

## مدل سازی عوامل مؤثر بر شادی سازمانی با رویکرد مدل سازی تفسیری ساختاری فراگیر (TISM)

پیام شجاعی، مسلم باقری\*  
امین نیکبخت، مهسا محسنی بیکزاده\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۳/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۱۰/۰۸

### چکیده

شادی سازمانی یکی از موضوعات بسیار حیاتی در مدیریت و روان‌شناسی بوده و یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری محسوب می‌شود. از طرفی، نتایج گزارش‌های بین‌المللی حاکی از عدم شادی در کشور و به تبع آن در سازمان‌های ایران است که لزوم توجه بیش‌ازپیش به این مسئله آشکار می‌شود. لذا در این پژوهش محققان درصدد طراحی مدلی متشکل از عوامل مؤثر بر شادی سازمانی و همچنین کشف روابط ساختاری میان آن عوامل با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری فراگیر در بانک سپه می‌باشند. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی است، جامعه مورد مطالعه تحقیق، مدیران ارشد و میانی و خبرگان دانشگاهی می‌باشند. براین اساس، ۱۰ نفر از مدیران ارشد و میانی بانک سپه و ۵ تن از اساتید دانشگاهی در رشته مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی به صورت هدف‌مند قضاوتی انتخاب شدند. مدل طراحی شده حاوی ۱۱ عامل اعتماد، خوش‌بینی، رضایت شغلی، امنیت شغلی و اقتصادی، اهداف کاری مشخص و مشترک، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، احساس عدالت، صداقت، علاقه به کار و معنی‌دار بودن کار است که در ۸ سطح طبقه‌بندی شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که از میان مجموعه این عوامل، عامل اهداف کاری مشخص و مشترک به عنوان عامل زیربنایی شکل‌گیری شادی سازمانی کارکنان تشخیص داده شده است که به ایجاد حس عدالت در افراد در ساختار مزبور منجر شده و به تبع آن صداقت، امنیت شغلی و اقتصادی و خوش‌بینی تحقق یافته و در نهایت تعهد سازمانی پیامد نهایی آنها خواهد بود.

**کلیدواژه:** شادی؛ شادی سازمانی؛ مدل‌سازی تفسیری ساختاری فراگیر

\* استادیار گروه مدیریت، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

bagherimoslem@shirazu.ac.ir

. استادیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. (نویسنده مسئول)

\* . کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

\* . کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، گرایش استراتژی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

## مقدمه

امروزه در عصر جهانی سازی، با توجه به رقابت بسیار بالای سازمان ها، نیاز به تغییرات مداوم احساس می شود، زیرا بین المللی سازی، فناوری های جدید و همچنین شیوه های سازمانی جدید به میزان زیادی افزایش یافته و نیاز و ارزش کارکنان و مشتریان در حال تغییر است (ویسارات، یاسام، هالیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین، شرکت ها باید با شرایط رقابتی سازگار شوند و برای بقا و موفقیت، به ویژه در بحران مالی اخیر جهانی، مؤثر باشند (فردریکسون و لوساده<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵)، شادی را این گونه بیان می کنند که شادی، یک زندگی برای رشد، شکوفایی و پیشرفت کردن را به ارمغان می آورد و جهان را در شرایط بهتر قرار می دهد. به طور کلی، شادی مربوط به این است که چگونه افراد در کل، زندگی خود را تجربه و ارزیابی می کنند (عدنان باطینه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). همچنین شادی باعث افزایش عواطف مثبت کارکنان و کاهش عواطف منفی آنها می شود که در نتیجه بهره وری آنها را در کار بالا می برد (شریف زاده، قربانی پاچی و شیخ زاده، ۱۳۹۷؛ سیدجوادین، حسنعلی پور و آسترکی، ۱۳۹۵). شادی در محل کار برای افزایش بهره وری در هر سازمان ضروری است (توستن، آوچی و شاهین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). در این وضعیت، نقش کارکنان ضروری است؛ زیرا آنها نیاز به تغییر سریع دارند، قادر به کار با دیگران هستند، باید مشتاق و ماهر باشند، نیاز دارند که نگرش خوب و مسئولیت سازمان را داشته باشند. به همین علت، مهم است که با شادی کار کنند (ژان وارسنو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). امروزه افراد زیادی ممکن است از خود بپرسند: چگونه می توانم در محل کار شاد باشم؟ چرا که بسیاری اوقات افراد تمایل دارند شادی را از شغل خود جدا کنند. با این حال، مفهوم شادی با کار فرد مخالف نیست. محققان متعدد اولیه در زمینه مدیریت (اسنو<sup>۶</sup>، ۱۹۲۳؛ مایو<sup>۷</sup>، ۱۹۲۴؛ پاتمن<sup>۸</sup>، ۱۹۳۰؛ کورن هاوسر<sup>۹</sup>، ۱۹۳۳) کاملاً فکر می کردند که منابع انسانی منبعی پایدار از مزیت رقابتی هستند. این محققان اولیه به وضوح متوجه نقش مهم شادی کارکنان در کارایی فردی و سلامت سازمانی بودند (لوتانز، لوتانز،

1. Wesarat, Yazam & Halim
2. Fredrickson & Losada
3. adnan Bataineh
4. Tosten, Avci, & Sahin
5. Januwarsono
6. Snow
7. Mayo
8. Putman
9. Kornhauser

لوتانز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ استایا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). متأسفانه، ۸۵ سال پس از این مطالعات، تعداد اندکی از سازمان‌های امروز، این باور را مطرح می‌کنند که شادی منابع انسانی واقعاً اهمیت دارد و آن را به حساب می‌آورند (یوسف<sup>۳</sup> و لوتانز، ۲۰۰۴). علاوه بر این، پریس جونز (۲۰۱۰)، در پژوهش خود بر آورد می‌کند که یک کارمند در طول زندگی خود به طور متوسط ۹۰،۰۰۰ ساعت کار می‌کند. این ساعت‌های عظیم باید فضا را برای شادی در کار و رضایت شغلی بیدار کنند (رودریگز و سنز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). فراهم کردن زمینه‌ای که شادی کارکنان را در کار بهبود بخشد، ممکن است باعث افزایش انگیزه در آنها شود. برای کارکنان بسیار مهم است که در کار خود احساس خوشحالی کنند و کار خود را به بهترین نحو انجام دهند. با این وجود همچنان بحث‌هایی در مورد چگونگی مفید بودن شادی در محل کار وجود دارد (والینا، آلگری و گوررو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). همچنین ارتباط شادی در محل کار از طریق مفاهیم مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. محققان، شادی را با احساس رضایت شغلی بررسی کردند که در آن افراد احساس اعتبار و عزت نفس می‌کنند (فرناندز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). به طور کلی، همه شرکت‌ها نیاز به کارکنانی با سطوح بالایی از عملکرد و بهره‌وری دارند و پیشنهاد نهایی برای دستیابی به اهداف سازمانی فی‌نفسه، به دلیل شادی حیاتی در کار است (چونگ و اگلتون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ هالس و ویلیامسون<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). به طور خلاصه در مورد مزایایی که سازمان‌ها به دست می‌آورند، تحقیقات متعدد نشان داده است که کارکنان خوشحال، تولیدکننده‌تر هستند و همچنین خلاق‌تر و نوآورانه‌تر هستند؛ زیرا ایده‌های جدیدی را ایجاد می‌کنند و سعی می‌کنند همان شغل را به راه‌های مختلفی برای صرفه‌جویی در وقت و بهبود کارایی انجام دهند (گوپتا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲). لذا شادی کارکنان نه تنها وسیله‌ای برای کارکنان با بهره‌وری بالاتر است، بلکه به مشتریان بسیار بهتر خدمت ارائه می‌کند (علی‌پور، ۲۰۱۲؛ ژان وارسنو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵).

از سوی دیگر، محیط سازمان‌هایی مانند بانک که بر اساس عملکردهای مالی شکل گرفته‌اند، ممکن

1. Luthans
2. Stoia
3. Youssef
4. Rodríguez & Sanz
5. Vallina, Vidal & Guerrero
6. Fernández et al
7. Chong & Eggleton
8. Hales & Williamson
9. Gupta
10. Januwarsono

است دارای جوی سرد، خشک و ترس آور باشد که می تواند بر شادی کارکنان تأثیر منفی داشته و در نتیجه بهره‌وری آنها را کاهش دهد. همچنین باتوجه به اینکه شادی و خشنودی کارکنان از کار در سازمان، از مهم ترین عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی محسوب می شود، به نظر می رسد که بسیاری از کارکنان بانک از محیط کار خود راضی و شاد نیستند که این، عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار می دهد (خدابخشیان، ۱۳۹۲). همچنین گزارش شادی سازمان ملل متحد (۲۰۱۶) نشان می دهد که در طول سال های ۱۹۹۷-۲۰۰۷ بین ۹۷ کشور، رتبه ایران ۵۶ و بین سال های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۵ از ۱۵۷ کشور جهان، رتبه ایران ۱۰۵ ثبت شده است. نکته نگران کننده در این گزارش این است که در بررسی روند شادی طی دوره ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۷ و ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۵ نمره شادی در ایران ۵۰۷/ کاهش از خود نشان می دهد (شریف زاده، میرمحمدتبار و عدلی پور، ۱۳۹۶)؛ بنابراین، باتوجه به اهمیت این مسئله لازم است که مؤلفه ها و عوامل مؤثر بر شادی سازمان ها مخصوصاً بانک ها شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد. باتوجه به بررسی های صورت گرفته مشخص شد که شادی سازمانی در بانک ها مورد توجه پژوهشگران واقع نشده است؛ بنابراین، در این پژوهش تلاش می شود، مدل سازی عوامل تأثیرگذار بر شادی سازمانی با رویکرد مدل سازی تفسیری ساختاری فراگیر<sup>۱</sup> انجام شود. براین اساس در این پژوهش به سؤالات زیر پاسخ داده می شود:

عوامل کلیدی مؤثر بر شادی سازمانی کدامند؟

مدل و نحوه ارتباطات درونی بین عوامل کلیدی مؤثر بر شادی سازمانی چگونه است؟

تحلیل مدل ارائه شده بین عوامل کلیدی مؤثر بر شادی سازمانی براساس نمودار قدرت نفوذ وابستگی چگونه است؟

ادامه مقاله این گونه است که در قسمت دوم، چارچوب نظری و پیشینه پژوهش پیرامون مفهوم شادی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی قرار می گیرد. بخش سوم شامل روش شناسی پژوهش است و به تشریح مدل سازی تفسیری ساختاری فراگیر می پردازد. بخش چهارم نتایج به کارگیری رویکرد پژوهش را مشخص می سازد. در بخش پنجم نیز بحث و نتیجه گیری پیرامون یافته های به دست آمده و پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی ارائه خواهد شد.

## چارچوب نظری

تعداد قابل توجهی از تحقیقات گذشته، رابطه شادی و موفقیت در محل کار را مورد بررسی قرار داده‌اند (گوپتا، ۲۰۱۲). این مطالعات ادعا می‌کنند که کارکنان خوشحال و راضی در محل کار خود نسبتاً موفق‌تر هستند، زیرا آنها کار را بهتر انجام می‌دهند و تمایل بالاتری به کمک به دیگران نسبت به کارکنان ناراضی دارند (بوهیم و لیوبومیرسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). شادمان بودن برای بسیاری از افراد اهمیت بسیار زیادی دارد و شادمانی یک هدف بسیار ارزشمند در اغلب جوامع است (دینر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). شادمانی به شکل لذت در تمامی عواطف و احساسات پایه انسان، نمود می‌یابد. حس شادمانی در تجربیات انسان ریشه دارد و اکثریت افراد در اغلب زمان‌ها حداقل تاحدی شاد هستند (دینر و دینر، ۱۹۹۶). شادی سازمانی به شادی کارکنان در سازمان خود به‌عنوان یک فرد اشاره دارد و این بدان معناست که چگونه فرد در محل کار و زندگی خود شاد است. به‌همین دلیل، شادی سازمانی باعث کمک به عوامل فردی (ارزش‌ها، شخصیت‌ها و اهداف) و بهتر شدن ویژگی‌های سازمانی (فرهنگ، شرایط کسب و کار) می‌شود.

## شادی در سازمان

علمی که روی مطالعه شادی تمرکز دارد، روان‌شناسی مثبت است و سلیگمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) متخصص روان‌شناسی مثبت ادعا می‌کند که شادی حقیقی از شناسایی و پرورش نقاط قدرت‌های اساسی و استفاده هر روزه آنها در کار، عشق، بازی با والدین و هر جنبه‌ای از زندگی به‌وجود می‌آید. علاوه‌براین، سلیگمن براساس الگوی خود، زندگی شاد را این‌گونه تعریف می‌کند که یک زندگی شاد، زندگی با احساسات و فعالیت‌های مثبت است (گوپتا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲، ژانو و ارسونو، ۲۰۱۵).

فیلسوفان و محققان اجتماعی، شادمانی را به طرق گوناگون تعریف نموده‌اند (کسیپر و داینر، ۲۰۰۸). گسترده‌ترین تقسیم‌بندی، بین دیدگاه‌های لذت‌گرایانه hedonic شادمانی به‌عنوان حس لذت و قضاوت مطلوب و دیدگاه‌های eudaimonic شادمانی شامل آنچه مطلوب بوده، از نظر اخلاقی درست است و

1. Boehm & Lyubomirsky
2. Diener
3. Seligman
4. Gupta

شخص آن را می‌پسندد و به صورت هدف‌مند انجام می‌شود و یا سبب بهبود وضعیت و رشد شخصیتی می‌شود، انجام پذیرفته است (ریان و دسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ ریف و سینگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). رویکرد لذت‌گرایانه، شامل تحقیق پیرامون شادمانی، سلامت و رفاه فردی می‌باشد. سلامت و رفاه فردی به‌نوبه‌خود با دو جزء دیگر دارای همبستگی است: قضاوت پیرامون رضایت از زندگی (که به‌طور کلی و جزئی در روابط، سلامت، کار و تفریح و سرگرمی مدنظر قرار می‌گیرد) و تعادل عاطفی و احساسی و یا داشتن احساسات مثبت و احساسات منفی کم یا بسیار محدود (دینر و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، شیماک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). تحقیقات پیرامون ساختار احساسات، خلق‌وخوی و عواطف نشان می‌دهند که مهم‌ترین بُعد در توصیف تجربیات احساسی فرد، وضعیت لذت و سرخوشی و یا شادکامی یا غیرشادکامی او و لذت‌بردن یا لذت‌نبردنش از زندگی است (واتسون و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). درواقع، شادی یک ارزیابی متأثر از سلامتی است که مستلزم برتری عواطف مثبت نسبت به عواطف منفی است (جو و لی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

در تقابل با دیدگاه لذت‌جویانه شادمانی که شامل احساسات جذاب و لذت‌بخش و قضاوت پیرامون رضایت، رفاه و بهزیستی، اعتبار شخصی، شناخت شخصی و مفاهیم مرتبط است، زندگی خوب یا شادمان شامل انجام فعالیت‌های مطلوب و درست، رشد مناسب، تلاش برای دستیابی به اهداف مهم و مطلوب برای فرد و کاربرد و توسعه مهارت‌ها و استعدادها و شخصی بدون توجه به حس واقعی فرد در هر لحظه خاص است (سلیگمن، ۲۰۰۲، شلدون و الیوت<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹، وار<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). شادی یک مفهوم پیچیده است که شامل باورها، حالات و اعتقادات شخصی متفاوت است (والینا، سیمونه و فرناندز گرورو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). شادمانی لذت‌جویانه که به صورت تلاش برای دستیابی به تجربیات لذت‌بخش تعریف می‌شود، در درازمدت و در غیاب وضعیت مطلوب یودایمونیک ناپایدار خواهد بود. هنگامی که جنبه‌های لذت‌جویانه و یودایمونیک

1. Ryan & Deci
2. Ryff & Singer
3. Diener et al
4. Schimack
5. Watson et al
6. Joo & Lee
7. Sheldon & Elliot
8. Warr
9. Salas-Vallina, Simone & Fernández-Guerrero

شادکامی و رضایت مورد بررسی قرار می گیرند، مشخص می شود که از همبستگی قوی با یکدیگر برخوردارند و برخی از محققان کاربرد تمایزهای موجود را در تحقیقات عملی مورد توجه قرار داده اند (کاشدان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، واترمن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). لذا برای ایجاد جامعه ای سالم و سازمان های پویا و شاد و به طور کلی جهت افزایش عواطف مثبت، نیازمند راهکارهایی هستیم که بتواند با ایجاد مهارت های شادزیستن و شادبودن در فضای سازمانی، جامعه و زندگی افراد را از خمودگی و ایستایی نجات بخشد (قلی پور و غریبی یامچی، ۱۳۹۴). شادی زمانی حاصل می شود که فرد از توانایی و استعداد های خود استفاده کنند بنابراین، با توجه به اهمیت مقوله شادی در سازمان، فراهم کردن زمینه هایی برای شادی، راهی مؤثر برای دستیابی به سلامت روان کارکنان است (شریف زاده، قربانی پاچی و شیخ زاده، ۱۳۹۷).

با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش می توان چنین برداشت کرد که عوامل مختلفی در شادی سازمانی مؤثر هستند که بسته به نوع سازمان اهمیت هر یک از عوامل متفاوت است که این نتیجه را هم در مطالعات داخلی و هم خارجی می توان مشاهده کرد. همچنین نتایج حاصل از بررسی پیشینه نشان داده است که شادی سازمانی نه تنها باعث افزایش بهره وری و راندمان در سازمان ها می شود، بلکه قادر خواهد بود اثرات خود را بر خانواده کارکنان و در نهایت جامعه نیز تسری بخشد و در این میان رضایت مندی کارکنان می تواند بیشترین تأثیر را بر شادی و شادی سازمان داشته باشد. بنابراین، با توجه به اهمیت شادی و شادی در سازمان ها و با توجه به آمار و ارقام موجود که حاکی از عدم شادی در سازمان های ایران است، به این مسئله مهم باید بیشتر رسیدگی شود و عوامل مؤثر بر آن باید شناسایی و اهمیت و اولویت هر کدام مشخص شود که در این پژوهش تا حدودی مرتفع می شود. با بررسی پیشینه و ادبیات مطالعات پیشین، عوامل تأثیرگذار بر شادی سازمانی متعددی بررسی شد که در جدول (۲) این عوامل آورده شده است.

1. Kashdan  
2. Waterman, Schwartz & Conti

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه‌های انجام‌شده

محقق	عوامل تأثیر گذار	نتایج
طاهریان، فیض و حیدرخانی (۱۳۹۳)	سبک رهبری، اعتماد، مثبت‌اندیشی، خودگشودگی، عدالت سازمانی، شرایط محیط کاری، ساختار سازمانی، مشارکت با همکاران، امنیت کارکنان شغلی، روابط انسانی، حقوق مزایا و پاداش، فرهنگ سازمانی، مشارکت سازمانی، استرس شغلی	از دیدگاه هئیت علمی متغیرهای اعتماد، تعامل با همکاران و مثبت‌اندیشی از اهمیت بالایی در افزایش شادی در دانشگاه برخوردارند. از نظر دانشجویان امنیت شغلی، فعالیت‌های فوق‌برنامه و شرایط محیط کاری بیشترین اهمیت را در افزایش سطح شادی همراه دارد.
دهقان عقیقی و چاوش باشی (۱۳۹۲)	مثبت‌اندیشی، یادگیری، خودگشودگی، مشارکت، علاقه به کار و مرتبط‌بودن کار	نتایج نشان داد که از بین عوامل، مشارکت کارکنان بیشترین تأثیر را بر شادی داشته است.
پارسایی، دهقان و صفایی‌مقدم (۱۳۹۳)	معنویت، شادی، تسلط، مدارا، احتراز، مصالحه	بین معنویت محیط کار، شادی سازمانی و سبک‌های مدیریت تعارض رابطه معنی‌دار وجود دارد. معنویت بیشترین توان را در پیش‌بینی سبک تشریک‌مساعی مدیریت تعارض دارد. معنویت توان بیشتری نسبت به شادی در پیش‌بینی سبک‌های مدیریت تعارض دارد. بعد از سبک تشریک‌مساعی، معنویت و شادی بیشترین توان پیش‌بینی را به ترتیب در سبک‌های مصالحه، مدارا، احتراز و تسلط دارند.
فانی و زیارتی (۱۳۹۱)	عزت‌نفس، خودگشودگی، رضایت از زندگی، خلق خوش‌آرامش، احساس کارآمدی، مثبت‌اندیشی، سلامت بدنی، ساختار منعطف، معنی‌داربودن کار، نظام حقوق و پاداش، محیط فیزیکی کار، امنیت، مشارکت، فرهنگ سازمانی، برقراری عدالت، علاقه به محیط کار، یادگیری سازمانی، برقراری ارتباط با همکاران	مؤلفه‌های خودگشودگی، آرامش، ساختار منعطف، نظام حقوق و پاداش، مشارکت، فرهنگ سازمانی، برقراری عدالت و یادگیری سازمانی در وضعیت نامناسبی قرار دارند. متغیرهای عزت‌نفس، رضایت از زندگی، خلق خوش‌آرامش، احساس کارآمدی، مثبت‌اندیشی، سلامت بدنی، محیط فیزیکی کار، امنیت کاری، علاقه به محیط کار، برقراری ارتباط با همکاران در حد متوسط می‌باشند. درنهایت، تنها مؤلفه معنی‌داربودن کار وضعیت مناسبی را نشان داد.



نتایج	عوامل تأثیر گذار	محقق
بین عوامل تأثیر گذار، رضایت شغلی و حمایت مدیریت بالاترین اولویت را دارند.	رضایت شغلی، امنیت شغلی، مشارکت، فرهنگ، عوامل بهداشتی، عوامل حمایتی، آموزش، عوامل مالی و عوامل شخصیتی	طالبی و زاهدی (۱۳۸۵)
شادی سازمانی نه تنها باعث افزایش بهره‌وری و راندمان در سازمان‌ها می‌شود، بلکه قادر خواهد بود اثرات خود را بر خانواده کارکنان و در نهایت جامعه نیز تسری بخشد و در این میان رضایت مندی کارکنان بیشترین تأثیر می‌تواند بر شادی و شادی سازمان داشته باشد.	شخصیت افراد، تعامل با همکاران، عوامل شناختی و نگرش، مثبت‌اندیشی، خودگشودگی، اعتقادات دینی، عوامل محیطی، بهداشت محیط کار، رضایت شغلی، وابستگی شغلی، تعهد سازمانی، عدالت، حقوق و نظام پاداش، احترام سازمانی، حمایت عاطفی از کارکنان، رضایت مندی، تناسب فرد با شغل، تضادهای زندگی - کار، کاهش فشار روانی محیط کار، مثبت‌گرا، ساختار منعطف، مشارکت، معنی‌دار بودن کار، یادگیری سازمانی، توانمندسازی و مشغولیت کارمندان	شیبانی دلوانی (۲۰۱۵)
چارچوب مفهومی ارزشمندی از شادی در محل کار ارائه شده است که می‌تواند برای کارکنان و سازمان مفید باشد.	درآمد، ارزش‌های فرهنگی، تعامل با همکاران، فعالیت‌های کاری، جایگاه فرد در سازمان، وضعیت شغلی، دوستی	ویسارت، یاسام، هالیم (۲۰۱۴)
برای ارزیابی مستقیم اثرات شادی و شادی در سازمان، به تعریف افراد سازمان از شادی بستگی دارد.	اهداف کاری مشخص، ساختار سازمانی، استقلال، تأمین منابع، دادن زمان کافی، همکاری، یادگیری از مشکلات و موفقیت‌ها و فرصت دادن به ایده‌ها	سیمونز (۲۰۱۴)
شادی در کار به معنای احساسات مثبت، تجربیات، نگرش‌های مثبت (به عنوان مثال رضایت شغلی، تعهد سازمانی عاطفی)، توسعه شخصی و حس هدف و اهمیت کار است که به چیزی ارزشمند کمک می‌کند.	عملکرد کارکنان، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شغلی، رفتار مثبت رهبری، بازخورد مثبت، استفاده از نقاط قوت و احساس پیشرفت، روابط مثبت و تجربه مثبت در کار	استایا (۲۰۱۵)

جدول ۲. عوامل تأثیرگذار بر شادی سازمانی

ردیف	عامل	منابع
۱	اعتماد	رگو و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، چامگ و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، طاهریان، فیض، حیدرخانی (۱۳۹۳)
۲	درآمد (نظام حقوق و پاداش)	ویسارت، یاسام، هالیم (۲۰۱۴)، فانی و زیارتی (۱۳۹۱)، طاهریان، فیض و حیدرخانی (۱۳۹۳) شیبانی دلویی (۲۰۱۵)
۳	خوش بینی (مثبت اندیشی)	یوسف و لوتانز (۲۰۰۷)، رگو و همکاران (۲۰۰۹)، طاهریان، فیض، حیدرخانی (۱۳۹۳) شیبانی دلویی (۲۰۱۵)
۴	رضایت شغلی	یوسف و لوتانز (۲۰۰۷)، استروما و لپسلیب <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، طالبی و زاهدی (۱۳۸۵) شیبانی دلویی (۲۰۱۵)
۵	امنیت شغلی و اقتصادی	استروما، لپسلیب (۲۰۱۵) فانی و زیارتی (۱۳۹۱)، طاهریان، فیض و حیدرخانی (۱۳۹۳) طالبی و زاهدی (۱۳۸۵)
۶	ارزش های فرهنگ سازمانی	ویسارت، یاسام، هالیم (۲۰۱۴) فانی و زیارتی (۱۳۹۱) طاهریان، فیض و حیدرخانی (۱۳۹۳) چامگ و همکاران (۲۰۱۶) استروما، لپسلیب (۲۰۱۵)
۷	محیط فیزیکی کار	فانی و زیارتی (۱۳۹۱) استروما و لپسلیب (۲۰۱۵) طاهریان، فیض و حیدرخانی (۱۳۹۳)
۸	اهداف کاری مشخص و مشترک	سیمونز (۲۰۱۴) چامگ و همکاران (۲۰۱۶)

1. Rego et al
2. Chung et al
3. Hellstroma & Lapsleyb

ردیف	عامل	منابع
۹	تعهد سازمانی	چاوش باشی (۱۳۹۳) یوسف و لوتانز (۲۰۰۷) شیبانی دلویی (۲۰۱۵)
۱۰	تعامل با همکاران	استروما، لپسلیب (۲۰۱۵) ویسارت، یاسام، هالیم (۲۰۱۴) طاهریان، فیض، حیدرخانی (۱۳۹۳) فانی، زیارتی (۱۳۹۱) شیبانی دلویی (۲۰۱۵)
۱۱	داشتن سلامتی	فانی و زیارتی (۱۳۹۱) استروما و لپسلیب (۲۰۱۵)
۱۲	فعالیت های کاری (عملکرد)	یوسف و لوتانز (۲۰۰۷) ویسارت، یاسام، هالیم (۲۰۱۴) فانی و زیارتی (۱۳۹۱)
۱۳	یادگیری سازمانی	فانی و زیارتی (۱۳۹۱) استروما و لپسلیب (۲۰۱۵) سیمونز (۲۰۱۴) شیبانی دلویی (۲۰۱۵)
۱۴	مدیریت مشارکتی	طاهریان، فیض و حیدرخانی (۱۳۹۳) فانی و زیارتی (۱۳۹۱) چاوش باشی (۱۳۹۳) شیبانی دلویی (۲۰۱۵)
۱۵	رضایت از زندگی	چومگ و همکاران (۲۰۱۶) فانی و زیارتی (۱۳۹۱) شیبانی دلویی (۲۰۱۵)
۱۶	خودگشودگی	طاهریان، فیض و حیدرخانی (۱۳۹۳) فانی و زیارتی (۱۳۹۱) شیبانی دلویی (۲۰۱۵)
۱۷	احساس عدالت	طاهریان، فیض و حیدرخانی (۱۳۹۳)، فانی و زیارتی (۱۳۹۱) شیبانی دلویی (۲۰۱۵)

منابع	عامل	ردیف
طاهریان، فیض و حیدر خانی (۱۳۹۳) فانی و زیارتی (۱۳۹۱) سیمونز (۲۰۱۴)	ساختار سازمانی	۱۸
رگو و همکاران (۲۰۰۹)	صداقت	۱۹
ویسارت، یاسام، هالیم (۲۰۱۴)	جایگاه فرد در سازمان	۲۰
چاوش باشی و دهقان عقیفی (۱۳۹۳) فانی، زیارتی (۱۳۹۱)	علاقه به کار	۲۱
چاوش باشی و دهقان عقیفی (۱۳۹۳) فانی، زیارتی (۱۳۹۱)	اعتماد به نفس	۲۲
شیبانی دلویی (۲۰۱۵)	ساختار منعطف	۲۳
شیبانی دلویی (۲۰۱۵)	معنی دار بودن کار	۲۴
شیبانی دلویی (۲۰۱۵)	تناسب فرد با شغل	۲۵
سیمونز (۲۰۱۴)	استقلال، تأمین منابع، دادن زمان کافی و فرصت دادن به ایده‌ها	۲۶
رگو و همکاران (۲۰۰۹)	دلسوزی	۲۷
رگو و همکاران (۲۰۰۹)	بخشش	۲۸
ویسارت، یاسام، هالیم (۲۰۱۴)	وضعیت شغلی	۲۹
ویسارت، یاسام، هالیم (۲۰۱۴)	دوستی	۳۰
فانی، زیارتی (۱۳۹۱)	خلق خوش، آرامش، احساس کارآمدی	۳۱
طاهریان، فیض، حیدر خانی (۱۳۹۳)	روابط انسانی، استرس شغلی	۳۲

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی است که در یک گام آن تلاش شده است با بررسی پژوهش‌های موجود، مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر شادی سازمانی شناسایی شوند و سپس در گام‌های

بعدی با ارائه این عوامل به مدیران و بررسی روایی محتوایی آنها، ضمن حذف عوامل نامرتبط، تلاش شده است تا روابط ساختاری و سلسله مراتبی میان عوامل باقیمانده بررسی شود. جامعه آماری در روش مدل سازی ساختاری تفسیری متشکل از متخصصان و خبرگان است و پیشنهاد شده است که حداقل از نظرات پنج خبره استفاده شود (سوتی و همکاران، ۲۰۱۰). جامعه مورد مطالعه تحقیق، مدیران ارشد و میانی و خبرگان دانشگاهی می باشند. براین اساس ۱۰ نفر از مدیران ارشد و میانی بانک سپه و ۵ تن از اساتید دانشگاهی در رشته مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی به صورت هدف مند قضاوتی انتخاب شدند. اساتید دانشگاهی دارای تخصص در حوزه منابع انسانی بوده و سابقه همکاری، مشاوره و پژوهش در بانک های دولتی، نیمه دولتی و خصوصی را داشتند.

برای محاسبه نسبت روایی محتوایی، پس از مرور مبانی نظری و حوزه مورد مطالعه، یک چک لیست تدوین شد. سپس از خبرگان خواسته شد تا چک لیست را تکمیل کنند. در نهایت متخصصان به میزان مناسب بودن هر آیتم با بیان اینکه هر آیتم «ضروری»، «مفید اما نه ضروری» یا «غیر لازم» است، پاسخ دادند. به منظور محاسبه روایی از فرمول زیر استفاده شد که در آن  $N$ ، تعداد کل خبرگان و  $n_e$ ، تعداد خبرگانی است که پاسخ «ضروری» داده اند.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

بر اساس جدول لاوشی باتوجه به تعداد خبرگان حداقل مقدار قابل قبول ۰/۴۹ می باشد (حسن زاده رنگی و همکاران، ۱۳۹۱).

در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از مدل سازی تفسیری ساختاری فراگیر استفاده شد. مدل سازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup> روشی است که بررسی پیچیدگی سیستم را امکان پذیر می سازد و کمک می کند که به سادگی قابل درک باشد (آگراوال و همکاران، ۲۰۰۷). طبق تعریف «وارفیلد»، مبدع مدل سازی ساختاری تفسیری، یک فرایند یادگیری تعاملی است که مجموعه ای از عوامل مختلف و مرتبط به هم را در یک مدل نظام یافته جامع ساختاردهی می کند (وارفیلد، ۱۹۷۴). در ISM تفسیر تصویر سلسله مراتبی در دو سطح گره ها و اتصالات انجام می گیرد. به طوری که گره ها باتوجه به تعریف عناصر مشخص می شوند، اما تفاسیر

مربوط به اتصالات تقریباً در ISM ضعیف است و به تفسیر روابط زمینه‌ای میان عناصر و جهت روابط در مقایسات زوجی محدود می‌شود، اما اینکه چگونه لینک‌های مستقل عمل می‌کنند مورد غفلت واقع شده است. براین اساس، سوشیل (۲۰۱۲) روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری را برای رفع این نقیصه پیشنهاد نمود.

### مدل‌سازی تفسیری ساختاری فراگیر<sup>۱</sup>

**گام اول:** اولین گام در مدل‌سازی ساختاری شناسایی و تعریف عناصری است که ارتباط میان آنها باید مدل‌بندی شود. در این پژوهش با بررسی ادبیات موضوعی، عوامل مؤثر بر شادی سازمانی از تحقیقات گذشته احصا شد.

#### گام دوم: تعریف روابط زمینه‌ای<sup>۲</sup>

به منظور ایجاد مدلی از ساختار روابط میان عناصر، ضروری است روابط زمینه‌ای میان عناصر بیان شود. این وابستگی‌ها می‌تواند از نوع ماهیت وجودی<sup>۳</sup>، اولویت‌بندی<sup>۴</sup>، ارتقای مشخصه‌ها<sup>۵</sup>، ساختار فرایندی<sup>۶</sup> یا وابستگی ریاضیاتی<sup>۷</sup> باشد. به عنوان مثال در ساختار ماهیت وجودی که در حوزه مدیریت به طور گسترده‌ای به کار گفته می‌شود، عامل A باعث تحقق عامل B می‌شود یا به رسیدن به آن کمک می‌نماید.

#### گام سوم: تفسیر روابط<sup>۸</sup>

این مرحله اولین گامی است که فراتر از ISM سنتی است. گرچه روابط زمینه‌ای ماهیت روابط را تفسیر می‌کند، اما تقریباً تفسیر چگونگی کارکرد این روابط مسکوت باقی می‌ماند. برای آنکه تفسیرهای ISM به شکل‌گیری TISM منتج شود، باید تفسیر روابط برای انواع مختلف ساختارها روشن شود. تفسیر روابط برای هر جفت از اهداف خاص می‌باشد و از طریق پاسخ‌دادن به کاوش‌های تفسیری برای کسب دانش صریح و عمیق حاصل می‌شود. به عبارت دیگر، در این مرحله به این سؤال پاسخ داده می‌شود که با چه روش و اسلوبی A روی B اثر می‌گذارد و این اولین مرحله تفاوت ISM و TISM است.

1. Total Interpretive Structural Modeling (TISM)
2. Contextual Relationship
3. Intent
4. Priority
5. Attribute enhancement
6. Structure of process
7. Mathematical dependence
8. Interpretation of Relationship

#### گام چهارم: منطق تفسیری مقایسات زوجی<sup>۱</sup>

در روش ISM عناصر برای ایجاد ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها<sup>۲</sup> مقایسه می شوند و تنها تفسیری که انجام شود تا استنباطی از هر مقایسه زوجی بر حسب روابط مستقیم با توجه به کاوش های تفسیری بین عناصر در گام سوم صورت گیرد. برای مقایسه زوجی در هر ارتباط برای  $(i, j)$  می توان YES (Y) یا NO (N) وارد کرد. اگر Y وارد شود، تفسیر بیشتر صورت می گیرد تا منطق تفسیری روابط زوجی به شکل منطق تفسیری مبتنی بر دانش<sup>۳</sup> کشف شود.

#### گام پنجم: ماتریس دستیابی و بررسی انتقال پذیری<sup>۴</sup>

مقایسه زوجی در منطق تفسیری مبتنی بر دانش باید به شکل ماتریس دستیابی ترجمه شود. این ماتریس بر اساس قاعده انتقال پذیری باید چک شود تا تمام انتقالات ایجاد شود. بر اساس انتقال پذیری ایجاد شده، منطق تفسیری مبتنی بر دانش، به روزآوری می شود.

#### گام ششم: تعیین سطح از روی ماتریس دستیابی

تعیین سطح مشابه ISM است؛ به طوری که مجموعه های پیش نیاز، دستیابی و مشترک برای هر عنصر محاسبه می شود و تعیین سطح صورت می گیرد.

#### گام هفتم: ایجاد کردن گراف سلسله مراتبی

عناصر پس از تعیین سطح در یک قالب گرافیکی (نگاشتاری) به طور سلسله مراتبی نظم می یابند و اتصالات مستقیم همان طور که در ماتریس دستیابی نشان داده شده است، ترسیم می شود. نسخه ساده از گراف اولیه به واسطه حذف روابط انتقال پذیری از روی منطق تفسیری مبتنی بر دانش صورت می گیرد.

#### گام هشتم: ماتریس تعاملی<sup>۵</sup>

گراف نهایی باید به یک ماتریس تعاملی صفر و یک که نشان دهنده همه تعاملات است، ترجمه شود.

#### گام نهم: مدل ساختاری تفسیری فراگیر

تفسیر سلول ها در ماتریس تعاملی به وسیله اتصالات در مدل ساختاری به شکل گیری TISM منجر می شود (سوشیل، ۲۰۱۲).

1. Interpretive Logic of Pairwise Comparison
2. Structural Self Interaction Matrix (SSIM)
3. Interpretive Logic- Knowledge base
4. Reachability Matrix and Transitivity Check
5. Interaction Matrix

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با مطالعه ادبیات موضوعی پیرامون بحث شادی در سطح فردی و سازمانی تعداد ۳۲ عامل به شرح جدول (۲) استخراج شد. براین اساس پس از بررسی کلیه مقالات (براساس عنوان، چکیده و محتوا) تعداد ۱۵ مقاله که موضوع شادی را در سطح فردی و سازمانی مورد بررسی قرار دادند، انتخاب و تحلیل محتوا روی آنها صورت گرفت. در ادامه برای سنجش نسبت روایی محتوایی، تعداد ۳۲ عامل احصا شده در جدول (۲) در قالب چک‌لیستی در اختیار خبرگان قرار گرفت. در راستای پاسخ به سؤال اول این پژوهش که عوامل کلیدی مؤثر بر شادی سازمانی کدامند؟ پس از تکمیل چک‌لیست و بازگرداندن آنها، فهرست ۱۱ عامل نهایی که روایی لازم را داشتند، به صورت جدول (۳) به دست آمد.

جدول ۳. عواملی نهایی شده دارای روایی

CVR	فهرست عوامل نهایی شده	N
۱	اعتماد	۱
۱	خوش بینی (مثبت‌اندیشی)	۲
۰/۸۶	رضایت شغلی	۳
۱	امنیت شغلی و اقتصادی	۴
۰/۸۶	اهداف کاری مشخص و مشترک	۵
۰/۸۶	تعهد سازمانی	۶
۰/۸۶	یادگیری سازمانی	۷
۰/۷۳	احساس عدالت	۸
۰/۷۳	صداقت	۹
۱	علاقه به کار	۱۰
۰/۸۶	معنی‌دار بودن کار	۱۱

در راستای پاسخ به سؤال دوم این پژوهش مبنی بر اینکه مدل و نحوه ارتباطات درونی بین عوامل کلیدی مؤثر بر شادی سازمانی چگونه است؟ پس از تعیین عوامل نهایی مؤثر بر شادی سازمانی، میزان تأثیر آنها بر یکدیگر با استفاده از مدل‌سازی تفسیری ساختاری، مشخص شد. ماتریس دستیابی اولیه در



جدول (۴) نشان داده شده است. برای به دست آمدن ماتریس نهایی دستیابی، باید سازگاری ماتریس دستیابی اولیه محقق شود؛ بدین منظور براساس «قاعده بولی» ماتریس دستیابی اولیه تا وقتی که حالت پایداری ایجاد نشود، همچنان به توان رسانده می شود. بنابراین، ماتریس اولیه ۵ بار به توان رسید تا حالت پایدار که در جدول (۵) نشان داده شده است، به دست آمد. در جدول (۶) سطوح هریک از راهکارها، مجموعه دستیابی، مجموعه پیش نیاز و مجموعه مشترک مشخص شده است. در این پژوهش کلیه عناصر پس از ۸ تکرار تعیین سطح شدند که نتایج در جدول (۶) قابل مشاهده است.

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰
۳	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰
۴	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۵	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰
۸	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۹	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۱۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰
۱۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱

جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	نفوذ
۱	۱	۰	*۱	۰	۰	۱	*۱	۰	۰	۱	۰	۵
۲	۱	۱	*۱	۰	۰	*۱	۱	۰	۰	۱	۰	۶
۳	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۴
۴	۱	۱	۱	۱	۰	*۱	*۱	۰	۰	*۱	۰	۷
۵	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	*۱	۱	۱۱
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۷	۰	۰	*۱	۰	۰	*۱	۱	۰	۰	۱	۰	۴
۸	۱	۱	*۱	*۱	۰	۱	*۱	۱	۱	۱	۰	۹
۹	۱	۱	۱	۱	۰	*۱	*۱	۰	۱	*۱	۰	۸
۱۰	۰	۰	۱	۰	۰	*۱	۱	۰	۰	۱	۰	۴
۱۱	۰	۰	۱	۰	۰	*۱	*۱	۰	۰	۱	۱	۵
وابستگی	۶	۵	۱۰	۴	۱	۱۱	۱۰	۲	۳	۱۰	۲	

جدول ۶. سطوح عوامل مؤثر بر شادی سازمانی

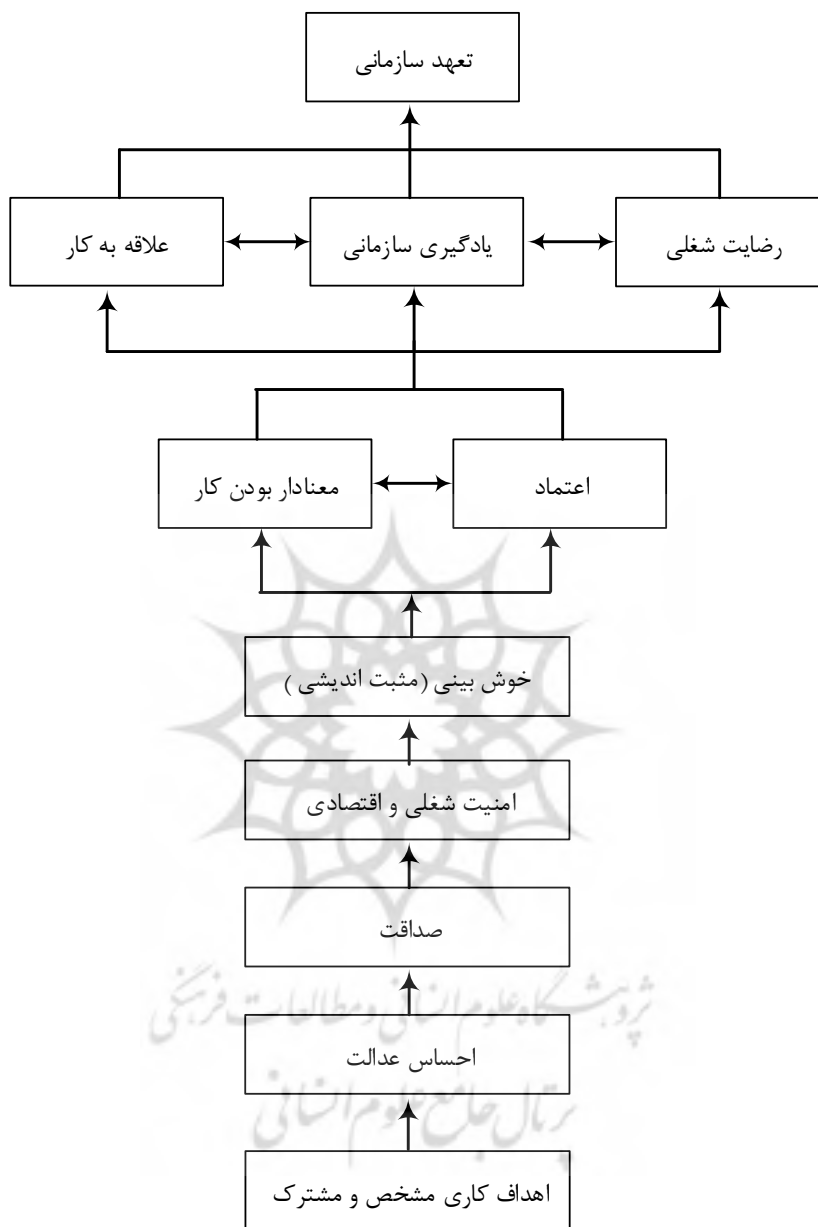
عوامل	عوامل دستیابی	عوامل پیش نیاز	عوامل مشترک	سطح
۱	۱،۳،۶،۷،۱۰	۹،۱،۲،۴،۵،۸	۱	II
۲	۱،۲،۳،۶،۷،۱۰	۲،۴،۵،۸،۹	۲	IV
۳	۳،۶،۷،۱۰	۱۰،۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹	۳،۷،۱۰	II
۴	۱۰،۱،۲،۳،۴،۶،۷	۴،۵،۸،۹	۴	V
۵	۱۰،۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۵	۵	VIII
۶	۶	۱۰،۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۶	I
۷	۳،۶،۷،۱۰	۱۰،۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹	۳،۷،۱۰	II
۸	۸،۹،۱۰،۱،۲،۳،۴،۶،۷	۵،۸	۸	VII
۹	۹،۱۰،۱،۲،۳،۴،۶،۷	۵،۸،۹	۹	VI
۱۰	۳،۶،۷،۱۰	۱۰،۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹	۷،۱۰	II
۱۱	۳،۶،۷،۱۰،۱۱	۵،۱۱	۱۱	III

دیاگرام نهایی براساس سطوح به دست آمده در گام قبلی و طبق ماتریس دستیابی نهایی ترسیم می شود. مدل دیاگرام در شکل (۱) قابل مشاهده است. از میان مجموعه عوامل مورد بررسی، عامل اهداف کاری مشخص و مشترک به عنوان عامل زیربنایی شکل گیری شادی سازمانی کارکنان تشخیص داده شده است که به ایجاد حس عدالت در افراد در ساختار مزبور منجر می شود. به تبع آن، صداقت، امنیت شغلی و اقتصادی و خوش بینی تحقق می یابد و در نهایت تعهد سازمانی، پیامد نهایی آن خواهد بود. هرچقدر عوامل در سطح بالاتری باشند، قدرت تحریک کنندگی آنها کم تر و میران وابستگی بیشتر می شود. گراف TISM خروجی نظرات خبرگان تکمیل کننده پرسشنامه است که شاید بتوان این گونه تفسیر کرد که در صورتی که فرد صداقت داشته و پایبند به ارزش های سازمانی خود بوده و در برابر وظایف خود احساس مسئولیت داشته باشد، این امر به احتمال زیاد به ارتقای عملکرد و رضایت کارفرما و در نتیجه ایجاد امنیت شغلی منجر خواهد شد و اعتماد مدیران سازمان نسبت به کارکنان بیشتر می شود.

برای انجام روش مدل سازی فراگیر ابتدا ماتریس تعاملی به صورت جدول (۷) تشکیل می شود. با توجه به منطق تفسیری مبتنی بر دانش و ماتریس تعاملی گراف تی آی اس ام به صورت شکل (۲) استخراج می شود:

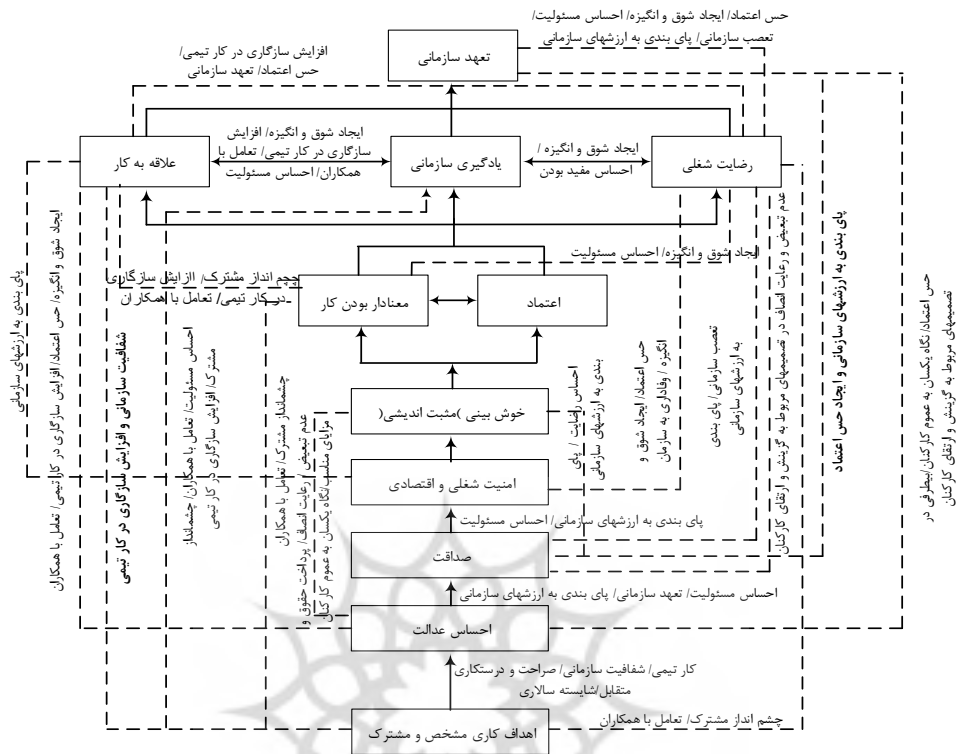
جدول ۷. ماتریس تعاملی عوامل شادی سازمانی

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	-	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰
۲	۱	-	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰
۳	۰	۰	-	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰
۴	۱	۱	۱	-	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
۵	۰	۰	۱	۰	-	۰	۰	۱	۰	۱	۱
۶	۰	۰	۰	۰	۰	-	۰	۰	۰	۰	۰
۷	۰	۰	۱	۰	۰	۰	-	۰	۰	۱	۰
۸	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	-	۱	۱	۰
۹	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	-	۰	۰
۱۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	-	۰
۱۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	-



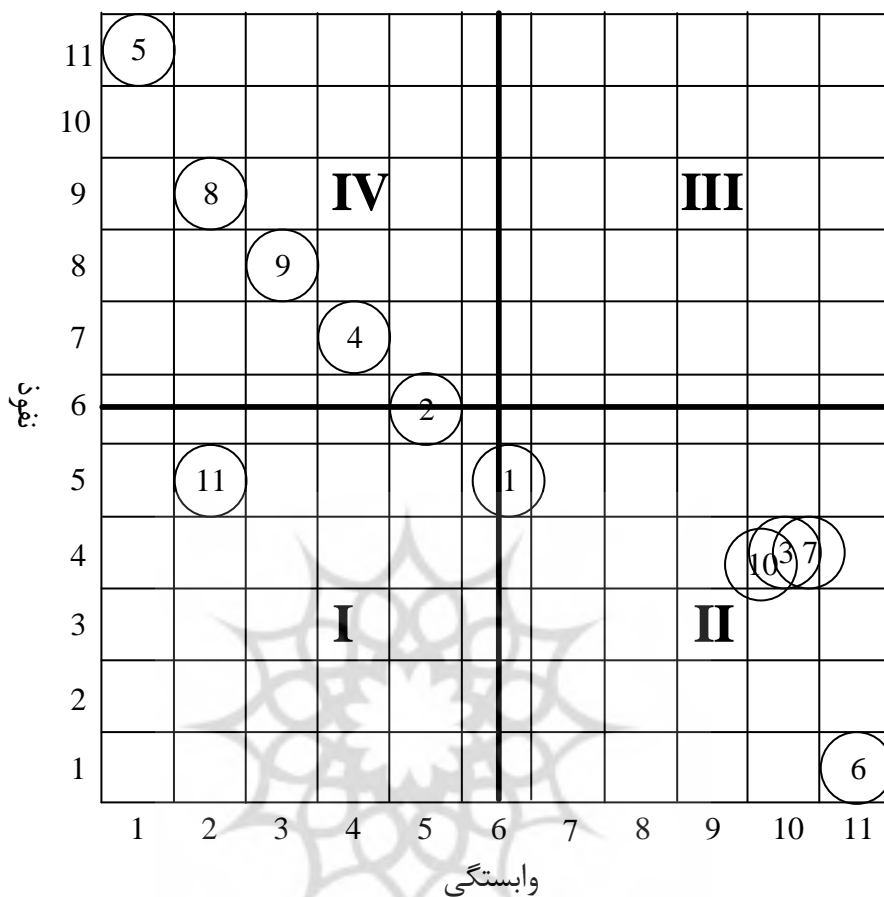
شکل ۱. گراف ISM

مدل سازی عوامل مؤثر بر شادی سازمانی با رویکرد مدل سازی تفسیری ساختاری فراگیر (TISM)



شکل ۲. گراف TISM

در راستای پاسخ به سؤال سوم این پژوهش مبنی بر اینکه تحلیل مدل ارائه شده بین عوامل کلیدی مؤثر بر شادی سازمانی بر اساس نمودار قدرت نفوذ وابستگی چگونه است؟ بر اساس ماتریس دستیابی نهایی برای هر یک از عوامل کلیدی میزان نفوذ و وابستگی (سطح تأثیر گذاری و تأثیر پذیری) به دست می آید. با استفاده از تحلیل میکمک که در شکل (۳) به تصویر کشیده شده است، جایگاه هر یک از عوامل مشخص می شود. با توجه به تحلیل میکمک می توان نتیجه گرفت اهداف کاری مشخص و مشترک بیشترین سطح نفوذ و کمترین وابستگی داشته و تعهد سازمانی کمترین سطح تأثیر گذاری و بیشترین وابستگی را دارد. همچنین معنی دار بودن کار به عنوان متغیر خودمختار در این سیستم شناخته شده و کمترین تأثیر گذاری و کمترین وابستگی را بر اساس نمودار میکمک دارد.



شکل ۳. تحلیل میکمک

### بحث و نتیجه گیری

ضرورت پرداختن به مقوله شادی سازمانی و عوامل ایجادکننده آن از آنجا ناشی می شود که هم برای جامعه و هم برای نهادهای آن بسیار حیاتی است. مطابق با نظر خبرگان مدیریت، مهم ترین کلید برای بهره‌وری، کارکنان شاد می باشد. به عبارت دیگر، بین شادی در کار و بهره‌وری، ارتباط روشنی وجود دارد، از دیگر نتایج شادی در محیط کار، افزایش سود، بهبود تولید، بهبود توانایی تصمیم گیری، افزایش رضایت

مشتریان، کاهش غیبت، اشتیاق در انجام کارها، بهبود ارتباطات، افزایش تعهد کارکنان به سازمان، تقویت کار تیمی و افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان است. برخی از گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که نمره شادی در ایران روندی کاهشی داشته است (شریف‌زاده، میرمحمدتبار و عدلی‌پور، ۱۳۹۶). همچنین محققان در بررسی‌های میدانی خود و مصاحبه با کارکنان برخی از بانک‌ها به این نتیجه دست یافتند که بسیاری از کارکنان این سازمان‌ها از محیط کار خود راضی نیستند و احساس شادابی نمی‌کنند که این مهم می‌تواند ناشی از آن باشد که محیط سازمان‌هایی مانند بانک که براساس عملکردهای مالی شکل گرفته‌اند، ممکن است دارای جوی سرد، خشک و ترس‌آور باشد که این عامل، عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، توجه به شادی سازمان و نیز شناسایی و بررسی عوامل تأثیرگذار بر شادی سازمان، نشان‌دهنده اهمیت انجام پژوهش حاضر و هدف اصلی آن است و از آنجا که این عوامل دارای روابط پیچیده بوده است، در پژوهش حاضر برای نخستین بار از رویکرد مدل‌سازی تفسیری ساختاری فراگیر جهت بررسی رابطه بین عوامل مؤثر بر شادی سازمانی استفاده شد. در مرحله اول این پژوهش با بررسی پژوهش‌های موجود مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر شادی سازمان شناسایی شد و سپس در مراحل بعدی با ارائه این عوامل به مدیران و بررسی روایی محتوایی آنها، ضمن حذف عوامل نامرتبط، روابط ساختاری و سلسله‌مراتبی میان عوامل باقیمانده بررسی شد.

نتایج یافته‌های تحقیق ۱۱ عامل را بر شادی سازمانی مؤثر می‌داند که این عوامل عبارتند از: اعتماد، خوش‌بینی، رضایت شغلی، امنیت شغلی و اقتصادی، اهداف کاری مشخص و مشترک، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، احساس عدالت، صداقت، علاقه به کار و معنی‌دار بودن کار. در تبیین مدل استخراجی می‌توان بیان نمود در صورتی که در سازمان اهداف کاری مشخص و مشترک وجود داشته باشد و سیستم‌های منابع انسانی (همانند مدیریت عملکرد و جبران خدمات) به‌درستی تعریف شوند، در این صورت در سازمان شفافیت و شایسته‌سالاری حکمفرما شده و ادراک از عدالت سازمانی در کارکنان افزایش می‌یابد که این امر موجب نهادینه‌سازی ارزش‌هایی همانند صداقت در سازمان شده و در نتیجه احساس امنیت شغلی و همچنین خوش‌بینی نسبت به سازمان در کارکنان ارتقا خواهد یافت که این امر اعتماد سازمانی را در سازمان گسترش داده و در صورت معنی‌دار بودن شغل برای کارکنان، رضایت شغلی و علاقه‌مندی به کار در آنها افزایش یافته و به تبع آن، انگیزش کارکنان و تمایل آنان به کار تیمی و همچنین یادگیری سازمان ارتقا می‌یابد که این عوامل می‌تواند موجب ارتقای تعهد سازمانی کارکنان شود.

سیمونز (۲۰۱۴) و چومگک و همکاران (۲۰۱۶) نیز اهداف کاری مشخص و مشترک را از عوامل مؤثر بر شادی سازمانی معرفی کردند که با یافته‌های این پژوهش همسو می‌باشد. تعریف اهداف کاری، گام مهمی برای دستیابی به موفقیت و شادی است. کارکنان باید بدانند به کجا می‌خواهند برسند؛ دانستن اهداف کاری، فقط برای کارکنان مهم نیست، بلکه برای سازمان نیز مهم است. رابطه بین مدیران و کارکنان، زمانی بهتر می‌شود که همگی هدف یکسان و مشارک داشته باشند. اگر افراد احساس کنند که نتیجه تلاش آنها در مسیر هدفشان نیست، انگیزه خود را از دست می‌دهند. برعکس اگر انسان بداند سعادت و کمال نهایی مرهون و نتیجه کار و تلاش اوست، انگیزه لازم برای تلاش به دست می‌آورد؛ لذا با مشخص بودن اهداف کاری و سازمانی، قابل دستیابی بودن اهداف و داشتن انگیزه کافی، موجب افزایش شادیشان خواهد شد. از دیگر نتایج این تحقیق، تأثیر حس عدالت بر شادی سازمانی است که از پیامدهای اهداف کاری مشخص و مشترک است. طاهریان، فیض و حیدرخانی (۱۳۹۳)، فانی و زیارتی (۱۳۹۱) و شبیانی دلویی (۲۰۱۵) نیز از احساس عدالت به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر شادی سازمانی نام برده بودند که با یافته‌های این پژوهش همسو می‌باشد. هنگامی که افراد نگرش مثبتی نسبت به کار و محیط سازمان داشته باشند، انگیزه و شادی آنان جهت انجام بهتر کار، افزایش می‌یابد و عکس این قضیه نیز صادق است. نگرش افراد متأثر از ادراکات آنان نسبت به میزان رعایت عدالت در سازمان بوده (کل و همکاران، ۲۰۰۴) و به معنای این است که آنها نسبت به برابری ادراک شده از تصمیمات تخصیص منابع مانند سطح پرداختی به شخص (عدالت توزیعی)، رویه‌هایی که تصمیمات توزیع بر آن اساس، انجام می‌شود (عدالت رویه‌ای) و برابری در رفتار با افراد در طول اجرای رویه‌ها (عدالت مراوده‌ای) حساس بوده و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند.

در سطح سوم، چهارم و پنجم مدل ارائه شده در پژوهش حاضر، به ترتیب عوامل صداقت، امنیت شغلی و اقتصادی و خوش بینی (مثبت‌اندیشی) قرار دارند که رگو و همکاران (۲۰۰۹)، استروما، لپسلیب (۲۰۱۵)، فانی و زیارتی (۱۳۹۱)، حسین طاهریان، فیض و حیدرخانی (۱۳۹۳)، طالبی و زاهدی (۱۳۸۵)، یوسف و لوتانز (۲۰۰۷) و شبیانی دلویی (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود به آنها اشاره کرده بودند. در سازمانی که عدم صداقت در آن موج می‌زند، اعتماد و اطمینان افراد از یکدیگر کاهش می‌یابد و کارکردن در فضای آن سازمان بسیار تلخ و طاقت‌فرسا خواهد بود که در نهایت شادی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از سوی دیگر، احساس امنیت، مستلزم توانایی در حفظ آنچه که شخص دارد و حصول اطمینان از تداوم



برخورداری آن در آینده است که این عامل از الزامات محیط کاری شاد است که شامل ایمنی، محیط- کاری مناسب و حقوق منصفانه است و به احساس خوش‌بینی یا مثبت‌اندیشی منجر می‌شود. افراد شاد علاقه دارند هم رویدادهای بد و هم رویدادهای خوب زندگی را مطلوب ارزیابی کنند و راجع به حوادث و رویدادها مثبت‌گرایانه‌تر از افراد ناشاد می‌اندیشند. در رابطه با شدت احساسات مثبت گزارش شده است که بین شادی و شدت واکنش به حوادث مثبت که رابطه‌ای مثبت وجود دارد، بدین صورت که افراد شاد غالباً عواطف بیشتری نسبت به حوادث مثبت در مقابل عواطف منفی از خود بروز می‌دهند، در صورتی که افراد غمگین در برابر رویدادهای منفی اثرپذیری بیشتری دارند (اوتاکه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

یکی از وجوه تمایز تحقیق حاضر با تحقیقات پیشین را می‌توان در اهتمام این پژوهش به طراحی مدلی چندسطحی از عوامل مؤثر بر شادی جستجو نمود. درحالی که محققانی از جمله طاهریان و همکاران (۱۳۹۳)، دهقان عقیفی و چاوشی‌باشی (۱۳۹۲)، پارسایی و همکاران (۱۳۹۳)، قانی و زیارتی (۱۳۹۱)، طالبی و زاهدی (۱۳۸۵)، شبانی دلوانی (۲۰۱۵)، ویسارت و همکاران (۲۰۱۴)، سیمونز (۲۰۱۴) و استایا (۲۰۱۵) که به موضوع شادی سازمانی پرداخته‌اند، تنها به بررسی متغیرهایی خاص در رابطه با شادی سازمانی همت گمارده‌اند. همچنین از جمله دیگر تمایزات تحقیق حاضر با ادبیات موجود به کارگیری رویکرد مدل‌سازی تفسیری ساختاری فراگیر است. طبق نتایج تحقیق حاضر جهت ایجاد شادی سازمانی می‌توان راهکارهایی مطرح نمود که در ادامه بدان‌ها اشاره می‌شود و اغلب در حیطه وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات مدیران است.

- ❖ باتوجه به اینکه وجود اهداف کاری مشخص و مشترک به‌عنوان زیربنایی‌ترین عامل در ایجاد شادی سازمانی در این پژوهش تعیین شده است، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها تجزیه و تحلیل جامع مشاغل را در سازمان خود انجام داده و سعی کنند وظایف، مسئولیت‌ها و اهداف کاری همه افراد و گروه‌های سازمانی خود را به‌صورت جامع، مشخص نمایند.
- ❖ باتوجه به اهمیت وجود ادراک عدالت سازمانی بین کارکنان در ایجاد شادی سازمانی، پیشنهاد می‌شود، مدیران به‌صورت مستمر ادراک کارکنان خود در سه حوزه عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و تعاملی را ارزیابی نموده و سعی نمایند از طریق شفافیت‌سازی و گسترش روحیه پاسخگویی بین مدیران سازمان این ادراک را افزایش دهند.

- ❖ با توجه به اهمیت نقش ارزش‌ها در ارتقای شادی سازمانی در سازمان‌ها و همچنین اهمیت آنها در افزایش تعهد سازمانی به‌ویژه تعهد هنجاری، پیشنهاد می‌شود، مدیران نسبت به نهادینه‌سازی این ارزش‌ها به‌ویژه از طریق التزام عملی خود به آنها اقدام نمایند.
  - ❖ یکی از عوامل اثرگذار بر شادی سازمانی، رضایت شغلی کارکنان است که این متغیر علاوه بر شادی سازمانی، بر بهره‌وری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنانی نیز تأثیرگذار است و از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان به‌صورت مستمر این متغیر و وضعیت عوامل مؤثر بر آن را مورد ارزیابی قرار داده تا بتوانند سیاست‌های لازم را در جهت بهبود آنها اتخاذ نمایند.
  - ❖ با توجه به متغیرهای شناسایی شده به‌نظر می‌رسد یکی از روش‌های ارتقای شادی سازمانی بین کارکنان، ارتقای هوش هیجانی آنهاست، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی سعی کنند که این مهارت کارکنان خود را ارتقا ببخشند.
- به محققین آینده نیز توصیه می‌شود، در پژوهش آنان، برخی متغیرهای دموگرافیک مانند جنسیت، سن و درآمد نیز علاوه بر عوامل مؤثر شناسایی شده در این پژوهش مورد بررسی قرار گیرد و از روش‌هایی مانند تحلیل ممیزی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شود تا از نظر آماری اعتبار مدل بررسی شود. علاوه بر این، به کارگیری روش‌های مبتنی بر ایجاد شبکه ارتباطات بین متغیرها مانند فرایند تحلیل شبکه و دیمتل، باعث استخراج روابط متقابل بین برخی عوامل شود. همچنین پیشنهاد می‌شود از روش‌های تحقیق کیفی مانند نظریه برخاسته از داده‌ها، مورد کاوی، تحلیل تم و... جهت طراحی و تقویت مدل استفاده شود. محققین حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی می‌توانند این عوامل را در سازمان‌های دیگر نیز بررسی کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- پارسا، عبدالله؛ دهقان، نجمه و صفایی مقدم، مسعود (۱۳۹۳)، بررسی رابطه چندگانه معنویت محیط کار، شادی سازمانی و سبک‌های مدیریت تعارض در کارکنان ستادی اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان، **نشریه پژوهش علوم انسانی**، دوره پانزدهم، شماره سی و پنجم: ۲۸-۱.
- چاوش‌باشی، فرزانه و دهقان عقیقی، ناهید (۱۳۹۲)، شناسایی و سنجش عوامل تأثیرگذار بر شادی سازمانی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، **نشریه علوم رفتاری**، دوره پنجم، شماره شانزدهم: ۴۳-۶۶.
- حسن‌زاده رنگی، نرمین؛ الهیاری، تیمور؛ خسروی، یحیی؛ زائری، فرید و صارمی، مهناز (۱۳۹۱)، طراحی پرسشنامه شکست‌های شناختی شغلی: تعیین روایی و قابلیت اعتماد ابزار، **سلامت کار ایران**، دوره نه، شماره یک: ۲۹-۴۰.
- خدابخشیان، محمد (۱۳۹۲)، بررسی رابطه میزان شادابی و عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: بانک انصار استان سمنان)، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ حسینی‌پور، طهمورث و آسترکی، سامان (۲۰۱۶)، بررسی تأثیر شادی بر سلامت اداری با اثر میانجی کیفیت زندگی کاری کارکنان، **مطالعات رفتار سازمانی**، شماره پنجم، دوره دوم: ۱-۲۴.
- شریف‌زاده، فتاح؛ قربانی پاجی، عقیل و شیخ‌زاده، غنچه (۲۰۱۸)، تأثیر فضیلت سازمانی ادراک‌شده بر هویت‌یابی سازمانی با نقش تعدیل‌گر شادمانی سازمانی و نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: پلیس راهور)، **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره هفتم، شماره سوم: ۸۱-۱۱۲.
- شریف‌زاده، حکیم‌السادات؛ میرمحمدتبار، سیداحمد و عدلی‌پور، صمد (۱۳۹۶)، بررسی عوامل مؤثر بر شادی سازمانی در ایران، **راهبرد فرهنگ**، شماره چهارم: ۱۸۰-۱۶۰.
- شیبانی دلویی، جهان‌رضا (۱۳۹۴)، شادی سازمانی، راهکارها و عوامل مؤثر بر آن، **کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی**، ترکیه - استانبول، شرکت مدیران ایده‌پردازان پایتخت ایلیا.
- طالبی، داوود و زاهدی، لیلا (۱۳۸۵)، بررسی عوامل مؤثر بر شادی کارکنان در شرکت ساپکو، **فصلنامه مدیریت فردا**، سال چهارم، شماره ۱۳ و ۱۴: ۱۴۱-۱۲۶.

طاهریان، حسین؛ فیض، داوود و حیدرخانی، زهرا (۱۳۹۳)، عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر شادی و شادی در دانشگاه‌ها و تأثیر آنها بر تولید علم، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره دو، شماره هفتاد و دو: ۹۹-۱۱۶.

فانی، علی اصغر و آقازیرتی، مهدی (۱۳۹۱)، شناسایی مؤلفه‌های شادی فردی و سازمانی و سنجش وضعیت این مؤلفه‌ها، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره اول، شماره یازدهم: ۶۹-۸۶.

قلی‌پور، آرزین؛ غریبی یامچی، حمیده و مرادی، ابراهیم (۲۰۱۶)، تأثیر نهادهای اخلاق بر شادی و نشاط کارکنان، مطالعات رفتار سازمانی، دوره چهارم، شماره چهارم: ۹۷-۱۲۰.

- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. **International Business Research**, 12(2), 99-112.
- Agarwal, A., Shankar, R. & Tiwari, M.K. (2007). Modeling Agility of Supply Chain. **Industrial Marketing Management**, 36, 443-457.
- Boehm, J. K. & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? **Journal of career assessment**, 16(1), 101-116.
- Chong, V. K. & Eggleton, I. R. (2007). The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organisational commitment on managerial performance. **Management Accounting Research**, 18(3), 312-342.
- Chung, H. F., Seaton, J., Cooke, L. & Ding, W. Y. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour. **Computers in Human Behavior**, 64, 432-448.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. **American psychologist**, 55(1), 34.
- Diener, E. & Diener, C. (1996). Most people are happy. **Psychological science**, 7(3), 181-185.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective wellbeing: Three decades of progress. **Psychological Bulletin**, 125(2), 276-302.
- Fernández, J. L. F., Gamez, M. A. F., De Querol Aragón, N. & Gil, A. C. (2018). Happiness at work, business behaviour and worker perceptions: A case study. **Ramon Llull Journal of Applied Ethics**, 8, 33-64.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. **International Journal of Management Reviews**, 12, 384-412.
- Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. **American Psychologist**, 60, 678-686.
- Gupta, V. (2012). Importance of being happy at work. **International Journal on Research and Development: A Management Review**, 1(1), 9-14.
- Hales, J. & Williamson, M. G. (2010). Implicit employment contracts: The limits of management reputation for promoting firm productivity. **Journal of Accounting Research**, 48(1), 51-80.

- Hellstrom, C. & Lapsley, I. (2016). Humour and happiness in an NPM world: Do they speak in jest? **Critical Perspectives on Accounting**, 37, 51-64.
- Januwarsono, S. (2015). Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work: Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. **European Journal of Business and Management**, 7(8), 918.
- Joo, B. K. & Lee, I. (2017, August). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. In Evidence-based HRM: **A Global Forum for Empirical Scholarship**, Vol. 5, No. 2, pp. 206-221, Emerald Publishing Limited.
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R. & King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. **The Journal of Positive Psychology**, 3(4), 219-233.
- Kesebir, P. & Diener, E. (2009). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. In **The science of well-being**, pp. 59-74, Springer, Dordrecht.
- Kornhauser, A. (1933). The technique for measuring employee attitudes. **Personnel Journal**, 9, 99-107.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B.C. (2004) Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. **Business Horizons**, 47, 45-50.
- Mayo, E. (1924). **Revery and industrial fatigue**. Williams & Wilkins Company.
- McMahon, D.M. (2006). **Happiness: A History**. New York: Atlantic Monthly Press.
- Minkov, M. (2009). Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations. **Cross-Cultural Research**, 43(2), 152-179.
- Otake, K. (2015). Subjective happiness and autobiographical memory: Differences in the ratio of positive events and transmission as emotional expression. **Personality and Individual Differences**, 72, 171-176.
- Putman, M.L. (1930). Improving employee relations: A plan which uses data obtained from employees. **Personnel Journal**, 8, 314-325.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). How individualism–collectivism orientations predict happiness in a collectivistic context. **Journal of Happiness Studies**, 10(1), 19-35.
- Remington, N. A., Fabrigar, L. R. & Visser, P. S. (2000). Reexamining the circumplex model of affect. **Journal of personality and social psychology**, 79(2), 286.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., de Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A. & Vergel, A. I. S. (2010). Positive psychology at work: Mutual gains for individuals and organizations. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 26(3), 235-253.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. **Journal of personality and social psychology**, 39(6), 1161.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual review of psychology**, 52(1), 141-166.
- Ryff, C.D. & Singer, B.H. (2008). Know thyself and become what you are: An eudaimonic approach to psychological wellbeing. **Journal of Happiness Studies**, 9: 13 – 39.

- Safarzadeh, H., Soloukdar, A., Alipour, A. & Parpanchi, S. A. (2012). The Role of Emotionality and Power on Tendency to Unethical Behaviors. **International Journal of Human Resource Studies**, 2(4), 187.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. **European research on management and business economics**, 24(3), 149-159.
- Salas-Vallina, A., Simone, C. & Fernández-Guerrero, R. (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). **Journal of Business Research**.
- Schimmack, U. (2008). The structure of subjective well-being. **The science of subjective well-being**, 97-123.
- Seligman, M. E. P. (2002). **Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment**. Nueva York, NY.
- Sheldon, K. M. & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. **Journal of personality and social psychology**, 76(3), 482.
- Simmons, B. L. (2014). Organizational characteristics of happy organizations. **Wellbeing: A Complete Reference Guide**, 1-18.
- Snow, A. J. (1923). Labor turnover and mental alertness Test scores. **Journal of Applied Psychology**, 7(3), 285.
- Soti, A., Shankar, R. & Kaushal, O. P. (2010). Modeling the enablers of Six Sigma using interpreting structural modeling. **Journal of Modelling in Management**, 5(2), 124-141.
- Stoia, E. (2016). Happiness and well-being at work.
- Sushil, S. (2012). Interpreting the Interpretive Structural Model. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 13(2), 87-106.
- Tosten, R., Avci, Y. E. & Sahin, E. (2018). The relations between the organizational happiness and the organizational socialization perceptions of teachers: The sample of physical education and sport. **European Journal of Educational Research**, 7(1), 151-157.
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J. & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. **Journal of Happiness Studies**, 9(1), 41-79.
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J. & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. **Journal of personality and social psychology**, 76(5), 820.
- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y. & Majid, A. H. A. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. **Asian Social Science**, 11(2), 78.