على " وجود تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة من خلال المزاج". حيث يتضح أن معامل المسار المباشر (أ) هو (٩٧،) وهو دال إحصائيا عند مستوى (٠.٠١)، أما التأثير غير المباشر

(أب) لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة مروراً بالمزاج، فلم يكن دالاً إحصائياً عند مستوى (٠٠٥) حيث كان معامل المسار هو (٠٠٢-) وهو ضعيف لا يختلف عن الصفر وقد تم إلغاؤه من الشكل (٢)، وبالرغم من ذلك فإن قيمة التأثير المباشر للعدالة التنظيمية في المزاج هي (٤٨)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠٠١)، في حين كانت قيمة التأثير المباشر للمزاج في الثقة هي (٠٠٣-) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠٠٥) وقد تم إلغاؤها من الشكل (٢)، مما يشير إلى أن انخفاض التأثير غير المباشر لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة مروراً بالمزاج (أب) قد يرجع إلى ضعف التأثير المباشر للمزاج في الثقة، وبهذا فقد تحقق التأثير المباشر (أ) من الفرض ولم يتحقق التأثير غير المباشر (أب) من الفرض.

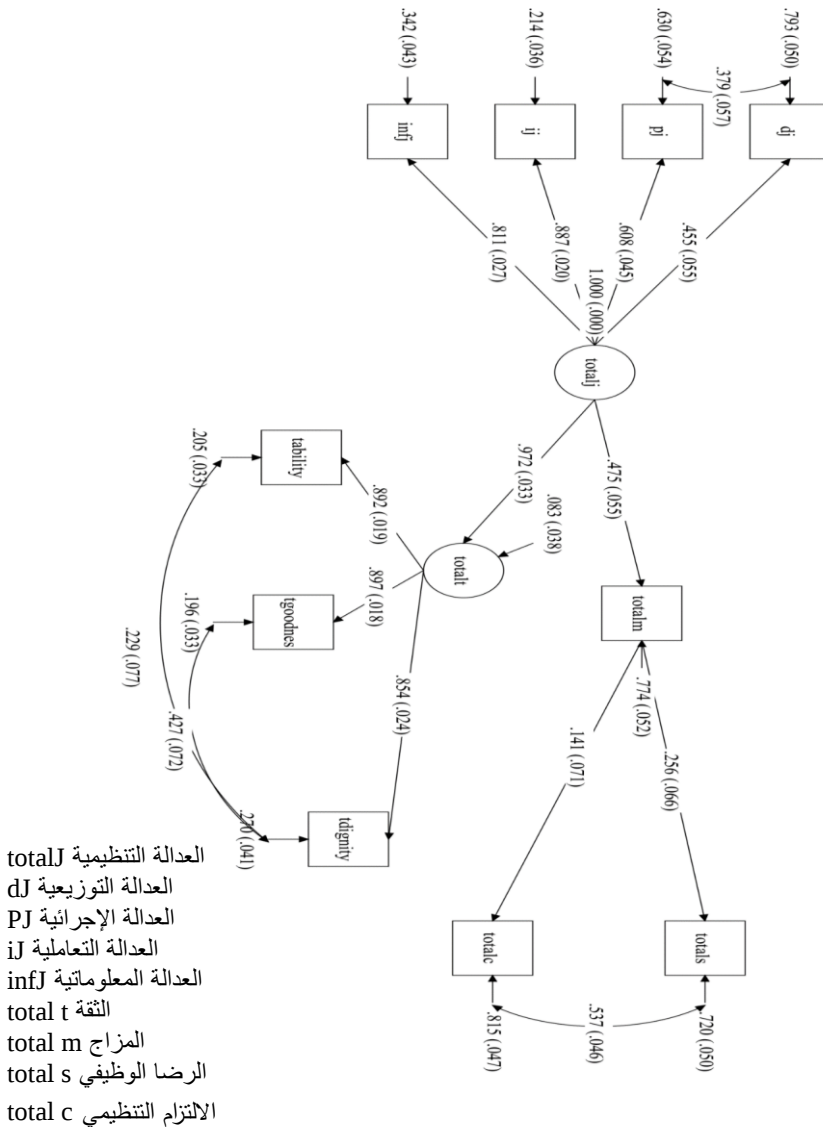
نتائج الفرض الثاني

وينص الفرض الثاني على "وجود تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي مروراً بمتغيرات المزاج والثقة". حيث يتضح أن معامل المسار المباشر (أ٢) هو (٢١)، وهو غير دال إحصائياً عند مستوى (٠٠٥) وقد تم إلغاؤه من الشكل (٢)، أما فيما يخص التأثير غير المباشر (ب٢) فقد أوضحت النتائج أن قيمة التأثير غير المباشر لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي مروراً بالمزاج والثقة هي (٠٠٢) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠٠٥) وقد تم إلغاؤها من الشكل (٢)، كما يلاحظ أن قيمة التأثير المباشر للمزاج في الرضا الوظيفي هي (٢٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠٠١) في حين كانت قيمة التأثير المباشر للثقة في الرضا الوظيفي هي (١٦)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠٠٥) وقد تم إلغاؤها من الشكل (٢).

نتائج الفرض الثالث

وينص الفرض الثالث على "وجود تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي مروراً بمتغيرات المزاج والثقة". حيث يتضح أن معامل المسار المباشر (أ٣) هو (٢٨)، وهو غير دال إحصائياً عند مستوى (٠٠٥) وقد تم إلغاؤه من الشكل (٢)، أما التأثير غير المباشر (ب٣) فقد أوضحت النتائج أن التأثير غير المباشر لإدراك العدالة التنظيمية في كل من المزاج والثقة لم يكن دالاً إحصائياً عند مستوى (٠٠٥)، ويلاحظ أيضاً من جهة أخرى أن التأثير المباشر للمزاج في الالتزام التنظيمي كانت قيمته (١٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠٠٥)، في حين كانت قيمة التأثير المباشر للثقة في الالتزام التنظيمي هي (٠٠٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠٠٥) وقد تم إلغاؤها من الشكل (٢).

الشكل (٢): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (المعيارية) الدالة إحصائياً لمتغيرات الدراسة



سادسا: مناقشة النتائج

يعرض الباحث في هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ومدى تحقق فروضها، وربط هذه النتائج بنتائج الدراسات السابقة.

مناقشة نتائج الفرض الأول وينص على:

" وجود تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة من خلال المزاج".

لقد تحقق وجود التأثير المباشر (أ١) ولم يتحقق وجود التأثير غير المباشر (أ٢) من الفرض، فقد ظهر تأثير مباشر موجب دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة، أما فيما يتعلق بالتأثير غير المباشر بين إدراك العدالة التنظيمية والثقة مروراً بالمزاج فلم يكن دالا إحصائيا، وقد يرجع ذلك إلى ضعف التأثير المباشر للمزاج في الثقة، والتي كانت قيمته (٠٣،-)، ويلاحظ أن معاملات الارتباط بين إدراك العدالة التنظيمية والثقة وأبعادها كانت عالية.

وبالرجوع للدراسات السابقة نجد أن نتيجة الفرض (أ١) الذي تحقق تتفق مع نتيجة الدراسة التي قام بها "فريزر، وجونسون، وجيفن، ووجوتي، وسنو" (Frazier, Johnson, Gavin, Gooty & Snow, 2009) التي هدفت إلى البحث عن تأثير إدراك العدالة التنظيمية وأبعادها في الثقة، وأكدت نتيجة دراستهم وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية) في الثقة (للقدر، والإحسان، والنزاهة). وقد وجد باحثون في الهند أن الثقة تتأثر بإدراك العدالة التنظيمية وأداء العمل (Deconinck 2010)، ومن الأدلة النظرية الشاهدة ما أشار إليه "يلماز، وألتينكورت" (Yilmaz & Altinkurt, 2012) بأن هناك تأثير لسلوكيات القيادة وتصورات العاملين للعدالة التنظيمية في الثقة.

والنتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يخص التأثير المباشر تعني أن المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية يعمل على رفع الثقة لدى الموظفين في مسئولهم ومنظمتهم مما يحسن من أدائهم وإدراكهم لأمر العمل بإيجابية، أما فيما يخص عدم وجود تأثير غير مباشر بين إدراك العدالة التنظيمية والثقة مروراً بالمزاج فقد توقع الباحث أن المزاج يلعب دوراً في هذا التأثير وقد يغير منه، ولكن حسب النتائج التي توصل لها الباحث فإن المزاج ليس له دور على هذا التأثير.

مناقشة نتائج الفرض الثاني وينص على:

" وجود تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي مروراً بمتغيرات المزاج والثقة".

لم يتحقق الفرض، فلم يظهر تأثير مباشر دال إحصائيا لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، أما فيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لإدراك العدالة التنظيمية في

الرضا الوظيفي مروراً بالمزاج والثقة فلم يكن دالاً إحصائياً، ويلاحظ أن معاملات الارتباط بين إدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كانت متوسطة.

وتتفق نتيجة هذا الفرض مع نتيجة الدراسة التي قام بها " لطفی، وبور" (Lotfi & Pour, 2013) والتي هدفت إلى دراسة تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي في جامعة بيامي نور في طهران، حيث كشفت عن وجود تأثير واضح لإدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي خصوصاً بعد العدالة الإجرائية، وتختلف نتيجة هذا الفرض مع نتيجة الدراسة التي قام بها "نوراك، وريانا" (Nurak & Riana, 2017) على ١٠٤ من الموظفين في مكاتب نوسا تينجارا الشرقية، التي هدفت إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية المدركة في الرضا الوظيفي، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيراً للعدالة التنظيمية بأبعادها في الرضا الوظيفي.

مناقشة نتائج الفرض الثالث وينص على:

" وجود تأثير مباشر (٣) وغير مباشر (٣ب) دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي مروراً بمتغيرات المزاج والثقة".

لم يتحقق الفرض، فلم يظهر تأثير مباشر دال إحصائياً لإدراك العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، ولم يظهر وجود تأثير غير المباشر دال إحصائياً مروراً بالمزاج والثقة، ويلاحظ أن معاملات الارتباط بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كانت متوسطة.

وتتفق نتيجة هذا الفرض مع نتيجة الدراسة التي قام بها " إبراهيم، وبيريز" (Ibrahim & Perez, 2014) التي هدفت إلى معرفة تأثير إدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وأظهرت نتائجها أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) ليس لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي. وتختلف نتيجة هذا الفرض مع نتيجة الدراسة التي قام بها "رحمن، وشهزاد، ومصطفى، وخان، وقرشي" (Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan & Qurashi, 2016) في مؤسسات التعليم العالي بباكستان، التي هدفت إلى معرفة تأثير إدراك العدالة التنظيمية وأبعادها (التوزيعية والإجرائية) في الالتزام التنظيمي، وأظهرت أن العدالة التوزيعية والإجرائية لها آثار ملحوظة وإيجابية على الالتزام التنظيمي للموظفين.

وقد ركز الباحث في هذه الدراسة على نوع العينة وحجمها، حيث كانت العينة تطوعية تاحة وهم الموظفون الكويتيون في الوزارات الحكومية، وتحديد حجم العينة الملائم لأغراض البحث (ن=٢٤٢) وهو مناسب لأسلوب نمذجة المعادلة البنائية التي

استخدمها الباحث في دراسته، وتم حذف مجموعة من الاستبانات غير صالحة للتحليل.

وبناء على نتائج فروض هذه الدراسة فإن شعور الموظفين بالثقة يرتبط بتقييم العدالة التنظيمية، أما فيما يخص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي فلم يجد الباحث في نتائجه وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية فيهما، ولم يكن أيضا للمتغيرات الوسيطة (المزاج والثقة) تأثير على هذه المتغيرات، كما أن هذه الدراسة أجريت على عينة متاحة طبقت عليهم المقاييس إلكترونيا للإبتعاد عن أي شيء قد يؤثر على مصداقية الاستجابة على البنود، حيث ممكن أن يؤثر على المفحوص عامل المرغوبة الاجتماعية إذا ارتبط بقرار إداري مثل الترقية أو الامتيازات، أما الكترونيا فلن يشعر المفحوص بهذا العامل.

المراجع

- حواس، أميرة (٢٠٠٣). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر.
- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. مجلة الإدارة العامة، ٤٣ (٣)، ٤٣٧-٤٧١.
- الزيادي، عادل رمضان (١٩٩٥). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- صديق، محمد جلال (٢٠١٠). أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المعربة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الطعمنة، محمد والشاوي، أحلام (٢٠١١). مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق. القاهرة: جامعة الدول العربية.
- عاشور، أحمد صقر (١٩٧٩). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (ط٢)، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- عباس، محمد خليل (٢٠٠٧). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الخالق، أحمد محمد (١٩٨٨). علم نفس الشخصية (ط ٢). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- العنزي، آلاء بدر (٢٠١٧). أثر الحالة المزاجية على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة الكويت. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.
- فليح، حكمت محمد (٢٠١٠). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٨٣، ١٦٦-٢٠٢.
- القصاص، مهدي محمد (٢٠٠٧). مبادئ الإحصاء الاجتماعي. المنصورة: مكتبة عامر للطباعة والنشر.
- كشورد، عمار الطيب (١٩٩٥). علم النفس الصناعي والتنظيمي مفاهيم ونماذج ونظريات. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- اللدائي، سعيد عمر (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية

السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
 ماهر، احمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (ط٢). الإسكندرية: الدار الجامعية.
 ملحم، سامي محمد (٢٠٠٢). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان: دار المسيرة.

هاشم، صبيحة قاسم والعبادي، علي رزاق (٢٠١٠). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت لجنوبية في الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(١)، ٧-٩.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.

Adler, S. (1980). Self-esteem and causal attributions for job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 65 (3), 327-332.

Angle, H. L., & Perry, J. L., (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 1-13.

Alkhadher, O., & Gadelrab, H. F. (2016). Organizational justice dimensions: Validation of an arabic measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 24 (4), 337-351.

Baldwin, S. (2006). *Organizational justice*. Retrieved from <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf>.

Baseri, S. (2013). An investigation of job satisfaction in accounting and auditing institutions of commercial companies. *Management Science Letters*, 3, 683-688.

Becerra, M., & Gupta, A. K. (2003). Perceived trust worthiness within the organization: The moderating impact of

- communication frequency on trust and trust effects. *Organization Science*, 14 (1), 32 –44.
- Bless, H., & Schwartz, N. (1999). Context effect in political judgment: Assimilation and contrast as a function of categorization processes. *European Journal of Social Psychology*, 28, 159-172.
- Bower, G. H. (1991). Mood and memory. *American Psychologist*, 36, 129-148.
- Buchanan, B. (1974). Government manager's business executives and organizational commitment. *Public Administration Review*, 34, 339- 347.
- Bricci, L., Antunes, J. G., & Fragata, A. (2015). The Effects of trust, commitment and satisfaction on customer loyalty in the distribution sector. *Journal of Business Economics and Management*, 4 (2), 16-26.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & klesh's, J. (1988). Michigan organizational assessment questionnaire. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.). *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (pp. 71–138). New York: Wiley-Interscience.
- Deconinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees level of trust. *Journal of Business Research*, 63 (12), 1349- 1355.
- Desler, G. (1999). How to earn our employee's commitment? *Academy of Management Executive*, 13 (2), 58-67.
- Deutsh, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.

- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.
- Forgas, J. P., & Bower, G. H. (1983). Mood effects on person perception judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (1), 53-60.
- Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., & Snow, B. (2010). Organizational Justice, trustworthiness, and trust: A multifocal examination. *Group and Organizations*, 35, 39-76.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Hoppes, C., & Holley, K. (2014). Organizational trust in times of challenge: The impact on faculty and administrators. *Innovative Higher Education*, 39 (3), 201-216.
- Ibrahim, M. E., & Perez, A. O. (2014). Effects of Organizational Justice, employee satisfaction, and gender on employee's commitment: Evidence from the UAE, *International Journal of Business and Management*, 9 (2), 1833- 8119.
- Isen, A. M., & Means, B. (1983). The influence of positive affect on decision making strategy. *Social Cognition*, 2, 18-31.
- Lee, R. (2003). The demographic transition: Three censures of fundamental change. *Journal of Economic Perspectives*, 17 (4), 167-190.
- Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the Employees of Tehran Payame Noor University. *Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073- 2079.
- Mackie, D. M., & Worth, L. T. (1989). Differential recall of subcategory information about in-group and out-group

- members. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15 (3), 401-413.
- Mayer, J. D., & Gaschke, Y. N. (1988). The experience and meta-experience of mood. *Journal of Personality and Social psychology*, 55, 102-111.
- Mayer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Nielsen, B. B. (2004). The role of trust in collaborative relationships: A multi-dimensional approach. *Journal of Management*, 7 (3), 239-256.
- Nurak, L. A., & Riana, I. G. (2017). Examine the Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and employee performance. *Journal of Manaement and Review*, 2 (3), 30-37.
- Ortiz, L. (1999). *Explaining the antecedents and the organization's roles in promoting, creating, and maintaining employee organizational citizenship behaviors: A cross-cultural study of interior Mexico, border Mexico, interior USA, and the USA border*. Academy of Management Conference. Chicago, Illinois.
- Pathak, V., Bhatia, M. S., Srinivas, J., & Batra, D. (2011). Emotions and Mood. *Delhi Psychiatry Journal*, 14 (2), 220-226.
- Polak, M. A., Richardson, A. C., Flett, J. A., Brookie, K. L., & Conner, T. S. (2015). Measuring mood: Considerations and innovations for nutrition science. In L. Dye, & T.

- Best (Eds.). *Nutrition for Brain Health and Cognitive Performance* (pp. 93 –119). London, UK: Taylor and Francis.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied psychology*, 59 (5), 603-609.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6 (3), 188-196.
- Rodgers, J. L., & Nicewander, W. A. (1988). "Thirteen ways to look at the correlation coefficient. *The American Statistician*. 42, 59–66.
- Saal, F. E., & Moore, S. C. (1993). Perceptions of promotion fairness and promotion candidate's qualification. *Journal of Applied Psychology*, 78, 105-110.
- Shumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York: Taylor & Francis.
- Wright, S. (1921). Correlation and causation. *Agricultural Research*, 20, 557–585.
- Yilmaz, K. & Altinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. *Faculty of Education Journal*, 41, 12-24.

مالك العنزي - أ.د/عثمان الخضر - د. هشام جاد الرب

Doi: 10.33850/jasep.2020.67809
