

## شناخت عوامل شادی‌ساز در میان نسل‌های شاغل در سازمان‌های امروزی

غلامرضا عسگری<sup>۱</sup>، محمود محمدی<sup>۲</sup>، مهدی اسماعیل‌زاده<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف این پژوهش بررسی مفهوم شادی در سازمان و بررسی تفاوت‌های نسلی در خصوص نگرش به شادی در سازمان است. به این منظور برای بررسی مفهوم شادی در سازمان از پرسشنامه کارل و همکاران (۲۰۰۵) و برای مقایسه نسل‌ها از تاریخ تولد آنها استفاده شد. پاسخ‌دهندگان، ۳۹۶ نفر از شاغلین یک سازمان صنعتی در جنوب شرقی تهران بودند. از میان پاسخ‌دهندگان، ۱۵۶ نفر به نسل انقلاب و ۱۴۲ نفر به نسل اینترنت تعلق داشتند. بررسی‌ها نشان می‌دهد، مهم‌ترین عوامل شادی در سازمان به ترتیب اعتماد به مدیران، اعتماد به همکاران و برگزاری مسابقات در سازمان است. در میان نسل‌های موردبررسی تفاوت معناداری مشاهده نشد. در ادامه یافته‌های پژوهش‌های بررسی شده، پیشنهادهایی ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: شادی سازمانی، اعتماد، تفاوت‌های نسلی، اینترنت

۱. استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۷/۳۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۰۲

نویسنده مسئول مقاله: غلامرضا عسگری

E-mail: ghrasgari@yahoo.com

**مقدمه**

در رفتار سازمانی برای سنجش رضایت شغلی، مدل‌های متعددی ارائه شده که از میان آنها می‌توان به شاخص توصیفی شغل<sup>۱</sup> (۱۹۶۹) و مدل مینه‌سوتا که در قالب دو پرسشنامه بلند (۱۹۶۷ و ۱۹۷۷) و پرسشنامه کوتاه (۱۹۷۷)، موجود است اشاره کرد. همچنین پیمایش رضایت شغلی<sup>۲</sup> و مدل مقیاس چهره‌ها<sup>۳</sup> از مدل‌های سنجش رضایت شغلی محسوب می‌شوند. در این راستا مدل شاخص توصیفی شغل که توسط اسمیت، کندال و هالین طراحی شده دارای پنج معیار رضایت از سرپرست، همکاران، حقوق و مزایا، فرصت‌های ارتقا و محیط کاری است که از میان ابعاد پنج‌گانه، محیط کار نسبت به سایرین دارای اهمیت و وزن کمتری است.

اما امروزه به سبب ظهور شرکت‌های دانشی و با توجه به حضور نسل جدیدی از شاغلان که از آنها با عنوان متولدین نسل اینترنت یاد می‌شود (Fleming, 2005)، عامل پنجم یعنی محیط کار، اهمیت زیادی پیدا کرده است که در تأیید این مدعا می‌توان به اقدامات شرکت گوگل در زمینه طراحی محیط و فضای کاری اشاره کرد. برای مثال، در شرکت گوگل، کارکنان محل کار خود را به شکل دلخواه چیدمان کرده، رنگ موردعلاقه خود را برای اتاق‌ها و تجهیزات اداری انتخاب می‌کنند یا استخر و میز فوتبال دستی در ساختمان شرکت قرارداد شده تا کارمندان در زمان‌های کاری از آنها استفاده کنند یا حتی برای تردد بین واحدهای سازمان اسکوتر سوار شوند. از سوی دیگر، مجموعه متنوعی از غذاها برای کارمندان سرو می‌شود. افزون بر اینها، گوگل چند شرکت مشاوره‌ای را برای متنوع کردن اقدامات خود به خدمت گرفته است. البته در این زمینه شرکت گوگل تنها نیست. شرکت‌های دیگری نیز هستند که در سال و به‌صورت سرانه برای شاد کردن کارمندان خود مبلغ هفتصد پوند هزینه می‌کنند (Bolton, Houlian, 2009). اقدامات شرکت‌هایی مانند گوگل، سؤال‌هایی را در حوزه‌های جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، اقتصاد و پزشکی (پهلوان صادق و نصرآبادی، ۱۳۸۸) پدید آورده است که تجمیع پاسخ‌های ارائه‌شده به این سؤال‌ها، ارائه مفهوم شادی در سازمان<sup>۴</sup> است که به نوعی مدل مختصرشده رضایت‌شغلی محسوب شده، در آن تنها به سه عامل همکاران، سرپرستان و محیط کاری توجه می‌شود. البته در زمینه شادی سؤال‌های دیگری نیز مطرح هستند که پژوهشگران درصدد پاسخگویی برای آنها برآمده‌اند. سؤال‌هایی مانند این که شادی چگونه ایجاد می‌شود، چه عواملی بر شادی تأثیر

- 
1. Job Descriptive Index
  2. Job satisfaction survey
  3. Faces Scale
  4. Fun in Workplace

می‌گذارند و یا این‌که شادی به چه نتایجی منجر می‌شود. البته در زمینه شادی باید به ترجیحات و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان نیز توجه کرد. به‌بیان دیگر، این موضوع که آیا کارکنان به شادی علاقمند هستند یا خیر تحت‌تأثیر نگرش، تجربه کاری و فرایندهای اجتماعی‌سازی افراد نیز قرار داد که به‌طور کلی به این عوامل در جامعه‌شناسی، تفاوت‌های نسلی گفته می‌شود (Baptiste, 2009). به‌طور دقیق‌تر باید گفت که برخی از جامعه‌شناسان معتقدند، میان متولدین نسل جدید (نسل اینترنت) و شاغلان نسل‌های دیگر تفاوت‌هایی در زمینه مفهوم کیفیت زندگی کاری، نشاط و شادی وجود دارد. از دید آنها، کارکنان نسل جدید<sup>۱</sup> که از حمایت کامل والدین و قانون برخوردار بوده‌اند شادتر هستند و برخلاف نسل موالید<sup>۲</sup> که شادی را ضدبهره‌وری می‌دانند و برخلاف نسل ناشناخته<sup>۳</sup> که به شادی سازمانی بی‌تفاوت هستند شادی را یک ضرورت می‌دانند. از این‌رو، سازمان‌ها باید در سامان‌دهی محیط به شاد بودن آن توجه کنند (Baptiste, 2009). با عنایت به مقدمه عنوان‌شده، هدف اصلی این پژوهش تعیین عوامل شادی‌ساز در سازمان مورد مطالعه و بررسی تفاوت‌های نسلی موجود در زمینه توجه به شادی در محل کار است.

### پیشینه پژوهش

شادی در فرهنگ معین، خوشحالی، نشاط، سرور، خوشدلی، معنا شده است. دلایلی لاما معتقد است، شادی مهم‌ترین هدف زندگی است و ربطی به سواد، ملیت، شأن یا ایدئولوژی افراد ندارد (Christopher & Hickinbottom, 2010). البته شادی ارتباط بسیار نزدیکی با سعادت یا نشاط<sup>۴</sup> دارد. هرچند که نشاط یک موضوع چندوجهی است و در تعریف کلی به‌معنای سلامت جسمی و روحی است. از سوی دیگر، نشاط بیانگر رفاه افراد بوده، شامل شرایط مادی، بهداشتی و معیشتی کارکنان است و به وجود یا عدم‌وجود استرس، اضطراب، فرسودگی، عدم‌اطمینان و افسردگی در درون سازمان مربوط می‌شود. در واقع نشاط به‌معنای وجود یک محیط باکیفیت و بهداشتی است که رفاه و تندرستی کارکنان را در پی دارد. البته نشاط یک پدیده فردی نیست بلکه یک پدیده اجتماعی است. لیکن شادی یک موضوع فردی است و به رضایتمندی از شغل مربوط می‌شود. در واقع برخلاف نشاط که ایجاد آن نیازمند یک برنامه فراگیر و چندبعدی است، شادی تنها با اجرای برخی فعالیت‌های ساده و تغییر در محیط سازمان ایجاد می‌شود (Bapatiste, 2009).

- 
1. Millennials( Generation Y)
  2. Baby boomers
  3. Generation Xers
  4. Well-being = Welfare

از سوی دیگر، مفهوم شادی با مفهوم کیفیت زندگی کاری نیز در ارتباط است. البته کیفیت زندگی کاری نیز ساختاری پویا و چندبعدی دارد که مفاهیمی مانند امنیت شغلی نظام‌های پاداش، فرصت‌های آموزشی و شرکت در تصمیم‌گیری را دربر می‌گیرد (شهبازی، واعظی و تنایی‌پور، ۱۳۸۸). از نظر سلمانی (۱۳۸۲)، کیفیت زندگی کاری در عکس‌العمل کارکنان نسبت به رضایت شغلی و سلامت روحی تبلور می‌یابد و به معنی تصور ذهنی و درک و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی کار است. سلمانی (۱۳۸۲) معتقد است، کیفیت زندگی کاری با چهار عامل اصلی یعنی معنادار بودن شغل، تناسب سازمانی و اجتماعی کار، چالشی بودن شغل و پرورش مهارت‌ها سنجیده می‌شود. همچنین متغیرهای جزئی مانند پرداخت منصفانه، شرایط کاری ایمن و بهداشتی، فرصت‌های مناسب رشد و قانونمندی کار بیانگر میزان کیفیت زندگی کاری در یک سازمان است (سلمانی، ۱۳۸۲)؛ از این رو، کیفیت زندگی کاری نیز مفهومی وسیع‌تر از شادی سازمانی است.

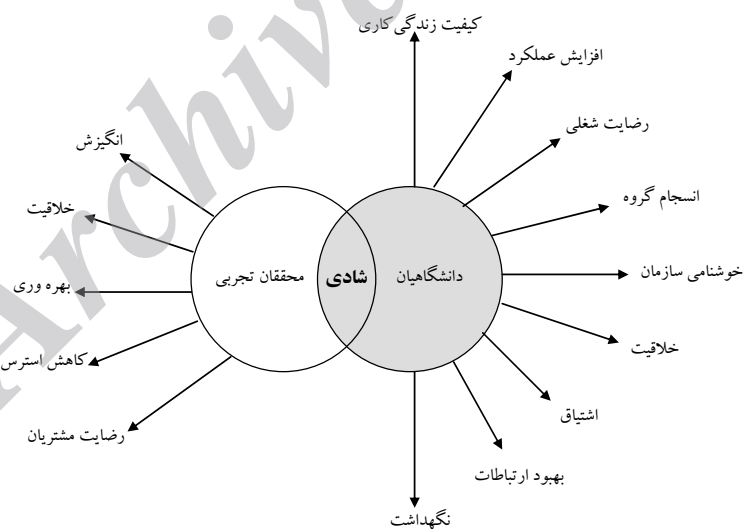
مفهوم شادی سازمانی از عصر دات‌کام‌ها<sup>۱</sup> و از دره سیلیکون<sup>۲</sup> آغاز شد؛ زمانی که شرکت‌های اولیه، فارغ‌التحصیلان نسل جدید را استخدام کردند. این کارمندان بیش از هشتاد ساعت در هفته کار می‌کردند. بنابراین، شرکت‌ها تلاش کردند، محیط کار را برحسب نیاز کارکنان تازه‌وارد طراحی کنند؛ زیرا به نظر کارکنان جدید، سازمان تنها محل تأمین درآمد نیست بلکه کار نوعی تفریح نیز محسوب می‌شود. بنابراین، مدیران این شرکت‌ها، زمان‌های استفاده از استخر و سرگرمی را به اوقات کاری این دسته از کارکنان اضافه کردند تا تنوعی در ساعات‌های بلند و خسته‌کننده کار ایجاد شود. البته تنها محیط فیزیکی نبود که تغییر کرد بلکه کارکنان تمام هفته و نه تنها روزهای تعطیل، لباس‌های غیررسمی به تن می‌کردند. به این ترتیب محیط کاری مشتمل بر تفریح و سرگرمی و مملو از روحیه جوانی بود و کار به بازی و سرگرمی شبیه شد (Van meel, 2001).

در این راستا کارل و پلچت (۲۰۰۶) معتقدند، محیط کار شاد موجب تشویق، شروع و پشتیبانی از فعالیت‌های شادی‌بخش می‌شود و به این ترتیب بهره‌وری کارکنان و سازمان افزایش می‌یابد (Karl & Peluchete, 2006). پلستر (۲۰۰۹)، در تعریف شادی سازمانی معتقد است که شادی، به مجموعه‌ای از فعالیت‌های مفرح اطلاق می‌شود که موجبات تفریح و خنده کارکنان را فراهم می‌کند. این فعالیت‌ها می‌توانند هم به شکل رسمی و هم غیررسمی فراهم شوند (Plester, 2009). البته برای شادی تعاریف عاطفی، شناختی و ترکیبی نیز قابل‌ارائه است (ربانی

1. dot-com  
2. Silicon Valley

و همکاران، ۱۳۸۷). اما در شکل کلی، شادی زمانی حادث می‌شود که مرز میان کار و بازی شکسته شده، فضایی همانند دوران تحصیل بر سازمان حاکم شود (Lamm & Meeks, 2009). شادی سازمانی یک مفهوم نوظهور است. با این حال پژوهشگران دانشگاهی معتقدند، شادی عامل افزایش کیفیت زندگی کاری، عملکرد بهتر، بهبود ارتباطات، رضایت شغلی، افزایش خلاقیت و نگهداشت کارکنان است (Fleming, 2005). برخی دیگر نیز عنوان می‌کنند، شادی موجب می‌شود کارکنان با اشتیاق در محل کار حاضر شوند (Ford & et, als, 2004) که این امر با از بین بردن عوامل مخرب روانی مانند: استرس، اضطراب، احساس ناامنی، خستگی و افسردگی، نیازهای روانی و هیجانی کارکنان حادث می‌شود (van meel, 2001).

از سوی دیگر، برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد، شادی به رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود. همچنین شادی عامل افزایش خلاقیت و کاهش فرسودگی شغلی است (Strömberg & Karlsson, 2009). در این راستا پژوهش کارل و همکاران (۲۰۰۵) نشان می‌دهد، کارکنانی که شادی را تجربه می‌کنند رضایت شغلی بیشتری دارند. به‌طور دقیق‌تر کسانی که برای شادی اهمیت قائل می‌شوند، رضایت شغلی بیشتری نیز دارند. زیرا این کارکنان باور دارند که سازمان آنها محصولاتی قابل اعتماد، مسئولانه و مناسب ارائه می‌دهد و کارمندان سازمان افرادی متخصص و معتبر هستند (Karl & et, als, 2006). نمودار شماره (۱)، تأثیر شادی بر متغیرهای سازمانی را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. رابطه‌ی شادی و متغیرهای سازمانی (مستخرج از ادبیات پژوهش)

### مدل شادی- عملکرد

مدل شادی- عملکرد که به مدل 5CS معروف است، دارای پنج هسته درونی و سه نتیجه حاصل از تعامل میان هسته‌ها است. هسته‌های تشکیل‌دهنده مدل عبارتند از:

مشارکت<sup>۱</sup>: به میزان تلاش انجام شده توسط کارمند و ادراک از آن مربوط می‌شود.

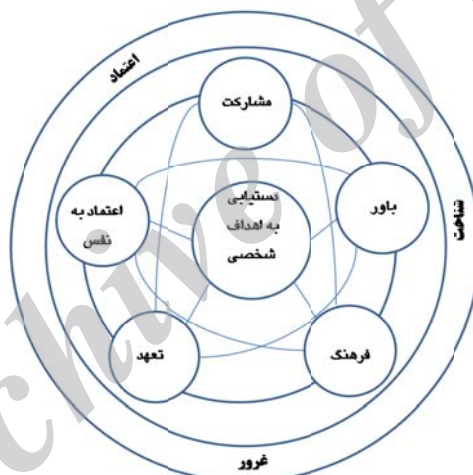
باور<sup>۲</sup>: میزان انگیزش کوتاه‌مدتی است که فرد حین کار تجربه می‌کند.

فرهنگ<sup>۳</sup>: نشان‌دهنده میزان احساس "تناسب" فرد با شغل است.

تعهد<sup>۴</sup>: میزان انگیزش بلند و درگیری فرد با شغل است.

اعتماد به نفس<sup>۵</sup>: بیانگر اعتقادی است که فرد به خودش و شغلش دارد.

چنانچه کارکنان همه این پنج ویژگی را دارا باشند، نتایج حاصله عبارتند از: غرور<sup>۶</sup>، اعتماد<sup>۷</sup> و شناخت<sup>۸</sup> که عوامل ایجاد شادی در سازمان محسوب می‌شوند. نمودار شماره (۲)، مدل شادی- عملکرد را نمایش می‌دهد.



نمودار ۲. مدل شادی- عملکرد

1. Contribution
2. Conviction
3. Culture
4. Commitment
5. confidence
6. Pride
7. Trust
8. Recognition

### عوامل شادی‌سازی

اگرچه جروگانتا (۲۰۱۲)، معتقد است که مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری شادی بسیار دشوار است (Georganta, 2012)، می‌توان ادعا کرد که شادی از اجرای فعالیت‌های شادی‌ساز توسط سازمان و همچنین وجود اعتماد به مدیران و همکاران ساخته می‌شود (Hunter & et, al, 2010). در مورد فعالیت‌های شادی‌ساز، راکمن (۲۰۰۳)، فعالیت‌هایی مانند: ۱. مسابقات (کاریکاتور، عکس کودکی)؛ ۲. مبادله هدایا؛ ۳. بازی‌ها؛ ۴. برگزاری جشن‌ها؛ ۵. رستوران و تغذیه؛ ۶. برنامه‌های آموزشی هنگام نهار؛ ۷. تورهای گردش؛ ۸. کمیته ارتباطات و ۹. جلسات عقده‌گشایی را از دسته فعالیت‌های شادی‌ساز می‌داند (Rockman, 2003). پاپتیست (۲۰۰۹) مدعی است، فعالیت‌های شادی‌ساز مدیران با کارکنان متفاوت است. در این راستا پژوهش این پژوهشگر در میان دوازده مدیر شاغل در بخش عمومی انگلستان نشان داد، ۱. تعیین زمان کاری؛ ۲. مدیریت استرس؛ ۳. استراتژی‌های ارتباطی؛ ۴. استراتژی‌های پاداش؛ ۵. توسعه مدیریت؛ ۶. کار تیمی؛ ۷. ارتباط با ذی‌نفعان؛ ۸. مشارکت در فعالیت‌های تغییر از دسته عوامل شادی‌ساز در مدیران است (Bapatiste, 2009).

اما در زمینه اعتماد به مدیران و همکاران، که از ابعاد ارتباطات اجتماعی محسوب می‌شوند (جوکار و رحیمی، ۱۳۸۶)، در ابتدا می‌بایست اعتماد را تعریف کرد. در این زمینه رابینسون (۱۹۹۶) معتقد است، اعتماد دربر دارنده انتظارات، مفروضات یا باورهای فرد درباره‌ی این احتمال است که رفتار آتی فرد مقابل مفید و مقبول بوده یا حداقل منافع شخص را تهدید نکند. زمانی که اعتماد بالا است، کارکنان معتقدند که همکاران و مدیران آنان گشاده‌رو، صادق، راستگو، سازگار و منصف هستند و تعامل خوبی با یکدیگر دارند. در این حالت کارکنان کمتر دچار استرس و فرسودگی می‌شوند؛ زیرا این افراد از اقدامات تلافی‌جویانه رئیس خود نمی‌ترسند و احساسات آنان را مثبت و حمایت‌گرایانه تلقی می‌کنند.

از سوی دیگر، وقتی کارکنان به همکاران خود اعتماد داشته، محیط کاری را کنج‌کاو یا مشکوک ارزیابی نکنند به فعالیت‌های گسترده‌تری دست می‌زنند و شادتر هستند؛ یعنی وقتی کارمندان به یکدیگر اعتماد دارند، انتقادات را بهتر می‌پذیرند و در مورد اشتباهات حساسیت کمتری نشان می‌دهند و احساسات را راحت‌تر بیان می‌کنند. پس به هر میزان که کارمندان به مدیران و همکاران خود اعتماد بیشتری داشته باشند، به همان میزان شادتر هستند (Rockman, 2003). از این‌رو، در این پژوهش، اعتماد به همکاران و مدیران به منزله‌ی یکی از عوامل شادی‌سازی بررسی می‌شود.

البته پس از تعیین عوامل شادی و برای بررسی تفاوت‌های نسلی‌سازی می‌بایست در خصوص نگرش کارکنان به شادی نیز پژوهش کرد. در واقع می‌بایست به این سؤال پاسخ داد که آیا کارکنان برای شادی اهمیت قائل هستند و این که تا چه میزان شادی را لازم می‌دانند. در پاسخ به این سؤال می‌توان به بررسی‌های آلداف و شرون در سال ۲۰۰۱ اشاره کرد. این پژوهشگران برای بررسی نگرش کارکنان نسبت به شادی یک مدل سه‌متغیره را پیشنهاد کردند که شامل سه بعد اهمیت<sup>۱</sup>، اختصاص<sup>۲</sup> و نتایج ادراک‌شده از شادی است. پرسشنامه آلداف و شرون دارای هفده سؤال در طیف پنج‌گانه لیکرت است که در آن چهار سؤال به سنجش اهمیت و پنج سؤال به سنجش اختصاص مربوط می‌شود. گفتنی است، در پرسشنامه کارل و همکاران از سؤال‌های طراحی‌شده آلداف و شرون استفاده شده است.

سؤال‌های اهمیت، به سنجش شدت حضور شادی مربوط می‌شود. در این واقع این سؤال‌ها برای سنجش نگرش نسل‌های ناشناخته و بعدی طراحی شده است. زیرا دو نسل اخیر نگرش مثبتی نسبت به شادی در محیط کار دارند و از وجود شادی در محیط کار لذت بیشتری می‌برند. آنها معتقدند که بازی و کار در محل کار مکمل یکدیگر هستند و شادی را به منزله‌ی عامل ضروری و حیاتی در شغل در نظر می‌گیرند. متغیر اهمیت، با سؤال‌هایی مانند ترجیح کار مفرح به کار غیرمفرح، و ترک شغل غیرمفرح سنجیده می‌شود.

سؤال‌های اختصاص نیز به سنجش این موضوع می‌پردازد که کارکنان تا چه میزان معتقدند که شادی می‌بایست بخشی از کار روزانه آنان باشد و همچنین به بررسی این دیدگاه می‌پردازد که آیا شادی مانع و مزاحم کار است یا عامل و مولد بهره‌وری. در واقع سؤال می‌شود که آیا فعالیت‌های مفرح فیزیکی یا روانی موجب اختلال در کار می‌شود یا این که تأثیر مثبتی بر انجام فعالیت‌های روزانه دارد. به بیان دقیق‌تر، این سؤال‌ها برای اندازه‌گیری نگرش نسل مولید در سازمان ارائه شده است؛ زیرا نسل مولید معتقدند شادی در کار یک عامل ضد بهره‌وری است (Karl & et, al, 2005).

### مطالعات انجام‌شده در زمینه شادی

دکتر حسنی بختیار نصرآبادی و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهشی به بررسی سطح شادی در کارکنان دانشکده‌های علوم پزشکی اصفهان پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد، سطح شادی مردان بیشتر از زنان است و افراد متأهل شادتر از افراد مجرد هستند. همچنین فرهادی و

1. Salinence
2. Appropriateness



همکاران (۱۳۸۴)، به بررسی رابطه میان نشاط و اعتماد به نفس در دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی لرستان پرداختند. تحلیل اطلاعات نشان داد، میان نشاط و اعتماد به نفس همبستگی معناداری وجود دارد.

شجاعی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی به بررسی وضعیت شادمانی به‌عنوان یکی از شاخص‌های سلامت روان در دانشجویان پرستاری پرداختند که کمتر از پانزده درصد دانشجویان از سطح شادمانی خیلی خوب برخوردار بودند و نزدیک هفتاد درصد دانشجویان نیز از نظر شادی در سطح قابل قبول قرار داشتند. افزون بر این، حسن زارعی متین و همکاران (۱۳۸۸)، پژوهشی با عنوان شناسایی مؤلفه‌های نشاط در محیط کار و سنجش وضعیت این مؤلفه‌ها در سازمان‌های اجرایی استان قم انجام دادند. این پژوهش نشان داد، در سازمان‌های منتخب، مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، خودگشودگی، مشارکت، عدالت، مثبت‌اندیشی و ساختار منعطف در وضعیت نامناسب و مؤلفه‌های معنادار بودن کار، علاقه به کار، امنیت در محیط کار و تعامل با همکاران در وضعیت متوسط است.

### نسل‌ها در غرب و ایران

برخی معتقدند که جامعه جدید ایران توانایی بازتولید همه ارزش‌های نسل قبل را ندارد؛ زیرا فاصله اندکی بین نسل‌ها وجود دارد. از این رو، زمان اجازه نمی‌دهد که ارزش‌های قبلی بازتولید شوند و نسل‌های جدید در حال تولید ارزش‌های جدیدی هستند که در میان نسل‌ها متفاوت است (سهراب‌زاده، ۱۳۸۸). البته وجود تفاوت بین انسان‌ها سابقه دیرینه‌ای دارد اما نوع و درجه این تفاوت‌ها و نابرابری‌ها یکسان نبوده است (سفری و ایمانی، ۱۳۸۵). افزون بر این، شدت تحولات و میزان این نابرابری‌ها در همه جوامع یکسان نیست و درجات مختلفی بر آن مترتب است (آزاد ارمکی و همکاران، ۱۳۸۱). نکته مهم در مطرح کردن نسل‌ها، توجه به اختلاف آنها از حیث عاطفی، فکری، ارزشی یا به‌طور کلی اختلاف فرهنگی است که نظریه‌پردازان از آن به‌عنوان گسست یاد می‌کنند (آزاد ارمکی، ۱۳۸۶).

گفتنی است، گسست نسلی، طیف وسیعی از تغییرات و تفاوت‌های ذهنی را شامل می‌شود که موجب دگرگونی در خودآگاهی هر نسل درمورد هویت و هویت اجتماعی خود می‌شود (جمشیدی‌ها و خالق‌پناه، ۱۳۸۸). همچنین گسست نسلی یک امر دفعی و موقتی نیست که فقط در حال حاضر صورت گرفته باشد. بلکه همواره وجود داشته و خواهد داشت (طیبی، ۱۳۸۸). البته درمورد عواملی که موجب این تغییرات می‌شوند معیارهای متفاوتی توسط مانهایم، دیوید وایت، دایتی، بیکر، بالس و کرتزل ارائه شده است که تجمیع این نظرات مؤید آن است که شاخص‌هایی مانند سن و همسالان، تجارب مشترک جامعه‌پذیری و وقایع مهم تاریخی همچون جنگ،

انقلاب، یا تجربه‌های نسلی همچون نوآوری‌های فناوری مانند تلفن همراه، اینترنت برای تمایز نسل‌ها از یکدیگر قابل‌ارائه است (چیت‌ساز، ۱۳۸۶). براساس چهار عامل یادشده در ادامه نسل‌های موجود در غرب و ایران معرفی می‌شوند.

### **نسل انفجار موالید**

این گروه در دوران بعد از جنگ دوم و در هنگام تخریب اقتصاد و کمبود منابع به دنیا آمده‌اند. آنها برای به دست آوردن هر چیزی باید رقابت می‌کردند. این نسل رقابتی‌ترین نسل موجود است. این نسل خوش‌بین و مدبر است. از چالش و کار پرفشار لذت می‌برد. افراد این نسل هویت خود را از کار می‌گیرند و آن را عامل موفقیت می‌دانند. آنها خواهان موفقیت به هر قیمتی هستند و براساس موفقیت به دست آمده برای خود ارزش قائل می‌شوند؛ از این‌رو، به شادی در کار به منزله‌ی یک عامل ضدبهره‌وری نگاه می‌کنند.

### **نسل ناشناخته**

متولدین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰، کسانی که توسط والدین پر مشغله خود فراموش شدند. آنها دیدند که در دوران رکود، والدینشان اخراج شدند؛ از این‌رو، قسم خوردند که هرگز برای کسی که سرنوشتشان در دست او است سخت کار نکنند. آنها تعادل در زندگی را دوست دارند و برای شادی، غیررسمی بودن و خلاقیت ارزش قائل هستند. به نظر آنها کار هوشمندانه، اوقات فراغت و سرگرمی وسیله ایجاد تعادل در زندگی است. این گروه با سرگرمی‌های بیرون سازمانی، میان کار و زندگی تعادل برقرار می‌کنند.

### **نسل بعدی**

متولدین بین سال‌های ۱۹۸۰ به بعد یعنی متولدین نسل اینترنت. والدین پشت در مانده، آنها را بیش از حد نوازش کرده و از حمایت بیش از حد والدین و قانون برخوردار هستند. کیفیت تحصیلی بالاتر و استانداردهای ایمنی بالاتری دارند. اعتماد به نفس زیادی دارند و موفقیت‌طلب و خودشیفته هستند. سازمان برای آنها هدف نیست بلکه وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است. آنها انعطاف‌پذیر و شاد هستند. برخلاف نسل موالید که شادی را ضدبهره‌وری می‌دانستند و برخلاف نسل ناشناخته که به شادی در محل کار بی‌تفاوت بودند، اینان شادی در سازمان را نه یک مزیت بلکه یک ضرورت می‌دانند.

### نسل‌ها در ایران

پيامدهای گسست نسلی منحصر به ایران نیست و کشورهای متعددی به‌ویژه در کشورهای مسلمان در آن درگیر هستند (بختیار نصرآبادی و همکاران، ۱۳۸۸). تا قبل از پایان دهه‌ی ۱۳۶۰، در میان جامعه‌شناسان ایرانی سخنی از مطالعه نسلی و گسست نسلی وجود نداشت اما اکنون و با مبنا قراردادن انقلاب اسلامی به‌منزله‌ی یک واقعه مهم تاریخی، در حال حاضر سه نسل در ایران قابل‌شناسایی است که این نسل‌ها در جدول شماره (۱) به‌صورت خلاصه گزارش شده است. به‌طور کلی این نسل‌ها عبارتند از:

۱. نسل سال‌های دهه‌ی ۳۴ که تجارب مشترکی چون قیام پانزده خرداد را پشت‌سر گذاشته‌اند. اینان در گروه سنی شصت سال و بیشتر قرار دارند و نسل قبل از انقلاب نامیده می‌شوند.

۲. نسلی که فرایند جامعه‌پذیری آنان به دهه‌ی پنجاه بازمی‌گردد و انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی را دیده‌اند. این گروه بین ۳۲ تا ۶۰ سال سن دارند و نسل انقلاب و جنگ محسوب می‌شوند.

۳. نسلی که فرایند جامعه‌پذیری آنان به سال‌های بعد از انقلاب باز می‌گردد و تجارب مشترک خاص خود را دارند. این گروه در بازه ۲۰ تا ۳۲ قرار دارند و نسل سومی نامیده می‌شوند.

جدول ۱. تفکیک نسل‌ها در ایران

مقوله‌ها / نسل‌ها	نسل سومی‌ها	نسل انقلاب و جنگ	نسل قبل از انقلاب
سن	۱۹-۳۲	۳۲-۵۸	۵۸ و بیشتر
فرایند جامعه‌پذیری	دهه‌های ۶۰ و ۷۰	دهه‌های ۴۰ و ۵۰	دهه‌های ۲۰ و ۳۰
تجارب مختص هر نسل	تلفن همراه، اینترنت	اداره جنگ تحمیلی	کودتای ۲۸ مرداد قیام ۱۵ خرداد

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: اقدامات شادی‌ساز، اعتماد به مدیران و اعتماد به همکاران عوامل سازنده شادی در محیط کار هستند.

فرضیه دوم: دیدگاه نسل‌ها نسبت به مسئله شادی در محیط کار با یکدیگر متفاوت است.

### روش‌شناسی پژوهشی

این پژوهش از نظر اجرا از نوع توصیفی است. قلمرو پژوهش نیز یک شرکت صنعتی در منطقه جنوب‌شرقی تهران است. گفتنی است، برای تعیین تعداد پرسش‌شوندگان در فرمول کوکران سطح اطمینان ۹۹ درصد، میزان خطا پنج درصد و میزان موفقیت ( $p=0/5$ ) تعیین شد. بدین ترتیب تعداد نمونه ۲۹۹ نفر تعیین شد. سپس افراد به‌صورت تصادفی طبقه‌ای از لیست کارکنان سازمان انتخاب شده، پرسشنامه‌ها برای آنان ارسال شد. جدول شماره (۲) پاسخ‌دهندگان را توصیف می‌کند. ابزار پژوهش نیز یک پرسشنامه توسعه‌یافته مبتنی بر پرسشنامه کارل و پلچت (۲۰۰۵) بود که اطلاعات جمعیت‌شناختی نیز به ابتدای آن افزوده شد. پرسشنامه کارل و پلچت دارای سه بخش است. بخش اول شامل چهار سؤال در طیف لیکرت است که در آن پاسخ‌دهندگان در خصوص فعالیت‌های پیشنهادشده به‌منزله‌ی عوامل شادی پاسخ می‌دهند. بخش دوم شامل نه سؤال است که چهار سؤال آن به سنجش اختصاص و پنج سؤال به بررسی اهمیت اختصاص دارد. بخش سوم شامل چهارده سؤال پنج‌گزینه‌ای در طیف لیکرت است که هفت سؤال آن اعتماد به مدیران و هفت سؤال آن اعتماد به همکاران را سنجش می‌کند. گفتنی است، آزمون پایایی این پرسشنامه که با آلفای کرونباخ و با بسته نرم‌افزاری SPSS16 محاسبه شد، مقدار  $0/88$  به‌دست آمد.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش

جمع	تعداد افراد در هر گروه					ویژگیها	
	تعداد	گروه ۳	تعداد	گروه ۲	تعداد		گروه ۱
۲۹۶	۵۸	ارشد و بالاتر	۱۰۴	لیسانس	۹۰	فوق‌دیپلم و کمتر	تحصیلات
	۵۹	بیش از پانزده	۱۵۶	۱۵-۵	۸۴	کمتر از پنج	سابقه خدمت (سال)
	۱۵۲	کارشناس	۱۱۰	مدیر میانی	۳۷	مدیر ارشد	جایگاه
			۲۰۰	پیمانی و قراردادی	۹۹	رسمی	عضویت
		--	۱۵۶	بین سی تا شصت (نسل انقلاب)	۱۴۲	کمتر از سی (نسل اینترنت)	سن برحسب سال (نسل)

### یافته‌های پژوهش

درخصوص فرضیه اول پژوهش که به شناسایی و اولویت‌بندی عناصر شادی‌ساز می‌پردازد، تحلیل‌ها داده‌ها با آزمون فریدمن نشان می‌دهد که اعتماد به مدیران با میانگین  $3/5$  دارای بیشترین اهمیت است. در رتبه دوم، اعتماد به همکاران با میانگین  $2/98$  قرار دارد. برگزاری

مسابقات در درون سازمان با میانگین ۲/۲۹ در رتبه سوم قرار دارد. مبادله هدایا در میان همکاران، بازی در ساعات اداری، اهدای جوایز به کارکنان منتخب، غذا و رستوران در رتبه‌های بعدی هستند و آخرین اقدام شادی‌ساز برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های خارج از سازمان است. جدول شماره (۳)، اولویت‌بندی فعالیت‌های شادی‌ساز و آماره‌های آزمون فریدمن را نشان می‌دهد.

جدول ۳. رتبه‌بندی مؤلفه‌های شادی‌ساز

اولویت	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۱	۰/۷۹۶	۳/۵	۲۹۲	اعتماد به مدیران
۲	۱/۰۴۷	۲/۹۸	۲۹۲	اعتماد به همکاران
۳	۰/۹۲۴	۲/۲۹	۲۹۲	مسابقات
۴	۱/۰۰۶	۳/۲۲	۲۹۲	مبادله هدایا
۵	۱/۱۱۸	۳/۲۹	۲۹۲	بازی
۶	۱/۰۸۵	۰/۶۲۲	۲۹۲	جوایز
۷	۱/۰۳۱	۹۷/۲	۲۹۲	غذا و رستوران
۸	۰/۹۶۹	۴/۰۵	۲۹۲	کمیته ارباب‌طاعات
۹	۱/۰۹۹	۰/۳۶۲	۲۹۲	شوخی کردن با خود
۱۰	۱/۰۷۵	۲/۷۳	۱۹۱	برنامه‌های خارج از سازمان
<b>آماره آزمون فریدمن</b>				
۲۹۱			تعداد	
۶۸۶/۳۴۹			کای دو	
۱۱			درجه آزادی	
۰/۰۰۰			سطح معناداری	

برای آزمون فرضیه دوم پژوهش که به بررسی تفاوت‌های نسلی می‌پردازد، به بررسی دو متغیر اهمیت و اختصاص می‌پردازیم. آماره مناسب برای بررسی این فرضیه، آزمون تفاوت میانگین دو نمونه است. البته از آنجا که تنها دو گروه نسل سوم‌ها و نسل جنگ، شاغلان سازمان مورد بررسی را تشکیل می‌دهند از آزمون "تی‌استیودنت" برای مقایسه دو گروه استفاده شد. مطابق جدول شماره (۴)، میانگین نسل سوم‌ها ۳/۱۹ و میانگین نسل جنگ برابر ۳/۲۴ است؛ از این‌رو، از نظر آماری تفاوت قابل مشاهده است. لیکن با فرض نابرابری واریانس دو جامعه، مطابق جدول شماره (۴)، آماره آزمون معنادار نیست (بیشتر از ۰/۰۵). بنابراین، بین دو گروه نسل سوم‌ها و نسل جنگ در خصوص متغیر اختصاص تفاوت معناداری دیده نمی‌شود. از این‌رو، هر

دو نسل احساس می‌کنند که شادی می‌تواند بخشی از کار روزانه آنان باشد و یک عامل مخالف بهره‌وری محسوب نمی‌شود.

جدول ۴. آزمون متغیر اختصاص در میان نسل‌ها

سطح معناداری	df	T	انحراف معیار	میانگین	تعداد	نسل	
۰/۶۸۶	۲۹۶	-۰/۴۰۴	۱/۰۰۳	۳/۱۹	۱۴۲	نسل سومی‌ها	اختصاص
			۱/۰۰۴	۳/۲۴	۱۵۶	نسل جنگ	

در ادامه متغیر اهمیت بررسی می‌شود. این آزمون درصدد است تعیین کند آیا هر دو نسل موردبررسی برای شادی به یک میزان اهمیت قائل می‌شوند. همانند متغیر پیشین، آماره مناسب برای بررسی این فرضیه آزمون تفاوت میانگین دو نمونه است. مطابق جدول شماره (۵)، میانگین نسل سومی‌ها ۳/۳۵ و نسل جنگ ۳/۲۲ است. با فرض نابرابری واریانس دو جامعه مطابق جدول شماره (۵)، آماره آزمون معنادار نیست (بیشتر از ۰/۰۵)؛ بنابراین، میان نسل سومی‌ها و نسل جنگ درخصوص متغیر اهمیت تفاوت معناداری دیده نمی‌شود. در نتیجه، با عنایت به این که هر دو متغیر مربوط به فرضیه دوم پژوهش از دیدگاه نسل‌های شاغل متفاوت نیستند، فرضیه دوم پژوهش مردود می‌شود.

جدول ۵. آزمون متغیر اهمیت در میان نسل‌ها

سطح معناداری	df	T	انحراف معیار	میانگین	تعداد	نسل	
۰/۳۵۹	۲۹۶	۰/۹۱۸	۱/۰۴۳	۳/۳۵	۱۴۲	نسل سومی‌ها	اهمیت به شادی
			۱/۱۹۴	۳/۲۲	۱۵۶	نسل جنگ	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش، تعیین عوامل شادی‌ساز در سازمان مورد مطالعه و بررسی تفاوت‌های نسلی موجود در زمینه توجه به شادی در محل کار بود. در این راستا، یافته‌ها نشان می‌دهد که اعتماد به مدیران و اعتماد به همکاران از مهم‌ترین عوامل شادی‌ساز در محیط کار هستند. رتبه‌های بعدی اقداماتی قرار دارند که توسط سازمان برنامه‌ریزی و اجرا می‌شوند. ترتیب اولویت این اقدامات نیز نشان می‌دهد، مسابقات و مبادله هدایا که گروه‌ها را هدف قرار می‌دهند نسبت به

برنامه‌هایی مانند رستوران و شوخی کردن با خود که فرد را هدف قرار می‌دهند، از نظر کارکنان با اهمیت و مؤثرتر تلقی می‌شوند. به‌بیانی دیگر، عناصر ایجاد شادی جمعی از عناصر شادی فردی مطلوب‌تر هستند. گفتنی است، در این خصوص، نتایج این پژوهش با بخشی از پژوهش‌های کارل و همکاران (۲۰۰۵)، درخصوص عوامل شادی‌ساز همراستا است. در واقع پژوهش‌های آنان نیز نشان می‌دهد که شادی از مؤلفه‌های فعالیت‌های شادی‌ساز و اعتماد به مدیران و همکاران ساخته می‌شود که در پژوهش حاضر اعتماد به مدیران جزو عوامل اصلی شادی‌ساز محسوب می‌شود. افزون بر این یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های راکمن (۲۰۰۳) درخصوص برخی از اقدامات شادی‌سازی مانند مسابقات، غذا و تغذیه نیز همراستا است. همچنین نتایج این پژوهش با یافته‌های کارل و همکاران (۲۰۰۵) و پلچت و کارل (۲۰۰۵)، درخصوص ادراک از آنچه که محیط کاری را به یک محیط کاری شاد تبدیل می‌کند، همراستا است. از سوی دیگر، اگرچه بررسی تفاوت‌های نسلی در مدیریت چندان موردتوجه نبوده، در این زمینه نیز شواهد منتشر شده‌ای وجود ندارد؛ لیکن در این پژوهش تلاش شده است، گسست احتمالی موجود در این زمینه بررسی و گزارش شود که بررسی دو متغیر اهمیت و اختصاص نشان داد، در زمینه توجه به شادی سازمانی در میان دو نسل موردبررسی، تفاوت‌های معناداری مشاهده نمی‌شود که این یافته‌ها نشان می‌دهد، ارزش‌های اجتماعی درخصوص اهمیت به شادی و اعتماد به همکاران و مدیران در میان دو نسل به‌صورت متوالی بازتولید شده است. از سوی دیگر، با عنایت به تأیید فرضیه اول پژوهش و از آنجا که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شادی‌ساز، اعتماد به مدیران شناخته شد، به مدیران سازمان توصیه می‌شود همواره با کارکنان و سایر مدیران عادلانه رفتار کنند. و درستکاری، صداقت و ثبات در رفتار و گفتار را سرلوحه کار خود قرار دهند. از سوی دیگر، تفویض اختیارات و سیستم‌های کنترلی به کارکنان می‌تواند موجب افزایش حس اعتماد به مدیران شود. افزون بر این، ایجاد فضای باز ارتباطی و نشان دادن توجه به مسائل و مشکلات کارکنان از جمله اقداماتی است که می‌تواند موجب اعتماد بیشتر کارکنان شود. حضور مدیران در رستوران کارکنان و صرف غذا با کارکنان در این راستا توصیه می‌شود. همچنین از آنجا که مسابقات نقش مهمی در شادی کارکنان دارد پیشنهاد می‌شود، مسابقات ورزشی در رشته‌های مختلف و به مناسبت‌های مختلف در سطح سازمان برگزار شود. مسابقات فرهنگی، هنری (برای مثال مسابقه حدس بزن عکس چه کسی است؟) در زمان‌های مختلف برای انواع طیف‌های کارکنان گروه برگزار شود. برگزاری جشن تولد برای همکاران در محل کار از دیگر پیشنهادهاست. این پژوهش است. افزون بر این، از آنجایی که غذا و رستوران یکی از عوامل شادی‌بخش محسوب

می‌شود پیشنهاد می‌گردد، یک منوی غذایی (نیمروز) متنوع و مفرح برای کارکنان فراهم و عرضه شود.

### منابع

- آزاد ارمکی، ت.، زند، م.، خزاعی، ط. (۱۳۸۱). روند تغییرات فرهنگی اجتماعی خانواده ایرانی طی سه نسل. *علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س)*، ۱۲(۴۴)، ۱-۲۴.
- آزاد ارمکی، ت. (۱۳۸۶). فرایند تغییر نسلی بررسی فرا تحلیلی در ایران. *جوانان و مناسبات نسلی*، ۱(۱)، ۴۱-۶۸.
- امینیان، ب. (۱۳۸۶). تأثیر هویت ملی در پیوند نسلی. *جوانان و مناسبات نسلی*، ۱(۱)، ۶۹-۸۴.
- بختیار نصرآبادی، ح.، بهرامی، س.، کیوان آرا، م.، کلاتری، م. (۱۳۸۸). بررسی سطح شادی در کارکنان دانشکده های علوم پزشکی اصفهان. *سلامت کار ایران*، ۳(۶)، ۸-۱۴.
- پهلوان صادق، ب.، نصرآبادی، ح. (۱۳۸۸). آموزش برنامه های شادی فوردایس و تأثیر آن بر افزایش شادمانی خانواده های شاهد و ایثارگر. *دانشور پزشکی*، ۱۶(۸۴)، ۱-۱۳.
- جمشیدیه، غ.، خالقی‌پناه، ک. (۱۳۸۸). دگرگونی نسلی و هویت اجتماعی در کردستان: مطالعه جوانان شهر سقز. *پژوهش جوانان، فرهنگ و جامعه*، ۱(۳)، ۵۳-۸۱.
- جوکار، ب.، رحیمی، م. (۱۳۸۶). تأثیر الگوهای ارتباطی خانوادگی بر شادی در گروهی از دانش‌آموزان دبیرستانی شهر شیراز. *روان‌پزشکی و روان‌شناسی بالینی ایران*، ۱۳(۴)، ۳۷۶-۳۸۴.
- چیت‌ساز قمی، م. (۱۳۸۶). بازشناسی مفاهیم نسل و شکاف نسلی. *جوانان و مناسبات نسلی*، ۱(۱)، ۸۵-۱۱۲.
- ربانی، ر.، ربانی، ع.، عابدی، م.، گنجی، م. (۱۳۸۷). فرهنگ و شادی: رویکردی نظری و تجربی در زندگی روزمره سرپرستان خانوار در شهر اصفهان. *فصلنامه انجمن ایرانی مطالعات فرهنگی و ارتباطات*، ۱(۱)، ۴۱-۷۸.
- زارعی متین، ح.، جندقی، غ. و حق‌گویان، ز. (۱۳۸۸). شناسایی مؤلفه‌های نشاط در محیط کار و سنجش وضعیت این مؤلفه‌ها در سازمان اجرایی استان قم. *مدیریت دولتی*، ۱(۲)، ۳۵-۴۸.
- سفری، خ.، ایمانی، ا. (۱۳۸۵). تحرک اجتماعی بین نسلی زنان در تهران با تأکید بر دسترسی به امکانات و فرصت‌ها. *پژوهش زنان*، ۴(۱)، ۱۴۱-۱۵۸.



سلمانی، د. (۱۳۸۲). کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها. *دانش مدیریت*، ۹۷-۷۳-۶۱۶۰.

سهراب‌زاده، م. (۱۳۸۸). مقایسه ذهنیت نسلی و بین نسلی در نسل‌های دانشگاهی پس از انقلاب. *تحقیقات فرهنگی*، ۲۹۴-۲۶۳، (۸)۲.

شجاعی، ف.، ابراهیمی، م.، پارسا یکتا، ز. و نیکبخت، ع. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت شادمانی به‌عنوان یکی از شاخص‌های سلامت روان در دانشجویان پرستاری. *پژوهش پرستاری*، ۷(۲۴)، ۲۲-۱۶.

شهبازی، ب.، واعظی، م.، ثنایی‌پور، ه. (۱۳۸۸). تبیین رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱(۳)، ۸۴-۶۹.

طیسی، م. (۱۳۸۸). تأثیر هنر در مناسبات نسلی، پژوهش در فرهنگ و هنر، ۱(۲)، ۷۳-۶۲.

فرهادی، ع.، جواهری، ف.، غلامی، ی.، فرهادی، پ. (۱۳۸۴). میزان نشاط و ارتباط آن با اعتماد به نفس در دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی لرستان. *اصول بهداشت روانی*، ۷(۲۵)، ۶۲-۵۷.

Baptiste, N.R. (2009). Fun and well-being: insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31(6), 600-612.

Bolton, S. C. & Houlihan, M. (2009). Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement. *Employee Relations*, 31(6), 556-558.

Christopher, J.C. & Hickinbottom, S. (2010). Positive Psychology, Ethnocentrism, and the Disguised Ideology of Individualism. *Theory & Psychology*, 18(5), 563-589.

Fleming, P. & Sturdy, A. (2009). Just be yourself! Towards neo-normative control in organizations? *Employee Relations*, 31(6), 569-583.

Fleming, P. (2005). Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a "culture of fun" program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303.

Ford, C.R., Newstrom, W.J., McLaughlin, S.F., (2004). Making workplace fun more ctional. *Industrial and Commercial Training*, 36(3), 117-120.

Georganta, K. (2012). Fun in the workplace: a matter for health psychologists? *The European Health Psychologist*, 14(2), 40-45.

Hunter, C., Jemielniak, D., & Postula, A.(2010). Temperal and spatial shifts within playful work. *Journal of Organizational Change*, 23(1), 87-102.

- Karl, K., Peluchette, J. H., Harland, L.L., (2005). Attitudes toward workplace fun: A three sector comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 1-17.
- Karl, K., & Peluchette, J., (2006). How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 2-13.
- Lamm, E. & Meeks, M.D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.
- Plester, B. (2009). Crossing the line: boundaries of workplace humor and fun. *Employee Relations*, 31(6), 584-599.
- Rockman, F.I., (2003). Fun in the workplace. *Reference Services Review*, 31(2), 109-110.
- Stromberg, S. & Karlsson, J.C. (2009). Rituals of fun and mischief: the case of the Swedish meatpackers. *Employee Relations*, 31(6), 623-647.
- Teng, F., James, P., (2002). When business can be fun. *Management Research News*, 25(1), 39-48.
- Van Meel, J., Vos, P. (2001). Funkey offices: Reflections on office design in the 'new economy'. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(4), 322-334.

Archive of SID