

شناسایی و اولویت‌بندی بایسته‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت شادابی منابع انسانی

شهاب مرادی^۱

حسن زارعی متین^۲

رضا طهماسبی^۳

ناهید نادری بنی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۲)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت شادابی آنها در شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران با تأکید بر عوامل کنترل‌کننده و پیشگیرانه انجام شده است. از لحاظ رویکرد پژوهش، روش آمیخته اکتشافی است. در مرحله اول، از روش فرا ترکیب، از روش‌های کیفی و در مرحله دوم جهت بررسی و اعتباریابی عوامل شناسایی شده و تهیه الگوی نهایی، از روش پیمایشی یعنی نظرسنجی از خبرگان در قالب تشکیل گروه‌های کانونی و پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری اول، کلیه اسناد مکتوب مربوط به رفتارهای سوء کارکنان در سازمان‌ها و جامعه آماری دوم، خبرگان شرکت در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی بودند. با کاربرد مراحل هفت‌گانه فراترکیب، الگوی مفهومی در شش لایه و در هر لایه مفاهیم و موضوعاتی گنجانده که در نهایت ۲۹ مؤلفه شناسایی شد. در نتیجه ابعاد اصلی اثرگذار بر کنترل و پیشگیری رفتارهای سوء کارکنان و شادابی سازمانی: عوامل راهبردی و سیاستی، توسعه منابع انسانی، توسعه فردی، مدیریت، مشارکت و محیطی مشخص شدند. الگوی مفهومی حاصل، می‌تواند مبنای پژوهش‌های آتی جهت هدایت، راهبری و رفتارشناسی کارکنان به منظور ارائه راهبردها و سیاست‌های اجرایی برای مسئولین و تصمیم‌گیران سازمان‌ها و نهادهای ذی‌نقش، جهت کنترل و پیشگیری از رفتارهای سوء کارکنان قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: ابعاد، پیشگیری، شادابی سازمانی، شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران، عوامل، کنترل.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه تهران Moradishahab@yahoo.com

^۲ دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، استاد تمام دانشکده مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران
matin@ut.ac.ir

^۳ دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشیار دانشکده‌گان فارابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران
rtahmasebi@ut.ac.ir

^۴ دکتری مدیریت آموزشی، دانشیار دانشکده‌گان فارابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران
naderi.b@ut.ac.ir

مقدمه

سازمان شاداب سازمانی است که ذی‌نفعان کلیدی را شاداب می‌سازد. برای شاد نمودن ذی‌نفعان، باید تا جایی که امکان دارد نیازها و خواسته‌های آن‌ها را برآورده سازد (چرمنیک^۱، ۲۰۲۳). رفاه ذهنی شامل سه جنبه: تجربه مکرر احساس مثبت، تجربه غیرمکرر احساس منفی، تعهد سازمانی و رضایت از زندگی است (فیشر^۲، ۲۰۲۱).

امروزه جامعه‌ی ما نیازمند پرورش انسان‌هایی است که در صورت مواجه با مشکلات بتوانند با خلاقیت، به راحتی آن‌ها را حل کنند. یکی از عوامل مؤثر در بروز خلاقیت در جامعه و پدیدار شدن افکار نو، وجود آرامش و شادابی است؛ به همین خاطر لازم است در جامعه شرایطی پدید آید که در بستر آن، مغز بیاندهد، تکامل یابد و سبب‌ساز افکار نو گردد. در صورتی که قابلیت‌ها، تفکر، ذهنیت و مجموعه‌ی توانمندی‌های کارکنان سازمان‌ها به لحاظ خلاقیت و نوآوری به عملکرد مطلوب تبدیل شود، سازمان شاداب و سودآور خواهد بود. سرآمدی سازمان‌ها در گرو سرآمدی کارکنان است، یعنی برای داشتن سازمانی متعالی و شاداب ابتدا بایستی کارکنان را سرآمد و متعالی نمود (توسلی، ۱۴۰۳).

مهم‌ترین عامل اثربخشی در هر سازمان نیروی انسانی است، لذا برای افزایش اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری آن لازم است تا راهبردهای خاصی به‌کار گرفته شود. به‌کارگیری نیروی اثربخش در دو عامل حیاتی سازمان، یعنی کاهش هزینه‌ها و افزایش راندمان و عملکرد نقش دارد و برون‌دادها را افزایش می‌دهد. هر چه مقابله مؤثر با فشار روانی و دور کردن کارکنان از فرسودگی و کاهش عواطف منفی بیشتر و تلاش برای بالابردن رضایت‌مندی و افزایش عواطف مثبت، مؤثرتر باشد، بهره‌وری افزایش می‌یابد. مطالعات زیادی به بررسی این موارد در محیط کار پرداخته‌اند که نتایج آن‌ها نشان می‌دهد در سازمان‌ها می‌توان با مداخله و دست‌کاری بعضی از متغیرها، جو سازمانی را دگرگون و شادی، خشنودی شغلی و در پی آن بهره‌وری را افزایش داد (زارعی متین، ۱۴۰۰).

مکاتب سازمانی از دیرباز علاقه‌مند به رضایت شغلی و تجربیات و نگرش‌های مثبت در کار، مشاغل و کارکنان بوده‌اند. این علاقه به شدت از روانشناسی مثبت‌گرا پیروی می‌کند که به جای این‌که صرفاً به غیبت، استرس، بیماری فکری و رنج بردن 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

¹ Cheremnykh

² Fisher

نامیده می‌شوند. همچنین تحقیقات زیادی در مورد تعلق خاطر، حالات و احساسات مثبت در کار انجام گرفته است (فیشر، ۲۰۲۱).

شادی، یک عامل مهم برای سازمان و ذی‌نفعان آن به شمار می‌رود. سازمان شاداب 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 شادابی، برخوردار نیستند. شادی و رفاه برای کارکنان به طور کلی و به ویژه در محیط کار مهم است و در سلامت فیزیکی و ذهنی آنان نقش دارد (دینر^۱، ۲۰۲۱). به نقل از فیشر، ۲۰۲۱).

سال‌های بسیاری است که توجه به سلامت جسمی کارکنان مورد توجه بوده، ولی سلامت روحی ایشان چندان مورد توجه قرار نگرفته است. تا اندک زمانی پیش، به وضعیت سلامت روحی کارکنان در محیط کار توجه نمی‌شد و حتی آموزشی هم در زمینه چگونگی ارتقای سلامت روحی، برای کارکنان وجود نداشت و با وجود اهمیت علمی و اخلاقی این موضوع، سازمان‌های کمی بودند که این مهم را مورد توجه قرار داده باشند. در بهداشت روانی، شادمانی عواطف مثبت را افزایش و عواطف منفی را کاهش می‌دهد، از طرف دیگر، به افزایش رضایت‌مندی و در نتیجه، بهره‌وری منجر می‌گردد. لذا برای ایجاد جامعه‌ای سالم و سازمان‌های پویا و با نشاط و به طور کلی، جهت افزایش عواطف مثبت، نیازمند راهکارهایی هستیم که بتوانند با ایجاد مهارت‌های شاد زیستن و شاد بودن در فضای سازمانی، جامعه و زندگی افراد را از خمودگی و ایستایی نجات دهند. این مسأله نه تنها می‌تواند محیط کار را به محیطی پویا، خلاق و رشدیابنده تبدیل نماید، بلکه می‌تواند بر خانواده کارکنان نیز اثرگذار باشد و آنان را در راستای اهداف سازمانی قرار دهد. به علاوه با توجه داشتن به اشتراک عوامل مؤثر بر شادمانی و عملکرد می‌توان علاوه بر افزایش شادابی در سازمان، عملکرد را نیز ارتقاء داد (فریر^۲، ۲۰۱۸). با توجه به نوع کار در حوزه چاپ و نشر که ممکن است در برگیرنده فرآیندهای روتین و روال‌های کاری تکراری باشد، پرداختن به چالش‌های مرتبط با ایجاد تنوع کاری، نشاط و شادابی در محیط کار بسیار اهمیت پیدا می‌کند. با عنایت به مسائل فوق‌الذکر و اهمیت بیش از اندازه شادی و نشاط در سازمان شاداب، مسئله اصلی در این تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر فرآیند مدیریت شادابی سازمان می‌باشد تا از این طریق الگوی فرآیندی مدیریت شادابی تبیین گردد.

^۱ Diener

^۲ Freire

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در این بخش به ارائه‌ی مفاهیم پایه و ادبیات تحقیق و همچنین پیشینه‌ی تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با مدیریت شادابی، پرداخته می‌شود.

مفهوم شناسی شادابی

مفهوم شادی و رسیدن به آن همواره مورد توجه جامعه‌ی بشری بوده است. این مفهوم پیچیده و چندوجهی در طول تاریخ تعاریف متنوعی از دیدگاه فیلسوفان و اندیشمندان داشته است. فیلسوفان شادی را در حوزه‌ی انتفاع، با دو تعریف کلی سعادت‌گرا و لذت‌گرا شناخته‌اند. پس از عصر روشنگری، اندیشمندان روش‌های علمی‌ای را برای تعریف شادی مطرح کردند که غالباً اندازه‌گیری شادی را از طریق معیارهای کمی، مانند سطح درآمد افراد، میسر می‌ساخت. در اواخر قرن بیستم، رویکردهای اجتماعی در حوزه‌ی مطالعات میان‌رشته‌ای اقتصاد شادی، نشان داد تعاملات میان افراد، از مهمترین عوامل شادی است. تعاملات اجتماعی نسبت به عوامل شخصی کمی، مانند سطح درآمد و یا میزان دارایی افراد، بر شادی آنان تأثیرگذارتر است (شیرمحمدیان و همکاران، ۱۴۰۱). آلتسون و دودلی^۱ (۱۹۸۷) می‌گویند شادی عبارت است از: توانایی لذت بردن از تجربه‌های فردی همراه با درجه‌ای از هیجان به عبارت دیگر، شادی یک احساس و یا حالت ذهنی است که با احساس لذت و رضایت مشخص می‌شود (نیازی و همکاران، ۱۴۰۰). توسلی و همکاران (۱۴۰۳) شادی را حالت روانی مثبت که با سطح رضایت‌مندی از زندگی، سطح بالای عاطفه‌ی مثبت و سطح پایین عاطفه‌ی منفی مشخص می‌شود، تعریف می‌نماید. داینر و بیسواس می‌گویند: پیوند اجتماعی سالم برای شادی ضروری است. از نظر آن‌ها ویژگی افراد شاد، داشتن دوستان بیشتر و صمیمی‌تر، گرایش بیشتر به جامعه، اعتماد بیشتر به دیگران و کمک به آن‌ها می‌باشد (داینر و بیسواس^۲، ۱۳۹۱). روابط دوستانه و فعالیت‌های اجتماعی به شدت با شادی در ارتباط است و نه تنها روابط مثبت با همسالان باعث افزایش شادی می‌شود، بلکه تعاملات اجتماعی منفی ممکن است شادی و سپس تعاملات اجتماعی را کاهش می‌دهد (نیازی و همکاران، ۱۴۰۰).

^۱ Altson & Dudley

^۲ Diener & Biswas

مفهوم شادابی سازمانی

شادابی در کار می‌تواند با موفقیت حرفه‌ای بیشتر، درآمد بالاتر، عملکرد شغلی بهتر و تمایل به کمک به دیگران در شغل‌شان مرتبط باشد؛ همچنین ممکن است منجر به کارایی و دستیابی به اهداف سازمانی شود که این مزیت نهایی است که یک سازمان می‌تواند از شادابی دریافت نماید (وانیلا و همکاران^۱، ۲۰۱۸). براساس ادبیات موجود، فردی که در محل کار شاد است به طور معمول خلاق‌تر و سازنده‌تر است (مونار و همکاران، ۲۰۲۰)، همچنین ممکن است مؤثر، نوآور، پذیرا، خوش بین و نوع دوست باشد (ریپول و همکاران^۲، ۲۰۱۷). از دیدگاه کوهن^۳ (2003)، سازمان شاد، روی ارزش‌ها و نقش آن‌ها در سازندگی سازمان تاکید دارد (مونار^۴ و همکاران، ۲۰۲۰).

نتایج مثبت مرتبط با کارکنان شاد را می‌توان با فراهم کردن شرایط خاصی در سازمان‌ها تسهیل و هموار نمود. به گفته‌ی گاوین و میسون^۵ (۲۰۱۵)، این شرایط باید شامل: ایجاد کار معنادار و زمینه برای تعالی، همدلی و تأمین نیازمندی‌های کارکنان به ایمنی، اعتماد و کرامت باشد؛ علاوه بر این، برای کارکنان شرایطی مهیا کنند تا به صورت مستقل با امکان دسترسی به اطلاعات لازم، رشد فضایل شخصیت آنها را تسهیل نمایند (مونار و همکاران، ۲۰۲۰). یک محیط کاری شاد به طور عمده باعث تشویق، شروع و پشتیبانی از انواع فعالیت‌های لذت بخش و شادی بخش می‌شود که بر روی نگرش و بهره‌وری افراد و گروه‌ها تاثیر مثبت می‌گذارد (کارل و پلوچت^۶، ۲۰۰۹).

شادابی منابع انسانی

شادابی منابع انسانی یکی از عوامل کلیدی افزایش بهره‌وری و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. نیروی انسانی شاداب، انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود دارد که منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند کارکنانی که در محیط‌های کاری مثبت و پویا فعالیت می‌کنند، خلاقیت و نوآوری بیشتری از خود نشان داده و به افزایش رضایت مشتریان کمک می‌کنند (رابینز و جاج^۷، ۲۰۲۱).

¹ Vanilla et al

² Ripoll et al

³ Cohen

⁴ Munar et al

⁵ Gavin and Mason

⁶ Karl & Peluchette

⁷ Robbins & Judge

این امر نشان می‌دهد ایجاد محیط‌های کاری مناسب و فراهم کردن امکاناتی برای افزایش رفاه کارکنان به بهبود عملکرد سازمان کمک کند. عوامل متعددی بر شادابی منابع انسانی تأثیرگذار هستند که از جمله آن‌ها می‌توان به فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، حمایت اجتماعی و امکانات رفاهی اشاره کرد. به عنوان مثال: رهبران سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فضای کاری حمایتی و ارائه بازخورد مثبت، حس ارزشمندی و رضایت شغلی را در کارکنان تقویت کنند (کامرون و اسپراتزر^۱، ۲۰۱۲). علاوه بر این، برنامه‌های رفاهی مانند ورزش‌های گروهی، فعالیت‌های تفریحی و امکان تعادل بین کار و زندگی، به افزایش سلامت روحی و جسمی کارکنان کمک کرده و سطح انرژی آن‌ها را بالا می‌برد. تحقیقات نشان داده‌اند بین شادابی منابع انسانی و کاهش نرخ ترک خدمت، ارتباط مستقیمی وجود دارد. هنگامی که کارکنان در محیطی پرنشاط و مثبت کار می‌کنند، تعهد سازمانی آن‌ها افزایش یافته و احتمال ترک شغل، کاهش می‌یابد (ساکس^۲، ۲۰۲۲). بنابراین، سازمان‌هایی که به شادابی منابع انسانی توجه ویژه‌ای دارند، نه تنها در حفظ نیروی کار موفق‌ترند، بلکه از طریق افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان، به سودآوری و رشد پایدار نیز دست می‌یابند.

پیشینه پژوهش

در جدول ۱، خلاصه تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج کشور نشان داده شده است:

سال	عنوان	شاخص‌های برداشت شده	پژوهشگر
۱۴۰۰	فهم فرآیند شکل‌گیری نشاط با استفاده از نظریه داده بنیاد	بررسی عوامل علی اثرگذار، مداخله‌گر، خرد و کلان، عوامل زمینه‌ای بر شادابی سازمانی و پیامدهای آن‌ها	زارعی متین، جندقی و همکاران
۱۳۹۹	تأثیر نهادینه‌سازی اخلاق بر شادی و شادابی کارکنان	تأثیر بیشتر نهادینه‌سازی ضمنی اخلاق بر شادی کارکنان نسبت به شکل صریح آن	قلی‌پور و همکاران
۱۳۹۸	مدل سازمان شاد در دانشگاه‌های پیام نور استان خوزستان	متغیرهای عدالت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری، هم به طور مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی اعتماد سازمانی بر شادابی سازمان اثر دارند	نجاری، عادل آذر و همکاران

^۱ Cameron & Spreitzer

^۲ Saks

سال	عنوان	شاخص های برداشت شده	پژوهشگر
۱۳۹۸	شناسایی مؤلفه های شادی فردی و سازمانی و سنجش وضعیت این مؤلفه ها	شادی از یک طرف، عواطف مثبت کارکنان را افزایش داده و از طرفی با کاهش عواطف منفی، باعث افزایش بهره‌وری خواهد شد.	فانی و آقازبارتی
۱۳۹۷	عوامل مؤثر بر شادابی سازمانی در محیط کار کتابخانه ملی ایران	تأثیرگذاری عوامل جمعیت‌شناختی بر تقویت شادابی کارکنان سازمان؛ همچنین عوامل فردی شامل باورها، مثبت‌اندیشی و سلامت روان و کانون کنترل بر تقویت شادابی سازمانی کارکنان تأثیر دارند.	هادیان و رحمان‌زاده
۱۳۹۶	بررسی نقش نظام مشارکتی بر شادابی سازمانی	سیستم نظام مشارکتی با مؤلفه‌های اعتماد به نفس (یادگیری)، تعهد (مثبت‌اندیشی)، فرهنگ (معاقدار بودن کار)، اعتقاد و باور (علاقه به کار) و مشارکت (خودگشودگی) بر شادابی سازمانی تأثیر دارد.	حسین ایلپادی، سیده سمیه رضوی، معصومه نادری نسب
۲۰۱۸	شادابی سازمانی، راهکارها و عوامل مؤثر بر آن	شادابی سازمانی نه تنها باعث افزایش بهره‌وری و راندمان در سازمان‌ها می‌شود بلکه قادر خواهد بود اثرات خود را بر روی خانواده کارکنان و در نهایت جامعه نیز تسری بخشد	جهان‌رضا شبیبانی دلویی
۱۳۹۸	بررسی رابطه بین شادابی حرفه‌ای و موفقیت شغلی در سازمان‌ها	ارتباط مثبت و معنادار میان شادابی حرفه‌ای و موفقیت شغلی، رضایت شغلی و انعطاف‌پذیری نیروی انسانی همچنین رابطه منفی شادابی حرفه‌ای و تمایل به ترک خدمت کارکنان	رضا واعظی، داود حسین‌پور، فاطمه سهرابی
۲۰۱۶	تأثیر برنامه‌های فرهنگی شاد بر سبک زندگی بانوان شاغل	برنامه‌های فرهنگی شاد در بعد شخصی و خانوادگی بیشترین تأثیر را در بانوان داشته است، همچنین انتظارات از زندگی افراد با میزان تأثیر برنامه‌ها در شادی و شادابی بانوان رابطه معنی‌داری دارد.	میر و لعلی‌ئی

همان‌طور که ذکر شد در داخل و خارج از کشور هنوز تحقیقی به صورت ساز و کارهای کنترل‌کننده مبتنی بر شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر پیش‌برنده و بازدارنده در زمینه‌ی شادابی سازمانی در سطح سازمان‌های دولتی صورت نگرفته است. چندین مطالعه انجام شده، که به طور خلاصه به آن‌ها اشاره شد. ولی در خارج از ایران در رابطه با شادابی سازمانی، مطالعات زیادی انجام شده است. در رابطه با این تحقیق، می‌توان به چند نکته اشاره کرد:

- ۱- اکثر این تحقیقات در مؤسسات و دانشگاه‌ها به صورت مطالعه موردی و موردکاوی انجام شده است.
- ۲- اغلب تحقیق‌ها با روش همبستگی و توسعه مفهومی صورت گرفته‌اند.

- ۳- پیش فرض انجام خیلی از این تحقیقات این بوده است که شادابی سازمانی بر روی چه متغیرهای دیگر همچون عدالت سازمانی، نگرش کارکنان، واکنش کارکنان، اهداف سازمانی و تبعات سازمانی تأثیر دارد.
- ۴- همچنین در مقالات، در زمینه‌ی توسعه‌ی مفهومی شادابی سازمانی، به آرایه‌ی چالش‌ها، فرصت‌ها، امتیازات، ابعاد و مؤلفه‌های شادابی سازمانی پرداخته شده است.
- ۵- به طور کلی؛ اغلب تحقیق‌های انجام شده در زمینه شادابی سازمانی در بافت‌های سازمانی مختلف انجام شده‌اند که شامل (ژانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۱؛ لاهی و ساروار^۲، ۲۰۲۱؛ هو و همکاران^۳، ۲۰۲۱؛ پنگ^۴، ۲۰۲۱؛ محمود و همکاران^۵، ۲۰۲۰؛ مرتضی^۶، ۲۰۲۰؛ چن^۵، ۲۰۲۰؛ شول و همکاران^۷، ۱۳۹۸؛ اوتکارش^۴، ۲۰۱۹؛ ماجکیک و اوسوالد^۶، ۲۰۱۸؛ دی استفانو و همکاران^۷، ۲۰۱۷) می‌باشد.
- ۵- علی‌رغم تحقیقاتی که در برخی از سازمان‌ها در خصوص رفتارهای سوء، صورت گرفته است، تحقیقی مبنی بر این امر در دانشگاه‌های داخل کشور یافت نشد، همچنین در تحقیقات مربوط به دانشگاه‌ها جامعه آماری کارکنان شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران مورد توجه قرار نگرفته بود و ضرورت بررسی این مهم به عنوان شکافی در دانش بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی به چشم می‌خورد.
- لذا با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر مدیریت شادابی منابع انسانی در شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران با تأکید بر عوامل کنترل‌کننده و پیشگیرانه این پژوهش انجام شده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر استراتژی پژوهش، روش آمیخته یا ترکیبی از نوع اکتشافی است. روش ترکیبی اکتشافی، روشی است که در دو فاز اساسی کیفی و کمی انجام می‌شود. در فاز کیفی، محقق با استفاده از روش تحلیل داده‌های کیفی که به طور مشخص در این پژوهش از روش فراترکیب استفاده می‌شود، به مدل‌سازی یا الگوسازی می‌پردازد و در فاز کمی، با استفاده از نسبت، به تجزیه و تحلیل داده‌های کمی اقدام می‌کند. به طور کلی در این مقاله، محقق مراحل اجرایی زیر را در پیش گرفته است:

¹ Zhang et al

² Lukhy & Sarvar

³ Hu et al

⁴ Peng

⁵ Chen

⁶ Mujcic & Oswald

⁷ Di Stefano

در مرحله‌ی اول یعنی گردآوری داده‌های کیفی پژوهش که هدف آن تدوین الگو است از روش فراترکیب استفاده نمود. به منظور تحقق هدف پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) استفاده شد. در مرحله‌ی دوم، به صحنه‌گذاری و اعتبارسنجی الگو ارائه شده با استفاده از نظر خبرگان سازمانی در شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران در بخش‌های اجرایی که دارای تخصص می‌باشند، در قالب گروه‌های کانونی می‌پردازد. بدین ترتیب روش پژوهش از منظر گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی - پیمایشی است.

ابزار گردآوری داده‌ها

در این تحقیق، از طریق مطالعه‌ی مقالات مرتبط با حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی در زمینه‌ی مدیریت شادابی در سازمان‌ها استفاده شد و همچنین از طریق پرسشنامه در قالب طیف لیکرت پنج گانه نسبت به اولویت‌بندی و صحنه‌گذاری ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از فرآیند کیفی تحقیق استفاده شده است.

روش تحلیل داده‌ها

این تحقیق در دو بخش اصلی اجرایی شده است در بخش اول که به صورت کیفی می‌باشد از طریق به کارگیری روش نظام مند مطالعه‌ی متون و فراترکیب نسبت به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت شادابی در حوزه مدیریت منابع انسانی پرداخته شد و در بخش دوم به منظور تعیین میزان اهمیت هر یک از این ابعاد و مؤلفه‌ها در شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران از طریق روش کمی و به طور مشخص از طریق پرسشنامه اقدام شد.

یافته‌ها

گام اول: طرح سؤال‌های پژوهشی

در گام نخست مرحله‌ی فراترکیب پژوهش حاضر، ابتدا پرسش‌های مبنایی مطرح شده و با پاسخ‌گویی به آن‌ها محدوده کار مشخص می‌شود. چنین محدودیت‌هایی زمینه‌ساز رفع ابهام‌هایی احتمالی در مراحل بعدی پژوهش خواهد بود. در جدول (۲)، سؤال‌های پژوهش به همراه مؤلفه‌های آن‌ها بیان شده است.

¹ Sandelowski and Barroso

جدول ۲. سؤال‌های گام نخست فراترکیب

پرسش‌های پژوهش	مشخصه‌ها
ابعاد و مؤلفه‌های شادابی سازمانی	چیستی (What)
منابع مختلف اعم از مقاله و پایان نامه در مورد شادابی سازمانی	جامعه مورد مطالعه (Who)
کلیه منابع موجود بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۳ میلادی	محدودیت زمانی (When)
بررسی موضوعی منابع، استخراج کدها، بررسی و تحلیل مفاهیم، دسته‌بندی مفاهیم و ایجاد مقوله‌ها	چگونگی روش (How)

گام دوم: بررسی متون نظام‌مند

برای این پژوهش، مقالات، پروژه‌ها و پژوهش‌های انجام شده و همچنین مصاحبه با خبرگان کسب و کار و نخبگان دانشگاهی متخصص در حوزه‌ی رفتار سازمانی به ویژه رفتارهای سوء مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. برای مرور و دسته‌بندی محتوای مقالات تولید شده در زمینه‌ی مورد پژوهش، با مراجعه به بانک‌های مقالات علمی و از طریق موتور جستجوی علمی گوگل، پژوهش آغاز شد. از آن‌جا که دامنه پژوهش‌های صورت گرفته روی رفتار سازمانی و رفتارهای سوء، مورد نظر محقق بود، کلیدواژه‌های جدول (۳) با دو زبان فارسی و انگلیسی به اشکال نوشتاری مختلف، مورد جستجو قرار گرفت که تعداد کمی از مقالات در جستجوی اولیه یافت شد که این نشان از محدودیت پژوهش در زمینه‌ی موضوع پژوهش بود که به منظور اشباع نظری محقق، مصاحبه با خبرگان نیز در دستور کار قرار گرفت.

جدول ۳. کلیدواژه‌های جستجو

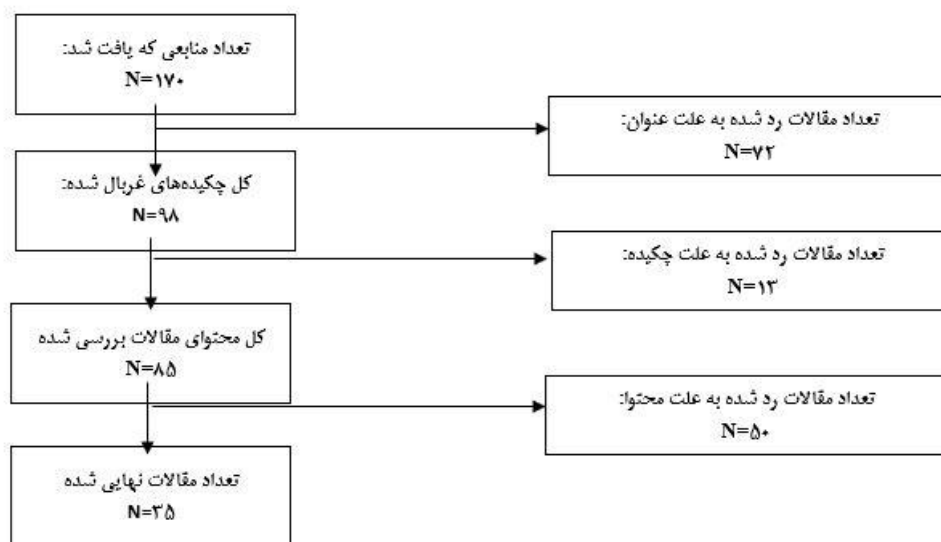
فارسی	انگلیسی
شادابی سازمانی	Organizational "freshness + vitality"
عوامل مؤثر بر شادابی سازمانی	Factors affecting organizational vitality
پیامدهای شادابی سازمانی	Consequences of organizational vitality
راهکارهای توسعه شادابی سازمانی	Solutions for the development of organizational vitality
عوامل بازدارنده شادابی سازمانی	Inhibiting factors of organizational vitality

گام سوم: بررسی نظام مند متون

در این گام، محقق کیفیت مقالات را ارزیابی کرد. هدف از این مرحله حذف مقاله‌ها و کتاب‌هایی است که پژوهشگر به یافته‌های ارائه شده در آنها اعتمادی نداشته و ممکن است آنها را رد کند. معیارهای در نظر گرفته شده در چک لیست ارزیابی کیفی این پژوهش به طوری که شامل معیارهای لازم در گام‌های پالایش، ارزیابی تکنیکی و پارادایمی هستند، عبارتند از:

- روش گردآوری داده، نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها؛
- تناسب طرح پژوهش با هدف پژوهش؛
- بیان روشن یافته‌ها، توجیه مناسب نتیجه پژوهش؛
- تجانس بین پارادایم‌های هدایت کننده پژوهش با روش‌های انتخاب شده.

در طول این پژوهش، محقق به بررسی هر یک از مطالعات پرداخت و طی مباحثات و مبادلات به این توافق رسید که مطالعات از کیفیت لازم برخوردارند. مقالات بر اساس معیارهایی بر اساس فرآیند نمایش داده شده در شکل (۱) حذف یا انتخاب شدند. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش، شامل مواردی چون محدوده‌ی جغرافیایی، زبان مطالعات، زمان مطالعات، روش‌های مطالعات، جامعه مورد مطالعه، شرایط مورد مطالعه و نوع مطالعه است. بسیاری از مقالات حذف و از این مطالعه کنار گذاشته شدند چرا که معیارهای انتخاب را برآورده نمی‌کردند. در پایان ۳۵ مقاله مربوط به موضوع، یا اشاره داشته به بخشی از موضوع انتخاب شدند.



شکل ۱. شیوه‌ی انتخاب و ارزیابی مقاله‌های مناسب جهت تحلیل

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله برای افزایش سرعت و دقت بازیابی به هر اثر کدی اختصاص داده شد. به همین منظور برای مقاله‌های مروری از کد مم، برای مقاله‌های پژوهشی از کد مپ، برای کتاب از کد ک و برای فصل کتاب از کد فک استفاده شد. چنین کدهایی هم در فضای صفحه‌ها، صرفه‌جویی کرد و هم دقت بازیابی و دسته‌بندی بعدی را افزایش داد. در جدول مربوط به این گام، امتیاز دریافتی هر مقاله بر اساس سیاهه ارزیابی CASP و نیز رتبه کیفی هر اثر در بین کلیه آثار آورده شده که تحلیل‌های ثانویه را آسان می‌کند. در جدول (۴) یک ستون برای ردیف مقاله، یک ستون برای کد مقاله، ستونی برای نام مؤلفان و سال انتشار مقاله، ستونی برای اطلاعات استخراج شده، ستونی برای نوع پژوهش، ستونی برای امتیاز دریافتی و ستونی نیز برای رتبه کیفی در نظر گرفته شده است. شایان ذکر است که با توجه به حجم زیاد جداول مربوط، در این قسمت تنها بخش‌هایی کوچک از یافته‌ها در قالب جدول‌هایی ارائه می‌شود. در ادامه گام چهارم فراترکیب، مفاهیم کلیدی از آثار به صورت جداگانه استخراج و در قالب جدولی جداگانه تهیه شدند. از آن‌جا که مطالعات نظام‌مند و از نوع تحلیل محتوا با مفاهیم و مقوله‌ها سر و کار دارند، باید نگاهی تفسیری و یکپارچه‌نگر به مؤلفه‌ها و عناصر یافته شده داشت. برای سهولت و تسریع کار در مرحله‌ی بعدی کدگذاری که از خود ادبیات گرفته شده بودند به صورت موقت شناسایی و دسته-

بندی شده و برای هر مقوله منابع و آثار شناسایی شده آورده شدند تا زمینه تفسیرهای بعدی مهیا گردد. جهت تحلیل‌های بعدی، فراوانی تکرار هر مقوله در بین آثار بررسی شده نیز بررسی شد تا پشتوانه نظری هر مقوله توجیه‌پذیر باشد. در مجموع نود و پنج مؤلفه شناسایی شدند که از حیث تکرار و فراوانی دارای تنوع نیز بودند. در جدول (۵) تنها بخشی از جدول اصلی است و به دلیل حجم زیاد تنها گزیده‌ای از یافته‌ها ارائه شده است. شیوه‌ی کار و بقیه یافته‌ها به همین ترتیب مرتب شده‌اند.

جدول ۴. گزیده‌ای از اطلاعات اولیه استخراج شده از آثار منتخب در فراترکیب

منبع	اطلاعات اولیه	نوع پژوهشی
صفری و همکاران (۱۴۰۰)	سلامت سازمانی، هویت سازمانی، شادابی سازمانی، اصول و ارزش‌ها	پژوهشی کیفی
شرفی (۱۴۰۰)	رویکردهای رهبری سازمانی، افزایش شادی و نشاط کارکنان، رفع تبعیض، عدالت گسترده در سازمانی، ایجاد امنیت روانی	پژوهش کیفی
اصفهانی و حیدری (۱۳۹۸)	رفع خصایص منفی در بین کارکنان	پژوهش کیفی
زینلی و همکاران (۱۳۹۸)	عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی، استرس شغلی و جو اخلاقی، سبک رهبری ستمگرانه و عدم مداخله	پژوهش کیفی
فرهاد فتاحی و همکاران (۱۳۹۸)	رهبری مخرب، بی‌عدالتی سازمانی، قوانین ناعادلانه، استفاده ابزاری، نگرش منفی، بدبینی سازمانی و نارضایتی شغلی	پژوهشی کیفی
علی نصر اصفهانی و پریسا حیدری آقاگلی (۱۳۹۸)	سیستم ارزیابی عملکرد مناسب، بررسی عملکرد فردی، در نظر گرفتن پاداش، اتخاذ رویکرد ایجابی	پژوهش کیفی
پیرایش و اکبری (۱۳۹۷)	شفاف سازی نقش، تعیین شرح وظایف مشخص	پژوهش کیفی
مومن پور و همکاران (۱۳۹۷)	تقویت رویکردهای شهروندی، هویت بخشی به سازمانی	پژوهشی کیفی
مقبلی و همکاران (۱۳۹۶)	ارتباط و تعامل بین کارکنان، مدیریت مشارکتی	پژوهش کیفی
خراسانی و همکاران (۱۳۹۶)	رویکردهای رهبری، عوامل مدیریتی، تصمیمات مدیریتی، طراحی ساختار تخت و ارگانیک	پژوهش کمی
روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶)	رضایت از شغل، کاهش استرس شغلی	پژوهش کمی
یگانه و همکاران (۱۳۹۵)	رهبری اخلاق مدار، الهام بخشی رهبران سازمانی	پژوهش کیفی

منبع	اطلاعات اولیه	نوع پژوهشی
گل پرور وسلحشور (۱۳۹۵)	رفع خشونت بین کارکنان، تدوین سیاست های تکریم کارکنان	پژوهش کیفی
ژانگ و همکاران (۲۰۲۱)	هویت اخلاقی کارکنان	پژوهش کیفی
لاخی و ساروار (۲۰۲۱)	قدرت و سطح ادراک کارکنان، توسعه شناختی کارکنان	پژوهش کیفی
هو و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی و رصد رفتارهای سوء، ایجاد بینش پیشگیرانه	پژوهش کیفی
پنگ (۲۰۲۱)	اتخاذ استراتژی های کاری عاطفی، رفع بدبینی بین کارکنان، توجه به سلايق کارکنان	پژوهشی کیفی
محمود و همکاران (۲۰۲۰)	مسئولیت اجتماعی درک شده کارکنان، توجه به مسائل مالی کارکنان	پژوهش کیفی
چن (۲۰۲۰)	اثرات تداخل کار و خانواده، توجه به امرار معاش کارکنان، تقویت عاطفه فردی	پژوهش کیفی
شول و همکاران (۲۰۱۹)	عدالت در سرانه رفاهی کارکنان، رفع بی عدالتی در حقوق و پاداش، تنظیم روابط بین کارکنان، رفع خستگی از کار، نظارت درست در سازمان	پژوهشی کیفی
اوتکارش (۲۰۱۹)	تلطیف جو سازمانی، مشاوره مناسب، برنامه بازآموزی برای کارکنان	پژوهش کیفی
ماجکیک و اوسوالد (۲۰۱۸)	مبارزه با رفتارهای دون شخصیتی، توجه به شاخصه های فردی	پژوهش کمی
دی استفانو و همکاران (۲۰۱۷)	تمهیدات سازمانی برای مقابله با رفتارهای سوء، فرهنگ سازی، گفتمان سازی	پژوهش کمی
ایشاک شمشیر (۲۰۱۶)	توجه به مسائل روانشناختی کارکنان	پژوهش کیفی

در جدول (۴)، گزیده‌ای از اطلاعات اولیه استخراج شده از آثار منتخب در فراترکیب بر اساس کد مفهومی مقالات، محقق و سال، اطلاعات اولیه و نوع پژوهش ارائه گردید که و ابعاد اصلی بر اساس ماهیت و محتوای مؤلفه‌ها به تناظر پژوهش‌ها ارائه شد.

جدول ۵. گزیده‌ای کدگذاری محوری موضوع‌های استخراج شده

مقوله	منبع	فراوانی
راهبردی و سیاستی	مپ: ۳ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۳ و ۲۹ و ۱۷ مر: ۹ و ۴۰ و ۵۵ ک: ۱	۷
توسعه منابع انسانی	مپ: ۱ و ۱۱ و ۲۴ و ۳۱ و ۴۸ و ۵۴ و ۵۹ مر: ۵	۸
توسعه فردی	مپ: ۳ و ۹ و ۱۲ و ۱۵ و ۱۷ و ۱۹ و ۲۴ و ۲۹ و ۳۱ و ۳۸ و ۴۱ و ۴۵ و ۴۸ و ۵۱ و ۵۹ مر: ۱۸	۱۱
مدیریت	مپ: ۱۰ و ۱۵ و ۱۸ و ۱۶ و ۲۳ و ۳۳ و ۳۴ و ۳۹ و ۴۸ و ۵۱ و ۵۶ و ۶۰ مر: ۱۸	۱۲
مشارکت	مپ: ۲ و ۹ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۷ و ۲۱ و ۲۶ و ۲۷ و ۳۴ و ۴۵ و ۴۷ و ۴۹ و ۵۱ و ۵۳ مر: ۱۸ و ۵	۱۶
محیطی	مپ: ۱۴ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۳ و ۲۷ و ۲۹ و ۳۴ و ۳۷ و ۳۹ و ۴۱ و ۴۵ و ۴۶ و ۵۹ مر: ۱۸	۱۴

در جدول (۵)، کدگذاری محوری موضوع‌های استخراج شده از مقالات و پژوهش‌های مرتبط، به تفکیک ابعاد اصلی راهبردی و سیاستی، توسعه منابع انسانی، توسعه فردی، مدیریت، مشارکت، محیطی ارائه گردید.

گام پنجم: تلفیق یافته‌های کیفی

بر اساس روش فراترکیب تمام عوامل شناسایی شده از مطالعات پیشین را که در پاسخ به سؤالات طراحی شده استخراج شده‌اند و در قالب کد در جدول (۴) نگاشته شده‌اند، در نظر گرفته سپس با دسته‌بندی مفهومی هر کد، مفاهیم مرتبط با پژوهش شناسایی می‌شود. کاری که در این بخش انجام می‌شود، تجزیه و تحلیل و تلفیق کیفی است. هدف فراترکیب ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌هاست (نوبلیت و هیر^۱، ۱۹۸۸). در مقاله‌ی حاضر، تمامی ساز و کارهای استخراج شده را که در گام قبلی به منزله‌ی کد در نظر گرفته شد و در فرم ماتریس مقیاس به تصویر کشیده شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. با انجام این کار تفسیری فراتر از هر

^۱ Noblit & Hare

یک از مطالعات گنجانده شده در فراترکیب از پدیده‌ی مورد نظر ارائه شده و در عین حال در برگیرنده‌ی همه‌ی آن‌ها نیز خواهد بود به گونه‌ای که اثر هر یک از مطالعات اولیه را می‌توان در این کل جستجو کرد. به طور کلی ابعاد اصلی بر اساس مطالعات و استنتاج محقق شامل ابعاد "عوامل راهبردی و سیاستی"، "عوامل توسعه منابع انسانی"، "عوامل توسعه فردی"، "عوامل مدیریت"، "عوامل مشارکت" و "عوامل محیطی" هستند.

گام ششم: اعتباریابی کیفی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده

در مرحله‌ی بعدی در پژوهش حاضر، راستی‌آزمایی و اعتباریابی و روایی سنجی ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مراحل قبلی فراترکیب مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به این که مرحله‌ی ششم از فراترکیب پالایش کیفی یافته‌های به دست آمده است با روش گروه کانونی از طریق نظرسنجی از خبرگان به دست می‌آید. با توجه به این که ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مقالات پیشین اقتباس و استخراج شده است بنابراین دارای روایی قابل قبولی است اما برای تعیین میزان توافق بر روی مؤلفه‌های به دست آمده و نزدیک کردن آن به نظرات و دیدگاه‌های علمی تر و اصولی‌تر اعتباریابی در دستور کار محقق قرار می‌گیرد. روش گروه کانونی یا گفتگوی گروهی متمرکز یکی از روش‌های متداول در روش پژوهش است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات، بررسی مسئله و نظرسنجی مستقیم از خبرگان انجام می‌شود. تمامی خبرگان از شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران که در حوزه‌ی منابع انسانی مشغول به فعالیت بودند بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس به تعداد ۱۵ نفر تعیین شدند و ابعاد و مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه به صورت طیف لیکرت به نظرسنجی خبرگان گذاشته شد. مشخصات خبرگانی که در این پژوهش از نظرات آن‌ها استفاده شده به صورت جدول (۶) است:

جدول ۶. مشخصات خبرگان

۹	مرد	جنسیت
۶	زن	
۴	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۱۱	دکتری	
۲	بین ۵ تا ۱۰ سال	سابقه کار
۱	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	
۲	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	
۶	بین ۲۰ تا ۲۵ سال	
۴	بین ۲۵ تا ۳۰ سال	

۸	رفتار سازمانی	رشته تحصیلی
۵	مدیریت منابع انسانی	
۲	روان شناسی	

در ادامه، یافته‌های مرحله‌ی کمی پژوهش ارائه شده است. شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) ابعاد و مؤلفه‌ها در جداول (۷)، (۸)، (۹)، (۱۰)، (۱۱) و (۱۲) گزارش شده است.

جدول ۷. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد عوامل راهبردی و سیاستی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
خط مشی شادابی سازمانی	۴/۶	۵/۲۴	۰/۱۳	-۱/۴۲
قوانین مقابله با رفتارهای سوء	۷/۵	۰/۷۴	۰/۷۶	-۰/۷۸
سیاست‌های پیشگیرانه در راستای شادابی سازمانی	۶/۵	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
سند راهبردی تکریم مدیران و کارکنان	۶/۴	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶
اتخاذ برنامه‌های بلندمدت در راستای شادابی بخشی به سازمان	۱/۳	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳

همان‌طور که در جدول (۷) نشان داده شده است، "قوانین مقابله با رفتارهای سوء" در بُعد راهبردی و سیاستی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۷/۵ و "اتخاذ برنامه‌های بلندمدت در راستای شادابی بخشی به سازمان" ۱/۳ دارای کمترین میانگین با امتیاز بدست آمده است. خط‌مشی شادابی سازمانی به مجموعه‌ای از رویکردها و سیاست‌هایی اشاره دارد که با هدف ایجاد محیطی پویا، پرنرژی و انگیزه‌بخش در سازمان تدوین می‌شوند. در این راستا، قوانین مقابله با رفتارهای سوء به‌عنوان یک ابزار کنترلی نقش اساسی در جلوگیری از بروز تنش‌ها، تخلفات و ناهنجاری‌های رفتاری ایفا می‌کنند و از طریق ایجاد یک فضای کاری ایمن و اخلاق‌محور، بستری مناسب برای افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان فراهم می‌سازند. در کنار این رویکرد کنترلی، سیاست‌های پیشگیرانه در راستای شادابی سازمانی بر ایجاد تدابیر و ساز و کارهایی تمرکز دارند که به‌طور فعال از شکل‌گیری عوامل مخمل شادی و انگیزه جلوگیری کرده و فرهنگ سازمانی را به سمت نشاط و پویایی سوق می‌دهند. علاوه بر این، سند راهبردی تکریم مدیران و کارکنان به‌عنوان یک چارچوب کلان، اصول و راهکارهایی را برای حفظ کرامت، انگیزش و رضایتمندی اعضای سازمان تبیین می‌کند و ضمن بهبود روابط درون‌سازمانی، از فرسودگی شغلی و کاهش روحیه کارکنان

جلوگیری می‌نماید. در نهایت، اتخاذ برنامه‌های بلندمدت در راستای شادابی بخشی به سازمان، نشان‌دهنده دیدگاه راهبردی و پایدار مدیران در مسیر ارتقای کیفیت زندگی کاری، افزایش انگیزه و تعهد سازمانی است که از طریق اقدامات هدفمند و مستمر، پویایی و نشاط را در بطن فرهنگ سازمانی نهادینه می‌سازد.

جدول ۸. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد توسعه منابع انسانی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
جذب، حفظ و توسعه کارکنان مبتنی بر روحیه سرشار	۵/۴	۱/۳۷	۰/۰۸	-۱/۷۳
طراحی سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر رفتارهای انگیزشی	5/۱۱	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴
پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر رفتار کارکنان	6/8	۱/۶۴	-۱/۳۹	۰/۵۴
وزن دهی به شاخص‌های رفتاری در انتصابات مدیران	5/۵۶	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
تعریف مصادیق رفتارهای سوء	۶/۳	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
تدوین دستورالعمل‌های شادابی سازمانی	۲/۳	۰/۴۸	۰/۴۶	-۱/۳۵
پایش مستمر شاخص‌های ارزیابی رفتاری کارکنان	۶/۷	۰/۵۲	-۰/۳۲	-۱/۵۷

همان‌طور که در جدول (۸) نشان داده شده است، "پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر رفتار کارکنان" دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۶/۸ و "تدوین دستورالعمل‌های شادابی سازمانی" با امتیاز ۲/۳ دارای کمترین میانگین است. توسعه منابع انسانی در راستای مدیریت شادابی منابع انسانی مستلزم رویکردی جامع و نظام‌مند است که از جذب، حفظ و توسعه کارکنان مبتنی بر روحیه سرشار آغاز شده و تلاش می‌کند افراد با انگیزه و پرنرژی را به سازمان جذب کرده و محیطی مناسب برای رشد و پویایی آن‌ها فراهم سازد. در این مسیر، طراحی سیستم پاداش و تنبیه مبتنی بر رفتارهای انگیزشی نقشی کلیدی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند، به‌گونه‌ای که رفتارهای مثبت و مشارکتی مورد تشویق قرار گرفته و رفتارهای غیرسازنده اصلاح شوند. همچنین، پرداخت حقوق و مزایا مبتنی بر رفتار کارکنان، یعنی طراحی یک نظام جبران خدمات که علاوه بر عملکرد، به شاخص‌های رفتاری نیز وزن دهد، می‌تواند به تقویت روحیه کار گروهی و تعامل سازنده در سازمان کمک کند. در همین راستا، وزن‌دهی به شاخص‌های رفتاری در انتصابات مدیران تضمین می‌کند که افرادی با ویژگی‌های مثبت شخصیتی و مدیریتی به

سمت های کلیدی منصوب شوند و الگوی مناسبی برای سایر کارکنان باشند. علاوه بر این، تعریف مصادیق رفتارهای سوء ضروری است تا چارچوب های مشخصی برای برخورد با ناهنجاری های سازمانی وجود داشته باشد و از ایجاد فضای مسموم جلوگیری شود. تدوین دستورالعمل های شادابی سازمانی نیز یک گام اساسی برای ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر نشاط و انگیزه است که به وسیله آن، اصول و روش های حفظ و ارتقای شادابی کارکنان به صورت مدون ارائه شود. در نهایت، پایش مستمر شاخص های ارزیابی رفتاری کارکنان، از طریق رصد دائمی رفتارهای فردی و تیمی، زمینه را برای اصلاح فرآیندها، بهبود عملکرد و ارتقای رضایت شغلی در سازمان فراهم می آورد.

جدول ۹. شاخص های توصیفی مؤلفه های بُعد عوامل فردی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
توسعه شناختی و روانی	۱۱/۹۷	۱/۴۳	-۰/۰۹	-۱/۱۵
تغییر در رویکرد و نگرش افراد	۱۰/۷۶	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳
همسان سازی ترجیحات کارکنان	۱۲/۷۸	۱/۷۶	-۰/۵۸	-۱/۳۲
پایبندی و تعهد به اصول	۱۵/۷۸	۱/۳۸	-۰/۰۰۴	-۱/۰۹

همان طور که در جدول (۹) نشان داده شده است، "پایبندی و تعهد به اصول" دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۱۵/۷۸ و "تغییر در رویکرد و نگرش افراد" دارای کمترین میانگین با امتیاز ۱۰/۷۶ بدست آمده است. عوامل فردی توسعه شناختی و روانی نقش اساسی در ارتقای کیفیت عملکرد و افزایش انگیزه کارکنان در سازمان ایفا می کنند، به گونه ای که تغییر در رویکرد و نگرش افراد می تواند زمینه ساز تحولی عمیق در نحوه تعامل، تصمیم گیری و حل مسائل سازمانی باشد. این تغییرات زمانی مؤثرتر خواهند بود که با همسان سازی ترجیحات کارکنان همراه شوند، به این معنا که سازمان بتواند نیازها، علایق و ارزش های فردی کارکنان را با اهداف و الزامات کاری تطبیق دهد و تعادلی پویا میان آن ها ایجاد کند. در این راستا، همراستایی اهداف شخصی با اهداف سازمانی اهمیت ویژه ای دارد، زیرا هنگامی که کارکنان احساس کنند مسیر حرفه ای آن ها با چشم انداز و مأموریت سازمان همسو است، انگیزه و تعهد بیشتری برای رشد و مشارکت فعال خواهند داشت، که این امر در نهایت منجر به افزایش بهره وری، رضایت شغلی و پویایی سازمانی می شود.

جدول ۱۰. شاخص های توصیفی مؤلفه های بُعد عوامل مدیریتی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
رویکرد مدیران	۱۸/۹	۱/۵۵	-۰/۰۲	-۱/۴۵
الهام بخشی مدیران اخلاق گرا	۹/۸۷	۱/۴۳	-۰/۰۰۹	-۱/۱۷
تعهد مدیران به اخلاق حرفه ای	۱۷/۹۸	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶

همان طور که در جدول (۱۰) نشان داده شده است، "رویکرد مدیران" در بُعد عوامل مدیریتی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۱۸/۹ و "الهام بخشی مدیران اخلاق گرا" دارای کمترین میانگین با امتیاز ۹/۸۷ است. عوامل مدیریتی نقش تعیین کننده ای در شکل دهی به فرهنگ سازمانی و ایجاد محیطی پویا و انگیزه بخش دارند، به ویژه رویکرد مدیران که می تواند مسیر کلی سازمان را در جهت رشد، بهره وری و رضایت کارکنان هدایت کند. زمانی که مدیران از سبک های مدیریتی تحول آفرین و مشارکتی بهره ببرند، فضای تعامل و نوآوری تقویت می شود و کارکنان احساس ارزشمندی بیشتری خواهند داشت. در این میان، الهام بخشی مدیران اخلاق گرا عاملی کلیدی در ایجاد اعتماد و وفاداری سازمانی است، زیرا مدیرانی که با تکیه بر اصول اخلاقی، عدالت، صداقت و همدلی عمل می کنند، نه تنها الگوی رفتاری مناسبی برای کارکنان خواهند بود، بلکه به افزایش انگیزه و انسجام تیمی نیز کمک می کنند. افزون بر این، تعهد مدیران به اخلاق حرفه ای تضمین می کند که تصمیم گیری ها و سیاست گذاری های سازمانی بر اساس معیارهای شفاف، منصفانه و مسئولانه صورت گیرد، که این امر نه تنها باعث افزایش اعتماد درون سازمانی می شود، بلکه سازمان را در مسیر پایداری و موفقیت بلندمدت قرار می دهد.

جدول ۱۱. شاخص های توصیفی مؤلفه های بُعد عوامل مشارکتی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
عدالت محوری و رقابت محوری مثبت	7/5	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴
تحقق عدالت	14/30	۱/۶۴	-۱/۳۹	۰/۵۴
مشارکت محوری در سازمان	18/2	۱/۳۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
ایجاد فضای همدلی	۹/۱۴	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶
ایجاد پشتوانه اخلاقی در بین کارکنان	۹/۷۶	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳
مدیریت مشارکتی	۸/۷۸	۱/۷۶	-۰/۵۸	-۱/۳۲

انگیزه‌سازی و تکریم کارکنان تکریم کارکنان	۱۱/۷۶	۱/۶۴	-۰/۱۳۵	-۱/۴۳
---	-------	------	--------	-------

همان‌طور که در جدول (۱۱) نشان داده شده است، "مشارکت محوری در سازمان" در بُعد عوامل مشارکتی دارای بیشترین میانگین با امتیاز 18/2 است. "عدالت محوری و رقابت محوری مثبت" 7/5 دو عامل کلیدی در ایجاد محیطی سالم و پویای سازمانی هستند که در آن کارکنان بر اساس شایستگی‌های خود ارزیابی و تشویق می‌شوند و فضایی عادلانه برای رشد و پیشرفت آن‌ها فراهم می‌شود. در این راستا، تحقق عدالت نه تنها باعث افزایش اعتماد درون سازمانی می‌شود، بلکه انگیزه کارکنان را برای تلاش بیشتر و ایجاد ارزش افزوده تقویت می‌کند. از سوی دیگر، مشارکت محوری در سازمان به این معناست که کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی نقش فعال داشته باشند که این امر احساس تعلق آن‌ها به سازمان را افزایش داده و خلاقیت و نوآوری را در آن‌ها تقویت می‌کند. ایجاد فضای همدلی نیز یکی از مؤلفه‌های مهمی است که به بهبود ارتباطات سازمانی و کاهش تعارضات کمک می‌کند، چراکه زمانی که کارکنان احساس کنند در محیطی حمایت‌گرانه و همدلانه فعالیت می‌کنند، بهره‌وری و انگیزه کاری آن‌ها افزایش می‌یابد. در کنار این موارد، ایجاد پشتوانه اخلاقی بین کارکنان، یعنی نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی همچون صداقت، انصاف و مسئولیت‌پذیری، به عنوان مبنایی برای تعاملات سالم و سازنده در سازمان عمل می‌کند. مدیریت مشارکتی که بر اساس شفافیت، تعامل و اعتماد متقابل شکل می‌گیرد، امکان بهره‌گیری از دانش و تجربیات کارکنان را فراهم کرده و منجر به تصمیم‌گیری‌های کارآمدتر و افزایش حس مسئولیت‌پذیری بین آن‌ها می‌شود. در نهایت، انگیزه‌سازی و تکریم کارکنان یکی از ارکان اساسی موفقیت سازمانی است که با ایجاد فرصت‌های رشد، ارائه بازخوردهای مثبت، پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و توجه به نیازهای روحی و حرفه‌ای کارکنان، موجب ارتقای سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن‌ها خواهد شد.

جدول ۱۲. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های بُعد عوامل محیطی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
ضعف در نظارت بر کارکنان	۸/۵	۱/۳۷	۰/۰۸	-۱/۷۳
رهبری تحول‌گرا	۴/۳	۳/۲۵	-۱/۲۸	۰/۵۷
حدود و ثغور فعالیت‌های سازمانی	۲/۳	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴

همان‌طور که در جدول (۱۲) نشان داده شده است، "ضعف در نظارت بر کارکنان" در بُعد عوامل محیطی دارای بیشترین میانگین با امتیاز ۸/۵ و "حدود و ثغور فعالیت‌های سازمانی" دارای کمترین میانگین با

امتیاز ۲/۳ می‌باشد. عوامل محیطی نقش مهمی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان ایفا می‌کنند، به‌ویژه در زمینه‌هایی که مربوط به نظارت، رهبری و ساختار فعالیت‌های سازمانی هستند. یکی از چالش‌های مهم در این حوزه، ضعف در نظارت بر کارکنان است که می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری، بی‌انضباطی و عدم شفافیت در عملکرد شود. زمانی که سازوکارهای نظارتی کارآمد وجود نداشته باشند، احتمال بروز رفتارهای نامطلوب افزایش یافته و سازمان در دستیابی به اهداف خود با موانعی روبه‌رو خواهد شد. در مقابل، رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یک راهکار اساسی برای مقابله با این چالش مطرح می‌شود، چراکه رهبران تحول‌گرا با ایجاد انگیزه، ارائه چشم‌انداز روشن و الهام‌بخشی به کارکنان، آن‌ها را به سمت نوآوری، همکاری و بهبود مستمر هدایت می‌کنند. چنین رهبرانی به‌جای تکیه صرف بر کنترل و نظارت مستقیم، با تقویت حس مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی در کارکنان، بستر لازم را برای ارتقای عملکرد سازمان فراهم می‌آورند. علاوه بر این، حدود و ثغور فعالیت‌های سازمانی، یعنی تعیین مرزهای شفاف برای وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات کارکنان، از اهمیت بالایی برخوردار است. زمانی که این حدود مشخص باشند، افراد می‌توانند با اطمینان بیشتری در چارچوب‌های تعیین‌شده فعالیت کنند و از تداخل وظایف یا ناهماهنگی‌های سازمانی جلوگیری شود، که در نهایت منجر به افزایش کارایی، هماهنگی درون‌سازمانی و تحقق بهتر اهداف سازمانی خواهد شد. پس از فرآیند فراترکیب و صحه‌گذاری ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر رفتارهای سوء کارکنان نسبت به طراحی الگوی مفهومی اولیه‌ی پژوهش اقدام شد.

نتیجه‌گیری

با بررسی‌های به‌عمل‌آمده از مقالات و پژوهش‌های مرتبط، بسیاری از محققان به نقش برجسته‌ی رفتار سازمانی در هدایت، راهبری، تهییج و ترغیب آحاد کارکنان به سمت اهداف سازمانی تأکید می‌نمایند. در این پژوهش‌ها مؤلفه‌هایی چون نحوه‌ی هدایت و راهبری کارکنان، توسعه‌ی رفتارگرایی، فرهنگ‌سازی و آموزش در تمامی لایه‌های خرد و کلان و سطوح مختلف سازمانی مورد نظر بوده است. چاپخانه‌های کشور به دلیل ماهیت تکنیکی و تخصصی، نیازمند پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای و رفتار سازمانی متناسب با فضای سازمان‌های فضیلت‌محور و ارزش‌مدار مانند شرکت چاپ و نشر بانک ملی ایران در راستای مأموریت‌ها و رسالت‌های سازمان می‌باشند تا بتوانند در پروژه‌ها به نحو مطلوبی آن را به‌کار گیرند تا هزینه‌های ناشی از عدم توجه به رفتار کارکنان کاهش یابد. به همین منظور در این مقاله سعی شد، تا عوامل مؤثر بر جلوگیری از رفتارهای سوء، بین کارکنان و شادابی افزایشی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. از همین رو، با گردآوری و پالایش مقالات و پژوهش‌های مرتبط به شناسایی و جمع‌آوری ابعاد و مؤلفه‌های مورد نظر پرداخته شد و مجموعه عواملی که در این حوزه می‌توانند مؤثر باشند، شناسایی گردید.

نتایج حاصل از فراترکیب مقالات نشان می‌دهد که مدیریت شادابی سازمانی وابسته به مجموعه‌ای از عوامل توسعه فردی، مدیریتی، مشارکتی، محیطی، توسعه منابع انسانی و راهبردی و سیاستی است که در تعامل با یکدیگر می‌توانند به افزایش بهره‌وری، انگیزه و رضایت کارکنان منجر شوند. در این راستا، عوامل فردی توسعه شناختی و روانی، از جمله تغییر در رویکرد و نگرش افراد، همسان‌سازی ترجیحات کارکنان و هم‌راستایی اهداف شخصی با اهداف سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود عملکرد و پایداری نیروی انسانی ایفا می‌کنند. این عوامل نشان می‌دهند که کارکنان زمانی بیشترین کارایی را دارند که احساس کنند سازمان از رشد شناختی و روانی آن‌ها حمایت کرده و به نیازهای فردی‌شان توجه دارد (براون و پترسون^۱، ۲۰۲۰). از این‌رو، سرمایه‌گذاری بر توسعه مهارت‌های شناختی و بهبود نگرش کارکنان می‌تواند به افزایش تعهد و کاهش نرخ ترک خدمت منجر شود. از سوی دیگر، عوامل مدیریتی، به‌ویژه رویکرد مدیران در الهام‌بخشی و تعهد به اخلاق حرفه‌ای، تأثیر به‌سزایی در ایجاد محیطی پایدار و انگیزه‌بخش دارد. مدیران اخلاق‌گرا که بر اساس ارزش‌های سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی عمل می‌کنند، می‌توانند با افزایش اعتماد درون‌سازمانی، حس وفاداری و تعلق کارکنان را تقویت کنند (باس و آولیو^۲، ۲۰۱۸). همچنین، رهبران سازمانی که از سبک مدیریت مشارکتی استفاده می‌کنند، با ایجاد فضای همکاری و مشورت، امکان رشد کارکنان و بهبود عملکرد تیمی را فراهم می‌آورند. در این راستا، اجرای راهبردهای مدیریت مشارکتی نه تنها باعث افزایش بهره‌وری می‌شود، بلکه به ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر تعامل و همدلی کمک می‌کند (نورتهاوس^۳، ۲۰۲۱). ابعاد عدالت‌محوری و رقابت‌محوری مثبت نیز از دیگر مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شادابی سازمانی محسوب می‌شوند. تحقق عدالت در سازمان، مشارکت‌محوری، ایجاد فضای همدلی و پشتوانه اخلاقی در میان کارکنان، همگی زمینه‌های لازم برای ارتقای انگیزه و تکریم منابع انسانی را فراهم می‌کنند. در سازمان‌هایی که عدالت سازمانی رعایت می‌شود و رقابت مثبت بر اساس شایستگی‌های واقعی شکل می‌گیرد، کارکنان تمایل بیشتری به تلاش و نوآوری خواهند داشت (کلکوویت و همکاران^۴، ۲۰۱۹). همچنین، مدیریت انگیزه‌محور و ایجاد سیستم‌های تشویقی و حمایتی باعث افزایش احساس امنیت شغلی و رضایت کارکنان شده و از بروز فرسودگی شغلی جلوگیری می‌کند. عوامل محیطی، به‌ویژه ضعف در نظارت بر کارکنان، رهبری تحول‌گرا، حدود و ثغور فعالیت‌های سازمانی، نشان‌دهنده این واقعیت هستند که برای بهبود عملکرد سازمانی باید علاوه بر بهبود ساختارهای داخلی، به عوامل محیطی و نظارتی نیز توجه شود. ضعف در نظارت می‌تواند باعث کاهش

^۱ Brown & Peterson

^۲ Bass & Avolio

^۳ Northouse

^۴ Colquitt et al

مسئولیت‌پذیری کارکنان شود، درحالی‌که رهبری تحول‌گرا با ایجاد انگیزه و مشارکت فعال، این خلأ را پر می‌کند (یوکل^۱، ۲۰۱۹). علاوه بر این، مشخص کردن حدود فعالیت‌های سازمانی از طریق تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های شفاف، باعث بهبود هماهنگی در سازمان و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. در نهایت، یافته‌ها حاکی از آن است که شادابی سازمانی نتیجه تعامل پیچیده میان عوامل فردی، مدیریتی، محیطی و خط‌مشی‌گذاری است که هرکدام به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. برای دستیابی به یک سازمان پویا و شاداب، پیشنهاد می‌شود که مدیران از طریق سیاست‌گذاری‌های شفاف، حمایت از توسعه شناختی کارکنان، رعایت عدالت سازمانی، ترویج فرهنگ رقابت سالم و بهره‌گیری از سبک‌های رهبری تحول‌گرا، زمینه‌های لازم برای ایجاد محیطی انگیزه‌بخش را فراهم کنند. همچنین، مطالعات آینده می‌توانند با بررسی تأثیر این عوامل در صنایع و سازمان‌های مختلف، الگوهای مؤثرتر و کاربردی‌تری برای ارتقای شادابی سازمانی ارائه دهند.

پیشنهاد‌های تحقیق

پیشنهاد می‌شود که سازمانها، رویکردهای مدیریتی تحول‌گرا و مشارکتی را اولویت قرار دهند، همچنین سیاست‌های ارتقای عدالت سازمانی را به‌طور شفاف تدوین و اجرا کنند و با نظارت مستمر و پایش شاخص‌های رفتاری کارکنان، فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری و تعهد را تقویت تا با ایجاد فضای انگیزشی و تعاملی، شادابی کارکنان و بهره‌وری سازمانی افزایش یابد.

منابع

1. Abbasi H, Taghizadeh H, Jelveh S. (2023). Investigating the mediating role of Social undermining in the relationship between toxic leadership and organizational indifference. *Applied Educational Leadership*, 4(1),97-114.doi: 10.22098/ael.2023.12180.1218
2. [Alston W, Dudley M. DeKalb History Center 2012.3.21](#)
3. Ameriyan H, Fahimi-Nezhad A, Morsal B, Siavashi M. (2023). Leadership and Organizational Inertia with the Mediating Role of Social loafing in the Employees of the Ministry of Sports and Youth. *Correlation of Managers*; 12 (1) :81-94. (in Persian)

^۱ Yukl

4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2018). Transformational leadership: A response to critiques. *Leadership Quarterly*, 29(3), 324-330
5. [Bataineh KA. Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *Int Bus Res.* 2019;12\(2\).](#)
6. [Brown NJL, Rohrer JM. Easy as \(happiness\) pie? A critical evaluation of a popular model of the determinants of well-being. *J Happiness Stud.* 2019 May 9.](#)
7. Brown M., Peterson E. R., Rawlinson C. (2020). Research with gifted adults: What international experts think needs to happen to move the field forward. *Roeper Review*, 42(2), 95–108. 10.1080/02783193.2020.1728797
8. [Bujacz A, Eib C, Toivanen S. Not all are equal: A latent profile analysis of well-being among the self-employed. *J Happiness Stud.* 2019 Jul 12.](#)
9. [Cameron KS, Spreitzer GM. \(2012\) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.* Oxford University Press, Oxford. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001>](#)
10. Chen C T, King B. (2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: key determining factors in the hospitality workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 1-8.
11. Cheremnykh OK, Fedorenko AK, Selivanov YA, Cheremnykh SO. Continuous spectrum of evanescent acoustic-gravity waves in an isothermal atmosphere. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society*.503(4):5545-5553. 2023
12. [Cohen A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment *human resource management review*, 3, 356-375. 2007](#)
13. Colquitt, J. A., Sabey, T. B., Rodell, J. B., & Hill, E. T. (2019). Content validation guidelines: Evaluation criteria for definitional correspondence and definitional distinctiveness. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1243–1265.
14. Di Stefano G, Peteraf M & Verona G. (2014). The organizational drivetrain: A Road to Integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.
15. [Diener E, Biswas-Diener R. *Happiness: unlocking the mysteries of psychological wealth.* Wiley-Blackwell. September 9, 2008.](#)
16. Diener E. New findings and future directions for subjective well-being research. *American Psychologist*. 20۲۱

17. Fisher CD. Happiness at work. international journal of management reviews. 20۲۱; British Academy of Management and Blackwell Publishing Ltd.
18. Freire P. Pedagogy of the Oppressed. 30th Anniversary Edition. Translated by Ramos MB. Introduction by Macedo D. New York: Continuum; 20۱۸.
19. Ghaffari R, Ghanbari M. The image of a transcendent Islamic organization in light of organizational virtue and loving religious behavior: The archetype of a cheerful organization. Scientific article of the Ministry of Science. Fall 2018
20. Hu R, Wang L, Zhang W, Bin P, (2018). Creativity, proactive personality, and entrepreneurial intention: the role of entrepreneurial alertness. *Frontiers in psychology*. 9, 951.
21. Jalilian S, Azimpour E, Nejati V, Shahri A. (2022). Identify the basic dimensions Of Organizational In Difference In Teachers: A Mixed Research. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(1), 49-31. (in Persian)
22. [Karl K, Peluchette JH, Harland LL. \(200۹\). Attitudes toward workplace fun: A three sector comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12\(2\), 1-17.](#)
23. [Kuroda S, Yamamoto I. Why do people overwork at the risk of impairing mental health? *J Happiness Stud*. 2018 Jul 19.](#)
24. [Meyers MC, Adams BG, Sekaja L, Buzea C, Cazan AM, Gotea M, et al. Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: A cross-country comparison. *J Happiness Stud*. 2018 Sep 5.](#)
25. Mujcic.R, Oswald A J.(2018) Is Envy Harmful to a Society's Psychological Health and Wellbeing? A Longitudinal Study of 18000 Adults *Social Science & medicine* 198(1) 103-111.
26. [Munar JLS , Espinosa SD, Buelvas LM, Abarca YV, Tirado JO. Organizational Happiness Dimensions as a Contribution to Sustainable Development Goals: A Prospective Study in Higher Education Institutions in Chile, Colombia and Spain. *MDPI Sustainability* 2020, 12\(24\), 10502; <https://doi.org/10.3390/su122410502>](#)
27. [Niazi M, Rezvani Z, Hoseynizadeh S, Sakhaei A. Meta-analysis of the relationship between social capital and happiness in Iran. *Social Development and Welfare Planning*. September 2021](#)
28. Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies* (Vol. 11): Sage.
29. Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory & Practice* (9th e.d.). SAGE Publishing

30. Ripoll R, Manzanares V, Montoya G, G.A. Una aproximacion teorica para mejorar los resultados de innovacion en las empresas desde la perspectiva del Happiness Management. *Retos. Rev. De Cienc. De La Adm. Y Econ* .2017,7,113-139.
31. [Robbins S P, Judge T. *Organizational Behavior* . Pearson South Africa, 2009](#)
32. [Shirmohamadian Sh, Azizi Sh, Shali V. New ranking of urban multifunctional centers focusing on the concept of happiness. *Armanshahr Architecture & Urban Development journal has been accredited by secretariat of planning and policy making center of research*. September 2022](#)
33. [Simons M, Lataster J, Peeters S, Reijnders J, Janssens M, Jacobs N, et all. Sense of abundance is associated with momentary positive and negative affect: An experience sampling study of trait gratitude in daily life. *J Happiness Stud*. 2019 Sep 18.](#)
34. Shool, H. ,Damghanian, H. ,Rastgar, A. ,danaee fard, H. and Azar, A. (2019). The Causes and Consequences of Backstabbing in the Public Organizations: A Qualitative Research. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(3), 39-74.
35. [Sugiura Y, Sugiura T. Relation between daydreaming and well-being: moderating effects of Otaku contents and mindfulness. *J Happiness Stud*. 2019 May 6.](#)
36. Taherinia M, Shariat Nezhad A, Fathi Cehgeni F. (2024). Nepotism and organizational indifference of employees: An analysis of the mediating role of social capital. *Social Capital Management*, 11(1), 51-68. doi: 10.22059/jscm.2023.346534.2323
37. Taherpour F, Pourshafei H, Tahebifar V. (2022). Analyzing the relationship between authentic leadership and social attrition with an emphasis on the mediating role of organizational loyalty (case study: secondary school teachers). *Applied Educational Leadership*, 3(3), 83-100. (in Persian).
38. Tavassoli A D. The book "Organizational Vitality and Its Connection with Organizational Creativity" Publications Hoorin. Second edition 2025
39. Teimouri H, Safari A, Jahanbazi goujani A, Babaahmadi Milani Z. The Impact of Spirituality in the Workplace on Organization Identity with the Mediating Role of Organizational Health and Deviant Behavior. *Journal of Applied Sociology*. 2021, July
40. [Vang ZM, Hou F, Elder K. Perceived religious discrimination, religiosity, and Life satisfaction. *journal of happiness studies*. 2018 Sep 29.](#)
41. Yukl, G. A. (2019). *Leadership in Organisations* (7ma. Ed.), Upper Saddle river, (NJ: Prentice Hall)

42. Zahed babelan A, Ahmadi H. (2022) Investigating the mediating role of organizational indifference in the relationship between organizational justice and organizational trust of Ardabil secondary school teachers. *Managing Education in Organizations*; 11 (2) :85-107. (in Persian).
43. [Zaid WM. The impact of job burnout on the performance of staff member at king abdul-aziz. international journal of business and social science. 2019 apr;10\(4\):126-136. doi:10.30845/ijbss.v10n4p15.](#)
44. Zarei Matin H, Haghgouyan Z. *Happiness and Joy in Life and the Workplace*. Tehran. Mehraban Book Publishing House. Third edition (2021)
45. Zhang, R. Redfern, K. Newman, M. A. & Ferreira-Meyers, K. (2016). If you are emotionally intelligent: The effects of customer-related social stressors on counterproductive work behavior for front-line service employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 24 (3), 260-271.
46. Zhang, S. (2018). Workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior: The mediating effect of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 161 (3),687-705.
47. [Zikovich S. Empathy in leadership: how it enhances effectiveness. conference: 80th international scientific conference on economic and social development and 10th international oFEL conference "diversity, equity and inclusion: the essence of organisational well-Being"; 2023.](#)