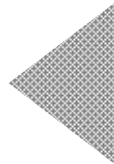


## شناسایی شاخص‌های اثرگذار بر توسعه شوخ‌طبعی رهبری در شرکت دخانیات ایران



محمد رسول مهدوی<sup>۱</sup>

روح‌الله علیخان گرگانی<sup>۲</sup>

فرزین فرحبد<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۶/۷ - تاریخ تصویب ۱۴۰۲/۱۰/۶)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

### چکیده

شوخ‌طبعی رهبری به‌عنوان پدیدآورنده فضایی پویا و خلاق به توسعه‌یافتگی در شرکت دخانیات ایران کمک می‌کند، رهبران شوخ‌طبع عموماً برای حل مسائل شرکت از نظریات و استانداردهای رایج پیروی نمی‌کنند و راه‌حل‌های جدید و نوآورانه را جایگزین آن قرار می‌دهند. این راهبردها کمک می‌کنند تا شرکت، بهبودهایی مستمر، در فرایندهای خود داشته باشد و بتواند با شرایط رقابتی و توسعه‌یافتگی بازار همگام شود، بدین منظور تعیین و انتخاب شاخص‌ها با بهره‌گیری ادبیات تحقیق و مصاحبه اکتشافی به همراه نظرسنجی از ۲۰ نفر از خبرگان رشته‌های مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد دخانیات ایران انجام شده است، داده‌های کمی نیز با توزیع پرسشنامه بین ۳۶۱ نفر از پرسنل در شرکت دخانیات

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران. (نویسنده مسئول)

r.gorgani86@gmail.com

۳- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

ایران انجام شده است، تجزیه و تحلیل آماری داده‌های تحقیق با کمک نرم افزار های spss26، smart pls3 با روش های تحلیل عاملی تایید انجام شده است، یافته های پژوهش نشان از تاثیر گذاری چهار بُعد: عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی و ویژگی های شخصیتی را تایید کرده و نشان داده است، که سه بُعد (عوامل سازمانی، عوامل شغلی و ویژگی های شخصیتی) نقش تاثیر داشته است، اما بُعد عوامل محیطی تاثیر معکوسی را بر شوخ طبعی رهبری دخانیات ایران اعمال می نماید، این بدان معنی است که عوامل سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در شرکت دخانیات ایران اثرات منفی را بر شوخ طبعی رهبران داشته است.

**کلیدواژه:** شوخ طبعی رهبری، توسعه شوخ طبعی، شرکت دخانیات ایران.

## ۱- مقدمه

در دنیای متغیر و بسیار پیچیده امروز، سبک‌ها و روش‌های سنتی رهبری برای اداره سازمان، کافی نیست. امروزه مدیران بر این نکته واقف هستند که تنها عنصر ثابت عصر حاضر، تغییر است؛ از این رو رهبران عصر کنونی برای این که بتوانند در گستره تغییرات روزافزون، سازمان را به نحوی اثربخش رهبری نمایند به مهارت‌های تازه‌تری نیازمند هستند. بسیاری از رهبران معتقدند که ثبات در سازمان‌ها، عقیده‌ای کهنه و منسوخ شده است و مهارت‌های سنتی مدیریت و رهبری، به هیچ‌عنوان راه‌گشای مسائل جدید سازمانی نمی‌باشد (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷: ۴)؛ چرا که بی شک انسان امروزه، در طول زندگی روزمره خویش در شرایطی قرار می‌گیرد که ممکن است کنترل اعصاب و رفتار خود را از دست بدهد؛ بنابراین برای رهایی از چنین بزنگاه‌هایی، سازوکارهایی را به کار می‌برد که یکی از مهم‌ترین و اثربخش‌ترین آن‌ها شوخ طبعی است (طاهری قراگزلو و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۸۹)؛ لذا امروزه همگام با پیشرفت تحقیقات در زمینه رفتار سازمانی، اندیشمندان زیادی به پدیده شوخ طبعی در فعالیت‌های اجتماعی سازمان می‌پردازند. باید توجه داشت که شوخ طبعی سبب ایجاد روحیه مثبت می‌شود و افراد از شوخ طبعی جهت تسهیل ارتباطات خود بهره می‌برند (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۱: ۴۶). به ویژه در سازمان‌های امروزی، ماهیت متنوع رهبری، آن را به یک هدف مساعد و سازگار برای شوخ طبعی تبدیل می‌کند. اگرچه رهبری منابع غنی برای شوخ طبعی را فراهم می‌کند، اما

شوخی و شوخ طبعی رهبری از نظر تاریخی به عنوان یک اقدام بسیار جدی و پر خطر تلقی شده است که رفتاری سنجیده و هوشیارانه را می طلبد. علاوه بر این، زمانی که شوخ طبعی رهبری به شکل نامناسب به کار رود، می تواند تأثیر بسیار منفی بر تصویر و اعتبار یک وی بگذارد؛ بدین سان که شوخ طبعی هوشیارانه، نقش مهمی در روابط رهبر و پیروان برای ایجاد پیامدهای مثبت در رفتار ایفا می کند، درحالی که شوخ طبعی منفی پیامدهای منفی ایجاد می کند (ماسیه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۲۰۸ و هلتنس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۵)؛ بنابراین، شوخ طبعی کارکردهای ارتباطی ارزشمندی را در برمی گیرد که رهبران می توانند از آن‌ها برای تقویت سبک‌های رهبری و افزایش بهره‌وری به نفع خود استفاده کنند؛ لذا، توافق یکسانی در مورد پیشایندها و پیامدهای شوخ طبعی در رهبری یا سازمان‌ها یا نحوه عملکرد شوخ طبعی به عنوان یک شخصیت رهبری یا رفتار مدیریت وجود ندارد و باید مورد بررسی قرار گیرد (گراسی - اُدیلی و سانتیگو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۱۸۹)

شوخی و شوخ طبعی به عنوان یک پدیده شناختی، هیجانی، رفتاری، روان‌شناختی و اجتماعی جزء لاینفک زندگی روزانه و ابزاری برای کنار آمدن با مسائل شخصی شناخته می شود و همچنین به عنوان توانایی شخص برای درک جنبه‌های جالب و سرگرم کننده یک موقعیت تعریف می گردد (عقلی و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۲) که به مثابه یک پیام هدفمند به دنبال تحقیق کارکردهای معینی است و در این راه با استفاده از شیوه‌های ویژه در موقعیت‌های معینی به کار می رود. توجه به کارکردهای اجتماعی و اهداف آن از دیدگاه‌های مختلف، مورد بحث و بررسی علمای رفتاری و به خصوص روان‌شناسان قرار گرفته است. برخی از روان‌شناسان، آن را اساساً خصوصت‌بار، عده‌ای آن را دردناک و تحقیرآمیز و تعدادی دیگر نیز آن را سرگرم کننده و لذت بخش می دانند. به طور کلی نظرات روان‌شناختی پیرامون شوخی و شوخ طبعی را می توان در قالب چند رویکرد نظری مورد بررسی قرارداد. شوخی و شوخ طبعی اساساً مقوله‌ای خلاق بوده و خود تسهیل کننده خلاقیت بیشتر است (دوست محمدی، ۱۳۹۵: ۲). همان گونه که مبرهن است،

---

1- Masih et al

2- Heath

3- Grace-Odeleye & Santiago

این مقوله به‌عنوان فعالیتی مفرح با شمول جهانی و مثبت در قالب‌های گفتاری، نوشتاری و عملی باهدف سرگرمی مورد اتفاق نظر قرار گرفته و سازه‌ای است که در طی دو دهه اخیر مورد توجه محققان حوزه روان‌شناسی مثبت‌گرا واقع شده و به‌عنوان یک صفت شخصیتی متمایزکننده افراد از یکدیگر و با نمودهای رفتاری و توانمندی‌های ویژه در خندیدن و خندانیدن جلوه پیدا می‌کند. شوخ‌طبعی راهی برای جایگزین کردن انگیزه‌های غیرقابل‌پذیرش با یک حالت لذت‌بخش است که احساسات منفی مانند پرخاشگری و بدبینی را با احساسات مثبت نظیر خندیدن جایگزین نموده (شریعتمدار و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۴۱) و این احساسات را به دیگران نیز منتقل می‌کند؛ چنان که روان‌شناسان شوخ‌طبعی را توانایی خندانیدن یا وادار کردن دیگران به لبخندزدن، لذت‌بردن از انواع خاص محرک‌های خنده‌آور، تمایل به گفتن جوک و سرگرم کردن دیگران، تمایل به خندیدن مکرر و ... تعریف کرده‌اند که در مجموع نوعی ویژگی شخصیتی و پاسخ هیجانی است که در روان‌شناسی مثبت‌نگر مورد بررسی قرار می‌گیرد (کونگ و همکاران، ۲۰۱۹: ۳ و میرصیفی فرد و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۶). ناگفته نماند که روان‌شناسی مثبت شاخه‌ای نوین از علم روان‌شناسی است که با مطالعه و بررسی هیجانات و ویژگی‌های مثبت شخصیتی به جنبه‌های خوش‌بینانه‌تری همچون سلامت روانی، شادی، شوخ‌طبعی می‌پردازد و از میان تمامی مباحث مورد بررسی در روان‌شناسی مثبت، یکی از جالب‌ترین، جدیدترین و درعین‌حال، ناشناخته‌ترین آن‌ها شوخ‌طبعی است (دهقانی و آزادی، ۱۳۹۷: ۲) که به بهبود عملکرد یا رفاه کارکنان مرتبط است. برای نمونه، این امر ممکن است اعتبار پیش‌بینی قابلیت کلی ذهن و هوش هیجانی برای بهبود عملکرد را در برگیرد، یا بر قابلیت‌های شناختی، خلاقیت، عقل، توانایی‌های انفعالی، تعهد به کار و شوخ‌طبعی متمرکز شود (مرادی مقدم و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۷).

یکی از ویژگی‌های منحصر به فرد شوخ‌طبعی این است که به دلیل ماهیت مبهم آن، می‌توان بدون ایجاد اثرات منفی بین فردی به نقد آن پرداخت. ابهام ذاتی شوخ‌طبعی به از بین بردن مقاومتی که افراد معمولاً هنگام انتقاد از خود بروزمی دهند، کمک می‌کند. زیرا شخص مورد نظر می‌تواند انتقاد را با شوخی یا عبارت شاد هضم نموده و به آن بخندد. علاوه بر این، به اشتراک‌گذاری

شوخی طبیعی با توهین آمیز بودن آن سازگار نیست و در نتیجه، ارتباط صادقانه و آزادتر را تسهیل می‌کند (رومرو و کریوتیسز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۶۱). محققان سال‌ها تلاش نموده‌اند که یک تعریف مشخصی از شوخی طبیعی ارائه دهند و توصیف کنند. منظور از اینکه به کسی گفته می‌شود حس شوخی طبیعی دارد، چیست؟ هر چند این تلاش‌ها با توجه به پیچیدگی ساختار شوخی طبیعی همراه با هزینه‌های زیادی بوده است، اما هنوز هم بسیاری از تعاریف شوخی طبیعی مبهم بوده (سپهوند و محمدیاری، ۱۳۹۵: ۶۶) و اگرچه هیچ نظریه واحدی برای توضیح شوخی طبیعی به تنهایی جامع نیست، اما ترکیبی از نظریه‌ها ممکن است به اندازه کافی تمام جنبه‌های پدیده شوخی طبیعی را توضیح دهد (گراسی-آدیلیلیا و سانایگو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۸۰). یکی از علل ایجاد ابهام در این زمینه عدم وجود نظریه جامع و رسا به منظور توجه همه جانبه به این موضوع اساسی است. البته نظریه‌های فراوانی در زمینه شوخی منتشر شده و در آن‌ها تلاش شده است که آنچه سبب می‌شود مسائل شاد، مضحک و جالب به نظر برسند، تشریح شود. با این وجود، نظریه‌های شوخی طبیعی عموماً با مشکلاتی ریشه‌ای و بنیادین مواجه هستند. اکثر از نظریه‌ها تک بعدی هستند و تنها به یک گونه از انواع شوخی مانند لطفه می‌پردازند و قادر به توضیح این پدیده در سایر دامنه‌ها و حوزه‌ها نیستند، با این حال، به نظر می‌رسد مهم‌ترین عوامل ایجاد ابهامات زیربنایی در مطالعه شوخی و شوخی طبیعی علاوه بر نارسایی نظریه‌های موجود، عدم ارائه تعریف صریح و دقیق از مفهوم شوخی در بسیاری از مطالعات، عدم تفکیک شوخی و شوخی طبیعی از یکدیگر و کمبود توجه بر وجه اخلاقی شوخی و متعالی شوخی طبیعی است (غلامی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱).

با افزایش نیازهای معنوی کارکنان در شرکت‌ها، نقش رهبران به طور مداوم در حال تغییر است. در حالی که لازم است رهبران رابطه خوبی با زیردستان خود داشته باشند؛ باید بتوانند رفتار آن‌ها را نیز به گونه‌ای کنترل و هدایت کنند که باعث ایجاد تعارض در بین کارکنان نشود که این کار از راه متقاعدسازی همراه با شوخی طبیعی امکان‌پذیر است (اکسیو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۵۴۴ و افتخاری، ۱۳۸۸: ۵۵) و در سال‌های اخیر توجه تحقیقات تجربی زیادی را به خود جلب کرده است، زیرا رهبری

---

1- Romero & Cruthirds

2- Grace-Odeleye & Santiago

3- Xu

عنصر کلیدی اثربخشی سازمانی و موفقیت تجاری است. با توجه به ارزش اجتماعی و تجاری آن، ویژگی‌های رهبر، شایستگی‌های رهبری و سبک‌های رهبری به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته‌اند تا درک ساختار اصلی یک رهبر خوب و آنچه رهبری مؤثر را تشکیل می‌دهد افزایش یابد (روسنبرگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۱). لزوم و اهمیت این تحقیقات نیز، از آنجا نشأت می‌گیرد که امروزه سازمان‌ها بیش از پیش متعهد به ایجاد فضای کاری جذاب و پرنشاط برای کارکنان هستند. به این منظور یکی از مهم‌ترین و پرکاربردترین ابزارهای نیل به محیط کار خوش‌آیند، استفاده از شوخ‌طبعی در محل کار است. چنین به نظر می‌آید که محیط‌های کاری توأم با شوخی و سرگرمی به‌ویژه در روابط بین رهبران با پیروان، شرایط بهتر و مساعدتری را جهت کار و فعالیت پویا فراهم می‌نماید (اسماعیلیان و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۸). مطالعات در مورد ادبیات رهبری استفاده از شوخ‌طبعی را به‌عنوان یک مهارت مهم رهبری و سبک ارتباطی برای رهبری مؤثر گزارش نموده‌اند؛ بدین سان که شوخ‌طبعی را یکی از رفتارهایی توصیف نموده‌اند که نشان‌دهنده عملکرد هماهنگ رهبری و پیروان جهت نیل به اهداف سازمانی است. اگرچه برخی معتقد بودند که شوخ‌طبعی صرفاً یک ویژگی مهم رهبران است، برخی دیگر به طور خاص بر نقش عملکردی شوخ‌طبعی تأکید کرده‌اند (گراسی-آدیلیلیا و سانابگو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۷۸). که یک ویژگی مهم برای رهبری مؤثر در کنار سایر توانایی‌ها از جمله؛ مهارت‌های مدیریت، مهارت‌های اجتماعی، توانمندسازی، نوآوری، خلاقیت و توانایی گفتار خوب است. تحقیقات در زمینه رفتار رهبری نشان می‌دهد که رهبری مؤثر مستلزم داشتن مهارت‌هایی در زمینه‌های کلی جستجوی اطلاعات، تصمیم‌گیری، تأثیرگذاری بر افراد و ایجاد روابط نیز است. شوخ‌طبعی می‌تواند به‌عنوان یک مهارت ارتباطی مهم برای رهبران و مدیران سازمان‌ها مفید باشد (یونال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۲۰۲).

بنابراین، هر سازمان بنا به اهدافی که بر مبنای آن تشکیل شده درصدد رفع نیاز و انجام خدمت برای کارکنان است؛ لذا توجه به سازمان صنعتی و افزایش کیفیت آن در ارائه بهینه خدمات به

1- Rosenberg et al

2- Grace-Odeleye & Santiago

3- Ünal

جوامع در درجه اول مستلزم آن است که به مدیریت سازمان توجه کرده و شیوه رهبری آن‌ها را محک زده و پس از شناخت عوامل قوت و ضعف آن، روش‌های متناسب مدیریت در سازمان را که با میزان فرهنگ، بلوغ روانی و استعداد کارکنان سازمان همخوانی دارد را شناسایی کرده و برگزینیم. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی محسوس و حیاتی است. رهبران کمیاب‌ترین و هم‌چنین باارزش‌ترین سرمایه‌های سازمان و عوامل اصلی و تعیین‌کننده جامعه هستند که نقش بنیادی و حیاتی در رشد و شکوفایی آن دارند. در سازمان‌های صنعتی و تولیدی نوع رفتار رهبران به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار است که اثرات احساسات و رفتار کارکنان می‌تواند به‌عنوان یک عامل ضروری در برقراری ارتباط باشد. اگر رهبران سازمانی شوخ‌طبعی را از نوع آمیخته به خودشیرینی در نظر بگیرند می‌تواند شرایط خوشایندی را در سازمان ایجاد نمایند. درک شوخ‌طبعی می‌تواند با کارایی کارکنان مرتبط باشد و این عامل باعث افزایش کارایی سازمان می‌شود، رهبران در سازمان‌ها تولیدی با استفاده از سیاست‌هایی مدیریتی مناسب تلاش می‌کنند تا رفتارهای مثبت را در کارکنان خود ترویج دهند، زیرا رفتارهای شوخ‌طبعی مثبت و می‌تواند یک منبع مهمی برای تقویت روحیه کارکنان باشد. رهبران سازمان می‌توانند با رفتارهای شوخ‌طبعانه سبب ایجاد احساسات مثبت در اعضای سازمان شوند و از طرفی وجود ویژگی شخصیتی شوخ‌طبعی در رفتار رهبران می‌تواند برای بهتر شدن فعالیت‌های رهبران کمک‌کننده باشد. استفاده از بهترین سبک رهبری یا مدیریت بر اساس ویژگی‌های شخصیتی منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد. برای تحقق اهداف سازمان، مدیران با توجه به شرایط مکانی، زمانی و همچنین خصوصیات اخلاقی خود سبک و شیوه خاصی را به کار می‌گیرند. با توجه به موارد بیان شده و مشکلات شرکت دخانیات ایران این نیاز احساس شده که ویژگی شخصیتی شوخ‌طبعی رهبران می‌تواند در میزان ارتباط بین کارکنان، مدیران و میزان فعالیت‌ها آنان اثر مثبت و منفی را داشته باشد.

هدف اصلی تحقیق حاضر این است که با توجه هم زمان به عوامل مؤثر داخلی و خارجی تأثیرگذار بر توسعه شوخ‌طبعی رهبری در شرکت دخانیات ایران پردازد، به همین منظور سؤالات زیر مطرح شده است:

عوامل سازمانی مؤثر در توسعه شوخ‌طبعی رهبری برای شرکت دخانیات ایران کدام است؟

عوامل محیطی مؤثر در توسعه شوخ‌طبعی رهبری برای شرکت دخانیات ایران کدام است؟

عوامل شغلی مؤثر در توسعه شوخ‌طبعی رهبری برای شرکت دخانیات ایران کدام است؟  
رابطه بین این ابعاد چگونه است؟

## ۲- پیشینه و چارچوب نظری پژوهش

### ۲-۱- تعاریف شوخ‌طبعی رهبری

شوخ‌طبعی رهبری به‌عنوان یک رفتار اجتماعی و اختیاری تعریف می‌کنیم که هسته اصلی آن یک فعالیت سرگرم‌کننده غیرکلامی است که اغلب توسط رهبر یک سازمان و باهدف سرگرم کردن پیروان آغاز می‌شود. تعریف فوق نشان می‌دهد که آغازکننده شوخ‌طبعی یعنی رهبر، اغلب قصد دارد پیروان خود را با استفاده از طنز سرگرم نماید. اگر شوخ‌طبعی وی اثرات خود را آشکار نماید، پیروان سرگرم خواهند شد که این امر، پیامدهای مثبت فوری برای حالات عاطفی آن‌ها خواهد داشت (پیونتو همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۱). این شوخ‌طبعی به‌عنوان نوعی رفتار نامتعارف رهبری، بر تحریک ابتکار و اشتیاق زیردستان در کارشان از طریق تعامل مؤثر، سرگرم‌کننده و طنزآمیز تأکید دارد (ژائو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۱۳۹) و هر ارتباطی را که توسط رهبر و مدیر سازمان آغاز گردد و شوخ‌طبعانه، سرگرم‌کننده و طنزآمیز به نظر آید و سبب تبلور حس مثبت و صمیمیت رهبر و زیردستان گردد، می‌توان شوخ‌طبعی رهبری نامید (اکسیو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۵۴۳). در حالت کلی، افرادی که شوخ‌طبع هستند، مشکلات خود را به شکل مبالغه‌آمیزی بزرگ و دشوار جلوه نمی‌دهند؛ بلکه آن را کوچک و بی‌اهمیت جلوه می‌دهند تا بتوانند به‌سادگی راهی برای رهایی از آن بیابند (اشتری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷۳). به همین ترتیب، شوخ‌طبعی رهبری در سازمان نیز، عاملی برای ترویج خنده و احساسات مثبت تلقی می‌شود به‌طوری که می‌تواند سبب بهسازی و تقویت روابط میان اعضای سازمان و رهبر گردد (اسماعیلیان و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳۰). شوخ‌طبعی رهبری به دلیل تأثیرات مثبت آن بر انسجام، ارتباطات و خلاقیت گروه، به بهره‌وری سازمان کمک می‌کند. شوخ‌طبعی رهبر به میزانی اشاره دارد که یک رهبر از

1- Pundt et al

2- Zhao

3- Xu



شوخی طبیعی با زیردستان استفاده می‌کند و تصور می‌شود که این رفتار، بر زیردستان تأثیر مثبت می‌گذارد و ابزاری مؤثر برای مدیریت احساسات در گروه است؛ بنابراین، شوخی طبیعی اغلب به‌عنوان یک منبع کلیدی بین‌فردی برای رهبران ذکر می‌شود و با جابه‌جایی و غیبت کمتر کارکنان همراه است (یانگ و ییهو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۳).

## ۲-۲- آموزش شوخی طبیعی به رهبران

شوخی طبیعی یک ویژگی ارزشمند رهبری است و قواعد و شرایط خاصی را می‌طلبد که در صورت عدم رعایت، ممکن است سازمان‌ها مجبور به تحمل هزینه‌ها و مزایای ناشی از شوخی طبیعی رهبری شوند. رهبران باید در مورد نحوه استفاده از شوخی طبیعی برای به‌دست‌آوردن منافع آموزش ببینند؛ زیرا شوخی طبیعی یک استراتژی کم‌هزینه برای مشارکت در محل کار در مقایسه با سایر سیاست‌های ساختاری است (علی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۲). افرادی که شوخی‌طبع‌تر هستند، راحت‌تر مشکلاتشان را بیان می‌کنند و سعی می‌کنند با حمایت دیگران در برابر مشکلات روزمره از غم و اندوه خود بکاهند و همین امر سبب می‌شود از تعامل با دیگران بیشتر لذت برده و احساس توانایی بیشتری کنند. همچنین آموزش مهارت‌های شوخی طبیعی در خدمات سلامت روان می‌تواند توان‌بخشی افراد را بهبود ببخشد (ابوالفتحی ممتاز و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۲۲). بدین جهت، طی دهه‌های اخیر شوخی طبیعی و طنز در محیط کار به موضوعی جذاب، هم در میان پژوهشگران و هم در میان رهبران سازمان‌ها و پیروان آن‌ها مبدل گشته است؛ تا جایی که برخی سازمان‌ها با آموزش مدیران و یا استخدام مشاور نسبت به کاربردی نمودن شوخی طبیعی اقدام نموده‌اند و به کارکنان آموزش می‌دهند که شوخی طبیعی چگونه می‌تواند روابط آن‌ها در محل کار و همچنین عملکردشان را بهبود بخشد. شوخی طبیعی رهبران همچنین می‌تواند منجر به بروز احساسات مثبت در میان پیروان شده و به داشتن کارکنانی عجیب و دلپسته به کار کمک نماید. بدین ترتیب درک اثرات و عملکرد شوخی طبیعی در محیط سازمان به طور یکسان هم به نفع رهبران و هم کارکنان خواهد بود (اسماعیلیان و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۸). استفاده از شوخی طبیعی را

1- Yang & Yeh

2- Ali et al

می‌توان از طریق تجربیات روزمره هر سرپرست و زیردست آموخت. این یادگیری از طریق تأمل در اعمال و تجربیات عینی کار می‌کند که منجر به درک نظری پدیده‌ها و بهبود مدل‌های عملیاتی می‌شود. این فرایند یادگیری بر تجارب، تأثیرات و بازتاب خود تأکید دارد. از طرفی دیگر، آموزش شوخ‌طبعی در محل کار می‌تواند یادگیری رسمی باشد، مانند شرکت در آموزش، یا یادگیری روزمره از طریق موقعیت‌های کاری مختلف (لاکسونین و هیتالا، ۲۰۲۳: ۱۲). با این تفاسیر و باتوجه به اثربخشی شوخ‌طبعی رهبری، حتی برخی از رهبران سیاسی و تجاری نیز، به طور رسمی مریدان طنز ماهری را جهت بهبود اثربخشی رهبری خود استخدام نموده و به طور تخصصی، آن را آموزش می‌بینند (یام و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۴۹).

### ۳-۲- روش‌های ایجاد شوخ‌طبعی رهبری

امروزه منابع انسانی به‌عنوان یک منبع راهبردی برای سازمان شناخته شده و نقش فرایندهای فرایندهای تولید، ارائه خدمت و همچنین خلق و ایجاد ارزش افزوده ایفا می‌کنند. آنچه امروز دغدغه بسیاری از سازمان‌هاست این است که با چه ابزار و روش‌هایی می‌توانند راهکارهای مناسبی را جهت انجام هرچه بهتر وظایف، فراروی کارکنان قرار دهند و بهره‌وری را در محیط کار خود بهبود ببخشند. شواهد حاکی از آن است که ایجاد رابطه روانی مثبت و شاد در محیط کار پیامدهای قابل ملاحظه‌ای را برای افزایش انگیزه، اشتیاق و تعهد سازمانی آنان در پی خواهد داشت. علاوه بر این در شرایط رقابتی امروز، کارکنان کار در سازمانی که شرایط کاری مطلوب‌تر و موقعیت‌های شغلی طولانی‌مدت به آن‌ها ارائه می‌دهد را به سایر سازمان‌ها ترجیح می‌دهند (اسماعیلیان و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۷). از طرفی، برای ایجاد شرایط سازمانی مطلوب، رهبری موثر برای عملکرد موفق سازمان‌ها ضروری است. چراکه رهبران نقش اساسی در شکل دادن به نگرش‌ها و رفتارهای پیروان دارند. به همین دلیل، ادبیات رهبری مملو از تحقیقاتی است که رفتارها، سبک‌ها و تاکتیک‌هایی را شناسایی می‌کند که رهبران را قادر می‌سازد به نتایج مطلوب دست یابند. یکی از تاکتیک‌های مهمی که رهبران؛ به ویژه زمانی که منابع ملموس

محدودی برای تخصیص دارند؛ می توانند از آن برای تأثیرگذاری بر پیروان و شکل دهی به رفتارهای آنان استفاده کنند، شوخ طبعی است. شوخ طبعی به عنوان یک سلاح مهم برای انتقال ارزش ها و هنجارهای سازمانی به شمار می رود. جوک ها و داستان های طنز، ارزش ها و هنجارهای سازمانی مطلوب و نامطلوب را توصیف می کنند. این امر سبب افزایش آگاهی کارکنان برای عدم انجام ارزش های نامطلوب می شود که در جوک ها و داستان های طنز نشان می دهد. در این میان ارزش ها و هنجارهای مطلوب سازمانی بدون ایجاد احساس آسیب رسان در بین کارکنان شکل می گیرد (چین و لیولو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۳۱۰). شوخی کردن با استفاده از روش های مختلف، منبع مهم شادی است. شوخی تا اندازه ای غریزی و خنده بیان مثبت عاطفه است، اما شوخی تأثیر کلی روی خلق و شادی داشته و یکی از شایع ترین و موثر ترین روش های القاء اخلاق خوش است (افتخاری، ۱۳۸۸: ۵۶). تعریف و عملیاتی کردن شوخ طبعی امری پیچیده است چراکه «شوخ طبعی» و «حس شوخ طبعی» زمانی که به جنبه های مختلف سازه اشاره می کنند به جای یکدیگر استفاده می شوند، این سازه دارای ابعاد متنوع بسیاری است و از آنجا که سبک های حس شوخ طبعی و شوخ طبعی به روش های مختلف کمی سازی می شوند. شوخ طبعی به روش های مختلفی اندازه گیری شده است (سکوت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۰) و استفاده از آن از منظر عملی با تأکید بر اینکه چگونه رهبران، می توانند حس شوخ طبعی را بیشتر توسعه دهند و شوخ طبعی مثبت را در محیط های رهبری و تأثیر مستقیم خود تقویت کنند، مورد بررسی قرار گرفته است (گراسی-آدیلیلیا و سانایگو، ۲۰۱۹: ۱۸۸). در حالت کلی شوخی فرایند سه مرحله ای است که با برانگیختگی شروع می شود، با حل مسئله ادامه می یابد و با یک تصمیم به پایان می رسد. در واقع، شوخی با مهارت های حل مسئله در ارتباط است (سادات و ستایشی اظهاری، ۱۳۹۸: ۳۱). رهبران با استفاده از شوخ طبعی چهار فرآیند رابطه ای را آغاز می کنند. اولاً، عاطفه مثبت بلافاصله پس از یک رویداد طنز، تعمیم می یابد، به این معنی که پیروان تمایل دارند تصور کنند که رویدادهای طنز در تعامل با رهبر ممکن است یک الگوی تعامل معمولی با رهبر باشد. بنابراین، با تعمیم تجربه مثبت از تعاملات طنز مجرد، ممکن است پیروان انتظار رابطه مثبتی

---

1- Chin & Leow

2- Scott

با رهبر خود داشته باشند که بر تعاملات بعدی تأثیر مثبت خواهد گذاشت. با تعمیم روابط عاطفی، احتمالاً یک رابطه مثبت بین رهبر و پیرو ایجاد می‌شود (پیوننتو همکاران، ۲۰۲۲: ۲). توجه بیشتر مدیران سازمان‌ها به برقراری ارتباطات فردی موثر با کارکنان و در واقع استفاده رهبران سازمان از رویکرد شوخ‌طبعی رهبری، بکارگیری سبک تصمیم‌گیری جمعی و غیرمتمرکز و همچنین اهتمام بیشتر آن‌ها به بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی با توجه به درجه بلوغ فکری بالای کارکنان، به عنوان راهکارهایی برای بهبود رضایت از سیستم رهبری و در نتیجه بهبود رضایت شغلی پیشنهاد شده است (اسماعیلی و صیدزاده، ۱۳۹۶: ۶۴). از منظر دیگر، شوخ‌طبعی با یکی از سه روش زیر در سازمان‌ها محقق می‌شود: دسته اول: سرگرمی، دسته دوم کاهش تنش و دسته سوم تهدید؛ طنز و شوخی برای سرگرمی و ایجاد روابط دوستانه به منظور فراهم کردن محیط کاری مثبت و پویا طنز به منظور مقابله با تنش و حذف یا کاهش مشکلات روزمره زندگی؛ طنز به منظور تهدید تحقیر و تخریب دیگران طنز برای اطلاع رسانی یک موضوع یا عملی خاص به سایرین؛ طنز برای بی‌احترامی و تخریب فرد توسط خودش. این نوع طنز توسط سایرین طرح ریزی می‌شود تا فرد را به وسیله خودش بی‌احترام نمایند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۵: ۸۰).

همان‌طور که در ادامه به منظور جمع‌بندی، خلاصه مطالعات در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، تحقیقات موجود در حوزه شوخ‌طبعی رهبری در داخل و خارج کشور تا حدودی مسیرهای یکسانی را طی کرده است و با تمرکز بر توسعه شوخ‌طبعی رهبری سعی داشته‌اند تا الگوهای خاصی را با توجه به نیازهای جامعه آماری خود ارائه دهند.

### جدول (۱) - پیشینه پژوهش

محقق و محققان	ابعاد و عناصر کلیدی	جامعه / نمونه	نتیجه
دی فابیو و همکاران (۲۰۲۳)	روابط بین سبک‌های شوخ‌طبعی و پنج ویژگی بزرگ شخصیتی در کارگران: تحلیل شبکه‌ای	چهارصد و شصت و دو کارگر ایتالیایی	یافته‌ها حاکی از مرکزیت بالای سبک شوخ‌طبعی خود فزاینده و امکان استفاده از آن به‌عنوان نقطه شروعی برای پرورش سبک‌های شوخ‌طبعی مثبت و سازگار بود. محوریت سبک خودشکنا حاکم از آن است که مداخلات مبتنی بر قدرت می‌تواند برای افزایش سبک‌های شوخ‌طبعی تطبیقی و کاهش آن‌ها به‌منظور تقویت سبک‌های شوخ‌طبعی ارتقادهنده متمرکز شود. به‌علاوه، شوخ‌طبعی پرخاش گرایانه با جنبه‌های شخصیتی خاص، استفاده احتمالی آن را در مداخله برای تغییر اندازه و بهبود سازگاران روابط بین شوخ‌طبعی و شخصیت به همراه دارد
مسح و همکاران (۲۰۲۱)	ادغام سبک‌های شوخ‌طبعی رهبری متمرکز بر دیگران: پرورش رفتار فرانقشی زیردستان	۳۸۴ کارمند صنعت هتل داری	یافته‌ها حاکی از آن است که شوخ‌طبعی رهبری تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر گرا در حضور تبادل اعضا دارد. مطالعات بیشتر نشان می‌دهد که متغیر تعدیل‌کننده فاصله قدرت نیز، تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر گرا از طریق تبادل رهبر پیدا کردند.
عبدالله (۲۰۲۱)	شوخ‌طبعی رهبری و رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش: نقش تبادل اعضای رهبر	۵۵ کارمند شاغل در شرکت ارتباطات و اطلاعات در شهر پکانبارو، ریوا، اندونزی	یافته‌ها نشان می‌دهد که شوخ‌طبعی رهبر می‌تواند رفتار اشتراک دانش کارکنان را از طریق کیفیت رابطه بین رهبران و کارکنان تشویق نماید.
کانات - مایمون و همکاران (۲۰۲۰)	بررسی سوابق و نتایج رهبری با توجه به نظریات خود تعیین کننده	۶۱ سرپرست و ۲۴۴ زیردستان	نتایج به‌دست آمده نشان داده که انگیزه کاری مستقل با رهبری تحول‌آفرین سرپرستان مرتبط است و همچنین رهبری سرپرستان بر انگیزه کاری مستقل با نقش واسطه‌گری انگیز زیردستان نیز مرتبط است، نقش واسطه‌گری رهبری اجتنابی بر انگیز کاری مستقل و انگیزش زیردستان نیز ارتباط دارد.
ترمیلی و	نقش شوخ‌طبعی در رابطه بین	۲۸۴ کارمند	یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها از ترویج ارزش

محقق و محققان	ابعاد و عناصر کلیدی	جامعه / نمونه	نتیجه
گیسون (۲۰۱۶)	رفتار رهبری تعاملی، حمایت ناظر ادراک شده و رفتار شهروندی	شاغل در ۹ سازمان کوچک	شوخ‌طبعی در تیم‌های کاری خود و برداشتن گام‌هایی برای اطمینان از اجرای ارزش سود می‌برند. با این حال، قبل از اینکه این امر به واقعیت تبدیل شود، دپارتمان‌های منابع انسانی باید در استراتژی‌های استخدام و ابزارهای انتخاب خود تجدیدنظر کنند تا اطمینان حاصل شود که افراد دارای حس شوخ‌طبعی را استخدام می‌کنند که می‌توانند به تقویت فرهنگ شوخ‌طبعی در سازمان کمک نمایند.
اسدزاده و همکاران (۱۴۰۱)	واکاوی نقش شوخ‌طبعی مثبت بر تحول سازمان با نقش میانجی گرایش کارآفرینانه و حالت من کودکی شاد کارکنان (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی)	۱۹۷ نفر از کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی	یافته‌ها حاکی از آن است که شوخ‌طبعی مثبت تأثیر مثبت و معناداری بر تحول سازمان دارد. همچنین تأثیر مثبت و معناداری میان متغیرهای شوخ‌طبعی مثبت و گرایش کارآفرینانه و من کودکی شاد کارکنان وجود دارد. به علاوه، گرایش کارآفرینانه و من کودکی شاد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر تحول سازمان دارد. در نهایت می‌توان گفت حالت من کودکی شاد کارکنان بین شوخ‌طبعی مثبت و تحول سازمان نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند، اما گرایش کارآفرینانه نقش میانجی بین این دو متغیر ایفا نمی‌کند.
سپهوند و محمدیاری (۱۳۹۵)	بررسی نقش شوخ‌طبعی مدیریتی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان	۱۹۶ نفر	یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که شوخ‌طبعی مدیران، بر رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین ابعاد شوخ‌طبعی مدیریتی (لذت از شوخی، خنده، شوخی کلامی، شوخ‌طبعی در روابط اجتماعی و شوخ‌طبعی در شرایط استرس آور) نیز بر رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان و کارمندان تأثیر معناداری دارند.

چارچوب مدیران در شرکت‌های تولیدی باید بر اساس مهارت‌های حرفه‌ای، شخصیتی رهبران و کارکنان آن شرکت‌ها طراحی شود. در شرکت‌هایی که رهبرانی شوخ‌طبع دارند، می‌توان از رویکردهایی مثل مدیریت بازخورد استفاده نمایند تا بتوانند بهبود مناسبی در رفتارهای کارکنان و رهبران شرکت دست یابند. به علاوه، برای مدیران در شرکت‌های تولیدی، می‌توان از روش‌هایی مانند آموزش و رویارویی با شکایات استفاده نمود، این روش‌ها به شرکت‌های

تولیدی کمک می‌نماید که با خطاهای کارکنان و رهبران مواجه شده و بهبود آنها را از طریق مشاوره و آموزش فراهم نمایند که با برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی به صورت مناسب، شرکت‌ها می‌توانند بیشترین بهره را از کارکنان خود بگیرند و به رهبران شوخ طبع کمک نمایند تا بهترین عملکرد را در شرکت داشته باشند. در نهایت، در شرکت‌های تولیدی، باید تلاش کرد تا با استفاده از مدیریت، آموزش و پرورش و مدیریت بازخورد، رهبران و کارکنان را به گونه‌ای راهنمایی کرد که بتوانند به بهترین شکل ممکن در کنار همکار کنند و به هدف مشترک شرکت دست پیدا نمایند. در نهایت آنچه از مفاهیم نظری، پیشینه پژوهش و مطالعه اسناد بالادستی، استنباط شد، پیشنهاد دسته‌بندی ابعاد توسعه اثرگذار شوخ طبعی رهبری در شرکت دخیانیات ایران در چهار بعد، عوامل سازمانی، شغلی، محیطی و شخصیتی بود که مدل مفهومی پژوهش نیز بر همین اساس طراحی شده است.

### ۳- جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری این پژوهش در مرحله مصاحبه اکتشافی، ۲۰ از خبرگان علمی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، و مدیران شرکت‌های دولتی بوده اند، که در سه دسته خبرگان دانشگاهی (۳ نفر)، مدیران دولتی (۱۲ نفر)، و متخصصان منابع انسانی و رفتار سازمانی (۵ نفر) به شرح زیر گنجانده شده اند.

معیارهای انتخاب خبرگان دانشگاهی: داشتن مدرک دکترای تخصصی در رشته‌های مدیریت رفتار سازمانی یا مدیریت منابع انسانی، برخورداری از رتبه علمی استادیار و بالاتر و داشتن سابقه تدریس بیش از ۱۰ سال در این حوزه.

معیارهای انتخاب مدیران دولتی: داشتن سابقه کاری بالاتر از ۵ سال در پست مدیریتی در بخش‌های دولتی و عمومی.

معیارهای انتخاب متخصصان منابع انسانی و رفتار سازمانی: داشتن مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی و دارای تجربه مرتبط.

در مرحله جمع‌آوری داده‌های کمی تحقیق، جامعه آماری متشکل از: کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان شرکت دخیانیات ایران در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۲ می‌باشند، تعداد افراد شاغل در شرکت دخیانیات ایران ۶۰۰۰ نفر بوده است (شامل مدیران و کارکنان صف و ستاد می‌باشند) که از این

بین و براساس فرمول جامعه کوکران و با در نظر گرفتن عوامل در تحلیل پرسشنامه تعداد ۳۶۱ پرسشنامه توزیع گردید.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

چارچوب این تحقیق سعی شده است تا دیدگاهی چندبعدی در حوزه‌های عوامل سازمانی، شغلی، محیطی و شخصیتی اتخاذ شود، براین اساس داشتن دیدگاهی استراتژیک و توجه هم‌زمان به محیط داخلی و خارجی، توجه ویژه به سطح کلان و دسته‌بندی متغیرهایی با این ترکیب از نکات بارز این تحقیق است.

در این بخش دو پرسش‌نامه که هر کدام از آن‌ها شامل دو بخش: کمی و داده‌های کیفی بودند توزیع شد، بخش اول مربوط به سؤالات مرتبط با عوامل سازمانی، محیطی، شغلی که حاوی ۳۰ سوال بوده و به عنوان متغیرهای پیش‌بین و پرسشنامه شخصیتی که شامل ۲۵ سوال بود. و به عنوان ملاک استفاده شد، این پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی رهبران، برای شوخ‌طبعی در محیط کار تعیین شده را مشخص می‌نماید. نحوه پاسخدهی در هر دو پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۵ گزینۀ ای بود و بخش جداگانه برای اظهار نظر در خصوص شاخص‌های جدید لازم برای افزودن به مجموعه شاخص‌ها قرار داشته است، که با مراجعه حضوری محقق تکمیل شد، در بخش کمی از خبرگان خواسته شد که با اختصاص ضریب اهمیت، از ۱ تا ۵، اهمیت شاخص‌های تعیین شده را مشخص نمایند، در بخش باز پرسشنامه خواسته شده است، که چنان چه بعد، مولفه یا شاخص دیگری از نظر ایشان وجود دارد که از نظر دور مانده است، پژوهشگر را راهنمایی نموده و نظرات خود را درج نمایند.

در این پژوهش از تکرار سه مرحله (راند) روش خبرگی به صورت فرایندی، سیستماتیک و نوشتاری با ابزار پرسش‌نامه باز و باهدف شناسایی شاخص‌های جدید احتمالی و غربال شاخص‌های قبلی مدل شوخ‌طبعی رهبری تا رسیدن به اجماع، از نظرات صاحب‌نظران استفاده شد. متخصصین حداقل دو بار در مورد سؤال مشابه و به صورت متفاوت نظر داده و با دریافت اطلاعات از سایرین، امکان تجدیدنظر در پاسخ‌های خود را داشتند. این مسئله باعث شناسایی شاخص‌های توسعه شوخ‌طبعی رهبری گروهی بدون آگاهی از وجود سایرین می‌شود و در اصل، از تأثیر منفی نفوذ شخصیت و وضعیت شرکت‌کنندگان در پاسخ‌های سایرین اجتناب



می‌گردد. از نتایج حاصل از نظرات دوره نخست خبرگان در بخش داده‌های کیفی، تعدادی گویه پیشنهاد گردید که به منظور تحلیل و جمع‌بندی این بخش از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در نهایت بر اساس تحلیل انجام شده، تعداد ۱۲ گویه به پرسش‌نامه‌ها بر اساس نظر خبرگان و پس از راستی‌آزمایی مجدد با ادبیات پژوهش اضافه شد و ۵۵ گویه، مورد تحلیل کمی قرار گرفت.

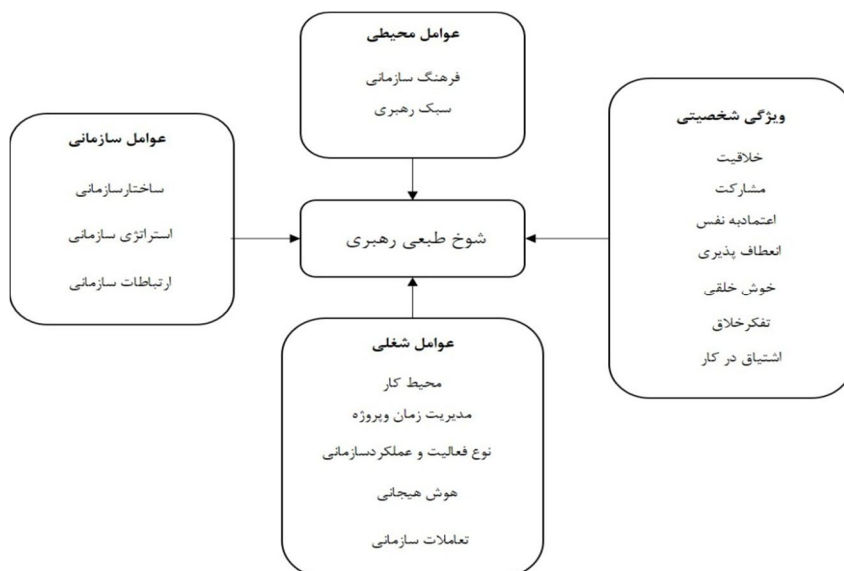
در بخش تحلیل کمی مربوط به پرسش‌نامه در دور اول؛ شاخصه‌ای مرکزی و پراکندگی گویه‌ها حاصل از نظرات دوره نخست محاسبه شد. در این بخش گویه‌های با میانگین کمتر از متوسط (۳) که در واقع از نظر خبرگان کم‌اهمیت تلقی شده، مشخص شده‌اند. ولی در این مرحله هیچ گویه‌ای حذف نگردید و مجدداً در مرحله دوم به همراه گویه‌های افزوده شده از بخش کیفی مورد سؤال قرار گرفت. در مرحله دوم و سوم سؤالات هر دور از پرسش‌نامه‌ها حداقل دو بار تکرار می‌شود. به این صورت که در ارسال پرسش‌نامه‌های جدید، نتایج پرسش‌نامه‌های دور قبل بدون ذکر نام و با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، برای جامعه آماری فرستاده می‌شود. در این مطالعه نیز در راستای اجرای صحیح روش و حصول حداکثر اعتبار پاسخ‌ها، سؤالات دور اول پرسش‌نامه‌ها در دور دوم و سوم نیز تکرار شدند. پس از اخذ نتایج دور سوم، با استفاده از آزمون من ویتنی، مقایسه‌ای میان نتایج دور دوم و سوم صورت گرفت. نتایج آزمون نشان داد تفاوت معناداری میان نتایج دور دوم و سوم در سطح ۰.۰۵ وجود ندارد و با احتمال ۹۵٪ نتایج هر دو دور، مشابه است. همچنین برای تعیین مقیاس اتفاق نظر میان خبرگان، از ضریب هم‌اهنگی کندال استفاده شده است. بر اساس تحلیل انجام شده، از بین ۱۳۲ گویه، میانگین به دست آمده بالاتر از متوسط امتیاز لیکرت بوده و در مقابل تعداد ۴۹ گویه دارای میانگین کمتر از ۳ هستند ضریب هم‌اهنگی کندال برای دو دور دوم و سوم روش خبرگی محاسبه شد و نتیجه به صورت جدول زیر حاصل شد:

## جدول (۲)- ضریب همابهنگی کندال برای دو دور دوم و سوم گروه خبرگی

پرسش‌نامه ۱ (عوامل سازمانی، محیطی، شغلی به عنوان ملاکی برای شوخ‌طبعی رهبری)		پرسش‌نامه ۲ (ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز برای توسعه شوخ‌طبعی رهبری)	
ضریب همابهنگی کندال	آمارخی دو	سطح معناداری	ضریب همابهنگی کندال
۰/۸۷	۹۲۱/۵	۰/۰۰۰	۰/۶۳
۰/۸۶	۹۰۷/۴	۰/۰۰۰	۰/۶۳

همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضریب همابهنگی کندال برای دور دوم و سوم تقریباً یکسان و مقداری مطلوب است؛ لذا براین‌اساس روش خبرگی را خاتمه داده و در ادامه با استفاده از آزمون دو جمله‌ای مولفه‌های بی‌اهمیت از پرسش‌نامه حذف شدند. روایی پرسش‌نامه نهایی با نظرسنجی از خبرگان و پایایی با بهره‌گیری از سنجش آلفای کرونباخ انجام شده و تأیید شد. بر همین اساس مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ارائه شد.

### شکل (۱)- مدل مفهومی پژوهش



برای قبولی روایی یک مدل و در نتیجه روایی نشانگرهای آن سازه، لازم است نشان دهیم که؛ بین این نشانگرها (مثلاً سؤال‌ها یا تست‌های فرعی) هماهنگی و همسویی وجود دارد. از میان روش‌های مختلفی که برای مطالعه ساختار داخلی یک مجموعه از نشانگرها وجود دارد، تحلیل عاملی تأییدی، احتمالاً مفیدترین روشی است که به برآورد پارامتر و آزمون‌های فرضیه‌ها، با توجه به تعداد عامل‌های زیربنایی روابط میان مجموعه نشانگرها می‌پردازد. در این پژوهش جهت ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل پژوهش از فن تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم بهره گرفته شده است

برای انجام این روش به داده‌های کمی نیاز داریم. در مرحله جمع‌آوری داده‌های کمی تحقیق، جامعه آماری متشکل از: کلیه پرسنل شرکت دخانیات ایران در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۲ هستند، تعداد افراد شاغل در این شرکت برابر ۶۰۰۰ نفر بود که جامعه تحقیق با بهره‌گیری از فرمول جامعه محدود کوکران ۳۶۱ نفر تعیین شد، با در نظر گرفتن این نکته که ممکن است، تعدادی از پرسش‌نامه‌ها، ناقص و قابل تجزیه و تحلیل نباشد، تعداد ۳۶۱ پرسش‌نامه تهیه و به صورت حضوری، توزیع شد، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، همبستگی درونی ابعاد و نیز همبستگی مؤلفه‌ها و سؤالات مربوطه بررسی شده است تا از معنی‌دار بودن این همبستگی‌ها اطمینان حاصل شود، سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، به بررسی معنی‌داری ارتباط میان متغیر اصلی (جذب) با ابعادش پرداخته شده است، در مجموع ۵۵ گویه در قالب ۴ و ۱۷ مؤلفه وارد تحلیل شدند، و نتایج حاصل از حاکی از همبستگی مثبت و معنادار بین ابعاد و مؤلفه‌ها و گویه‌های و مولفه‌های بود.

یافته‌های کمی: قبل از ارزیابی مدل اندازه‌گیری، در این تحقیق ابتدا قابلیت اطمینان پایایی برای شاخص‌های هر سازه (قابلیت اطمینان سازگاری درونی) بررسی می‌شود. برای روایی هر سازه از روایی واگرا و روایی همگرا استفاده شده است. برای قابلیت اطمینان (پایایی) سازگاری درونی از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اطمینان سازه (پایایی ترکیبی) برای مناسب بودن مدل اندازه‌گیری استفاده شد. مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده بیشتر ۰/۷۰ است و بر اساس نظر نونالی و برنستین (۱۹۹۴) نشان‌دهنده سازگاری درونی بالا است، همچنین قابلیت اطمینان سازه (پایایی ترکیبی) به دست آمده که بیشتر از ۰/۷۰ است و بر اساس نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) از پایایی مناسبی برخوردار است، همچنین بارهای عاملی گویه‌های بیشتر از ۰/۴۰ بود که

بر اساس نظر هیر و همکاران از نظر آماری معنی‌دار (قابل قبول) هستند در این تحقیق برای سنجش روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج شده AVE استفاده شد، روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد، مقدار AVE به دست آمده در این مطالعه بیشتر از ۰/۵ است که بر اساس نظر فورنل لارکر نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب است، نتایج مربوط به پایایی و روایی همگرا در جدول ۳ ارائه شده است

جدول (۳) - نتایج روایی و پایایی

متغیر	آلفای کرونباخ $\alpha > 0.7$	پایایی ترکیبی CR > 0.7	پایایی اشتراکی COMMUNALITY > 0,5
ارتباطات سازمانی	۰/۸۰۰	۰/۹۰۹	۰/۸۳۲
استراتژی‌های سازمانی	۰/۷۶۳	۰/۸۹۴	۰/۸۰۷
اشتیاق در کار	۰/۷۹۷	۰/۹۰۸	۰/۹۲۴
اعتماد به نفس	۰/۷۶۰	۰/۸۹۳	۰/۸۰۴
انعطاف پذیری	۰/۹۱۷	۰/۹۶۰	۰/۹۲۴
تعاملات سازمانی	۰/۷۵۷	۰/۸۹۱	۰/۸۰۴
تفکر خلاق	۰/۸۴۰	۰/۹۰۴	۰/۷۵۸
خلاقیت	۰/۸۲۳	۰/۸۹۴	۰/۷۳۸
خوش خلقی	۰/۸۴۹	۰/۹۰۹	۰/۷۶۹
ساختار سازمانی	۰/۹۲۳	۰/۹۵۱	۰/۸۶۶
سبک رهبری	۰/۸۲۸	۰/۸۹۷	۰/۷۴۳
شوخ طبعی رهبری	۰/۸۵۱	۰/۸۹۴	۰/۶۲۷
عوامل سازمانی	۰/۹۱۷	۰/۹۳۸	۰/۷۵۲
عوامل شغلی	۰/۸۳۹	۰/۸۸۶	۰/۶۰۹
عوامل محیطی	۰/۸۳۶	۰/۸۹۳	۰/۶۷۸
فرهنگ سازمانی	۰/۷۸۰	۰/۸۷۰	۰/۶۹۱
محیط کار	۰/۸۲۷	۰/۸۹۶	۰/۷۴۱
مدیریت زمان و پروژه	۰/۷۶۷	۰/۸۹۶	۰/۸۱۱
مشارکت	۰/۸۷۴	۰/۹۲۳	۰/۷۹۹
نوع فعالیت و عملکرد	۰/۷۳۵	۰/۸۸۳	۰/۷۹۰
هوش هیجانی	۰/۷۳۶	۰/۸۸۳	۰/۷۹۰
ویژگی شخصیتی	۰/۸۸۹	۰/۹۱۴	۰/۶۰۳

برای بررسی روایی و اگر (اعتبار تشخیصی) از روش بارهای عاملی متقاطع و شاخص فورنل و لارکر استفاده شده، در ارزیابی معیار فورنل لارکر از ریشه مربع AVE های استفاده می‌شود، با توجه به این که تمام متغیرهای در این تحقیق در هر دو روش بارهای عاملی متقاطع و معیار فورنل و لارکر اعتبار و اگر (اعتبار تشخیصی) سازه‌ها را تأیید کردند، در نتیجه مدل اندازه‌گیری در این تحقیق قابل اعتماد و معتبر است.

مدل ساختاری: در این مطالعه برای بررسی مدل پیشنهادی از تجزیه و تحلیل PLS استفاده شده است، نتایج اثرات مستقیم (تخمین PLS) در شکل ۲ ارائه شده است، در این شکل واریانس، معنی داری آماری و ضریب مسیر مشخص شده است، علاوه بر این مقدار R2 در نظر گرفته شده برای سازه‌های درونی به عنوان شاخصی برای قدرت پیش بینی مدل ارائه شده است.

برازش مدل ساختاری: برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش PLS در این مطالعه از ضرایب R2 و معیار Q2 استفاده شده است، R2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد، Q2 معیاری است که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد مقادیر R2 و Q2 در جدول ۴ ارائه شده است.

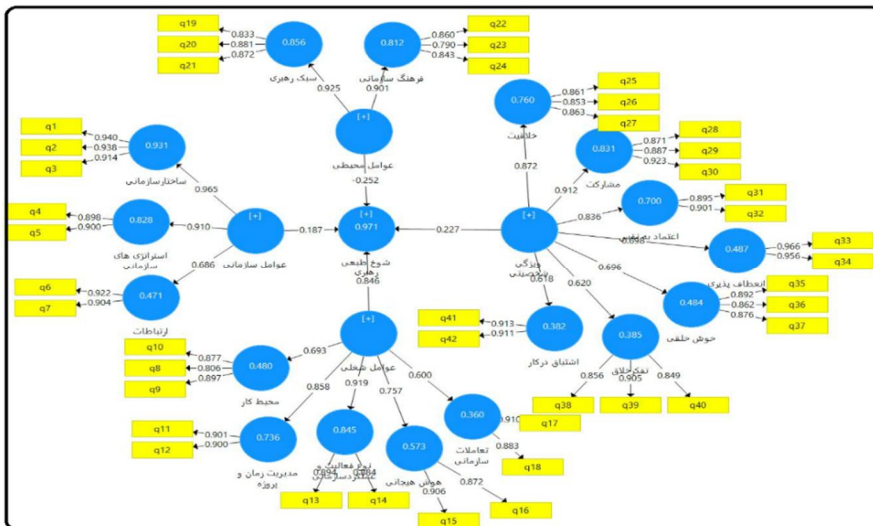
جدول (۴) - مقادیر R2 و Q2

متغیرهای	اشتراک	ضریب تعیین
ارتباطات سازمانی	۰/۳۸۳	۰/۴۷۱
استراتژی‌های سازمانی	۰/۶۶۳	۰/۸۲۸
اشتیاق در کار	۰/۳۱۲	۰/۳۸۲
اعتماد به نفس	۰/۵۵۷	۰/۷۰۰
انعطاف‌پذیری	۰/۴۴۴	۰/۴۸۷
تعاملات سازمانی	۰/۲۷۸	۰/۳۶۰
تفکر خلاق	۰/۲۸۶	۰/۳۸۵
خلاقیت	۰/۵۵۳	۰/۷۶۰
خوش‌حلقی	۰/۳۷۰	۰/۴۸۴
ساختار سازمانی	۰/۸۰۱	۰/۹۳۱
سبک رهبری	۰/۶۱۸	۰/۸۵۶
شوخ‌طبعی رهبری	۰/۶۰۱	۰/۹۷۱
محیط کار	۰/۳۴۱	۰/۴۸۰

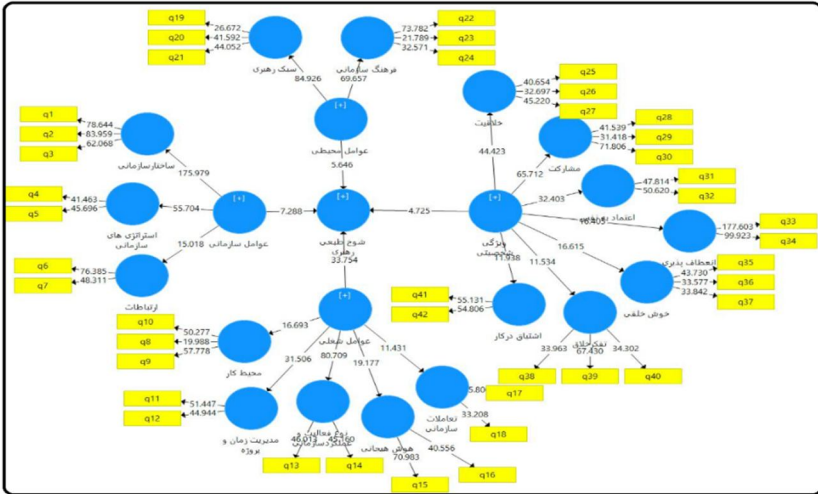
متغیرهای	اشتراک	ضریب تعیین
مدیریت زمان و پروژه	۰/۵۹۰	۰/۷۳۶
مشارکت	۰/۶۵۵	۰/۸۳۱
نوع فعالیت و عملکرد	۰/۶۶۱	۰/۸۴۵
هوش هیجانی	۰/۴۴۴	۰/۵۷۳

باتوجه به مقادیر R2 و Q2 مشخص شد که مدل ساختاری از برازش و قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است، همچنین مدل پژوهش و آزمون فرضیات با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به شرح زیر است.

شکل (۲) - مدل ترسیم شده همراه با ضریب مسیر



شکل (۳) - مدل ترسیم شده همراه با مقادیر P-value



برازش کلی مدل: شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی کلی مدل بوده بین صفر تا یک قرار دارد، و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند، این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر، برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود  $GOF=0.1$  میزان کم،  $GOF=0.25$  مقدار متوسط و مقدار بزرگ  $GOF=0.36$  برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار می‌رود.

$$GOF = \sqrt{\text{Avg}(\text{Communality}) \times \text{Avg}(R^2)}$$

باتوجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان  $0.7066$  برازش مناسبی مدل کلی تایید می‌شود علاوه بر این با توجه به جدول بالا ضرایب معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری محسوب می‌شوند. ضرایب مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که با توجه به نتایج به دست آمده مقادیر مطلوب است.

باتوجه به تحلیل اطلاعات نتایج فرضیات به صورت جدول زیر است.

### جدول (۵) - خروجی های ضریب مسیر و معناداری برای متغیرها نهایی

معناداری	ضریب مسیر	مسیر
۵/۶۴۶***	-۰/۲۵۲	عوامل محیطی ← شوخ‌طبعی رهبری
۷/۲۸۸***	۰/۱۸۷	عوامل سازمانی ← شوخ‌طبعی رهبری
۳۳/۷۵۴***	۰/۸۴۶	عوامل شغلی ← شوخ‌طبعی رهبری
۴/۷۲۵***	۰/۲۲۷	ویژگی شخصیتی ← شوخ‌طبعی رهبری
*** در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تایید است. * در سطح اطمینان ۹۰٪ مورد تایید است.		
*** در سطح اطمینان ۹۹٪ در صد تایید است. *** در سطح اطمینان ۹۹۹٪ مورد تایید است		

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و ۹۹ درصد فرضیات تحقیق تایید می‌شوند.

### ۵- یافته‌های پژوهش

ضریب مسیر و ضریب معناداری حاصل از انجام تحلیل به روش معادلات ساختاری، با قرار گرفتن در محدوده مورد نظر، برای تمامی مؤلفه‌ها، ارتباط مؤلفه‌ها با ابعاد مورد نظر را تأیید کرد، به این ترتیب پایایی مدل و برازش کاملاً مطلوب مدل با داده‌ها به اثبات رسید. همچنین تحلیل عاملی تأییدی نیز برای ایجاد اعتبار سازه عوامل، اعتبار همگرا و اعتبار ممیز، بر مبنای یافته‌های بخش کیفی پژوهش و مدل مفروض ایجاد شد و نتایج در شاخص‌های مشخص شده حاکی از آن بود که؛ اکثر شاخص‌ها در ۴ بعد مشخص شده، دارای مقادیر مطلوب بوده و مدل با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد که نشان از همسو بودن مؤلفه‌ها با سازه نظری است، بارهای عاملی، آماره  $t$  (سطح معناداری) و  $R^2$  مجذور همبستگی چندگانه، کلیه شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌ها محاسبه شد و نتایج حاکی از آن بود که همگی معنی‌دار بوده و مقدار قابل توجهی از واریانس را برآورده می‌کردند. تحلیل عاملی مرتبه دوم که برای بررسی ارتباط گویه‌ها با ابعاد انجام شد نیز کلیه گویه‌ها ضریب مسیر (وجود رابطه و شدت آن را مشخص می‌کند) قابل قبول کسب نموده و در محدوده مورد نظر قرار گرفتند. بر اساس تحلیل انجام شده در شرکت دخانیات ایران، بیشترین تأثیر شوخ و طبعی رهبری در بعد عوامل شغلی را دارا می‌باشد، در بعد بعدی عوامل ویژگی شخصیتی رتبه دوم تأثیر را بر روی شوخ طبعی رهبری دارند، عوامل سازمانی رتبه سوم را در میزان اثرگذاری مثبت دارا می‌باشند، عوامل محیطی با توجه به میزان اثرگذاری تأثیر



منفی را با توجه به سبک رهبری و فرهنگ سازمانی بر شوخ طبعی رهبری اعمال نموده‌اند.

## ۶- نتیجه گیری و پیشنهادات

چارچوب مدیریت در شرکت‌های تولیدی باید بر اساس مهارت‌های حرفه‌ای و شخصیتی رهبران و کارکنان آن شرکت‌ها طراحی شود. به‌طور کلی، شوخ طبعی رهبران در شرکت‌های تولیدی ممکن است برای افزایش روحیه کارکنان و ایجاد فضایی خلاق و پویا مفید باشد، اما باید به‌اندازه‌ای باشد که همکاران ناراحت یا پریشان نشوند، بنابراین رهبران باید بادقت و هوشمندی از شوخ طبعی استفاده نمایند که باعث بالا رفتن حالت انگیزشی و مشارکتی کارکنان شود و باعث بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش همکاری در بین تیم‌ها گروهی در سازمان شود. نتایج شوخ طبعی بر شرکت‌های تولیدی بستگی به میزان و نحوه استفاده از شوخ طبعی توسط رهبران دارد. ممکن است شوخ طبعی رهبران به نوآوری و خلاقیت کارکنان کمک نماید و همچنین باعث افزایش محبوبیت و قدرت تأثیرگذاری رهبر در سازمان شود. همچنین، شوخ طبعی می‌تواند در برقراری فضای کاری خوب و شاد کمک و به کاهش سطح استرس و فشار در محیط کاری منجر شود. یک رهبر شوخ طبع می‌تواند با استفاده از شوخی و طنز، روابط اجتماعی کارکنان را بهبود بخشد و شوخی‌های خنده‌دار برای رفع خستگی و فشار کاری استفاده نماید. همچنین، شوخی و خنده می‌تواند در افزایش امتیازات مشتری و افزایش فروش شرکت نقش داشته باشد. در مورد رسیدگی به مشکلات در سازمان نیز، استفاده صحیح از شوخ طبعی می‌تواند به جایگزینی برخی از روش‌های سنتی و کلاسیک مدیریت تبدیل شود. به‌طور کلی، استفاده مناسب از شوخ طبعی توسط رهبران می‌تواند به بهبود فرایندهای کاری، افزایش رضایت کارکنان و مشتریان، افزایش فروش و ارتقای سطح عملکرد و پیشرفت شرکت کمک نماید. ولی استفاده نامناسب و بی‌پایه از شوخ طبعی ممکن است به کاهش قدرت تأثیرگذاری رهبر، کاهش رضایت کارکنان و مشتریان، کاهش اعتماد و احترام به رهبر و کاستی در عملکرد سازمانی منجر شود. با این حال، برخی از مطالعات نشان داده‌اند که استفاده بهینه از شوخ طبعی در فضای کاری، ممکن است به بهبود روابط بین کارکنان و رهبران، تقویت خلاقیت و نوآوری، کاهش استرس و افزایش رضایت کارکنان منجر شود. همچنین، شوخ طبعی در رهبری ممکن است بهبود ارتباطات بین بخش‌های مختلف شرکت و بهبود تعاملات و همکاری بین کارکنان را

نیز فراهم کند. با این حال، در صورتی که استفاده از شوخ‌طبعی در رهبری به صورت نامناسب و بدون توجه به شرایط محیطی و فضای کاری صورت گیرد، ممکن است باعث کاهش جدیت در کار، کسلی کارکنان و البته کاستی در عملکرد سازمانی شود. بنابراین، برای داشتن تأثیرات مثبت شوخ‌طبعی در رهبری باید به شرایط سازمانی، نیازهای کارکنان و اهداف سازمان توجه ویژه‌ای داشته باشیم و در عین حال جدیت و تفکر استراتژیک لازم را نیز در نظر بگیریم.

با توجه به داده‌های موجود و تحقیقات مشابه پژوهشگران، شوخ‌طبعی رهبران و مدیران می‌تواند تأثیر مستقیمی بر تولیدات شرکت دخانیات ایران داشته باشد. این اثر می‌تواند به دلیل تأثیر آن بر بهبود فضای سازمانی، افزایش روحیه کارکنان و افزایش همبستگی و انگیزه اعضای تیم باشد. به‌طور کلی، رهبران شوخ‌طبع و خلاق، معمولاً محیط کار را برای تیم‌هایشان جذاب‌تر و دوست‌داشتنی‌تر می‌سازند. این موضوع می‌تواند باعث می‌شود که کارکنان بیشتر از محیط کار خود لذت ببرند و از کار خود لذت بیشتری برده و بیشتر تلاش کنند. این موضوع در نهایت می‌تواند بهبود کیفیت تولیدات شرکت دخانیات ایران را نیز به همراه داشته باشد. البته لازم به ذکر است که شوخ‌طبعی رهبران فقط یکی از عوامل مؤثر در بهبود تولیدات نیست و تأثیر آن تنها به تولیدات شرکت دخانیات ایران محدود نمی‌شود، بلکه بر تمامی جنبه‌های سازمانی می‌تواند تأثیرگذار باشد. نتیجه به دست آمده از تحلیل انجام شده از تأثیر معکوس عوامل محیطی از قبیل فرهنگ سازمانی سبک رهبری ممکن است باعث کاهش شوخ‌طبعی و خلاقیت رهبران شود. در چنین شرایطی، رهبران ممکن است برای حفظ سطح تولیدات و عملکرد شرکت خود، از نگرش‌های محافظه‌کارانه و کمتر خلاقانه‌ای استفاده کنند که این موضوع می‌تواند منجر به کاهش کیفیت و کمبود نوآوری در تولیدات شرکت شود. از طرف دیگر، شوخ‌طبعی رهبران می‌تواند به عنوان یک عامل مؤثر برای افزایش تناسب محیط کاری با نیازهای تیم ایفا کند. در صورتی که رهبران بتوانند با ایجاد شوخ‌طبعی و خلاقیت، فضایی مساعد برای تیم خود ایجاد کنند، می‌تواند باعث افزایش همبستگی تیم و افزایش روحیه کاری شود. در چنین شرایطی، تیم‌ها می‌توانند با خلاقیت بیشتر، راهکارهایی تازه و نوآورانه را برای بهبود کیفیت و افزایش حجم تولیدات پیدا کنند. به‌طور کلی، عامل محیطی و شوخ‌طبعی رهبران هر دو می‌توانند تأثیرگذار بر تولیدات شرکت باشند و نیاز است که در هر دو جنبه تلاش‌های لازم صورت گیرد تا بهبود و بهینه‌سازی کیفیت و حجم تولیدات در شرکت دخانیات ایران رخ دهد.

## ۷- پیشنهادها

۱. افزایش هوش هیجانی می‌تواند به پرسنل در شناسایی نقاط احساسی کمک نماید و به‌عنوان یک راهبرد پیش‌بینی‌کننده در اهداف فردی و مثبت‌اندیشی برای شنیدن صداهای مخالف پرسنل با استفاده از آموزش و فراهم نمودن محیطی جهت پرورش افراد باشد.
۲. با استفاده از دیدگاه‌های مشاوران رفتار سازمانی و روان‌شناسی می‌توان نقاط قوت و ضعف هر برنامه‌ریزی متفاوت در جهت توسعه‌یافتگی فعالیت‌ها و شوخ‌طبعی رهبران شرکت را شناسایی نمود و در جهت پیشرفت آن گام بردارند.
۳. توسعه مهارت‌های فردی، از جمله شوخ‌طبعی، می‌تواند در کارکنان این شرکت افزایش پیدا کند که این افزایش در راستای ایجاد دوره‌های آموزشی در زمینه شوخ‌طبعی و همچنین مهارت‌های ارتباطی و مذاکره با مدیران و کارکنان است، تا در محیط کار، با موضوعات مختلفی به‌صورت خلاقانه و شوخ‌طبعانه برخورد نمایند.
۴. ایجاد فضایی مثبت و پرانرژی، در شرکت می‌تواند به افزایش شوخ‌طبعی رهبری کمک نماید و این تغییر در نوع رفتارها خلاقانه و شوخ‌طبعانه، پاداش‌هایی در پروژه‌های گروهی می‌تواند به همراه داشته باشد.

## منابع

- ابوالفتحی ممتاز، یداله؛ انصاری، مبارکه؛ فروغان، مهشید، ۱۳۹۹، اثربخشی آموزش شوخ طبعی بر بهزیستی سالمندان، **روانشناسی پیری**، ۶(۲)، ۱۱۹-۱۳۰.
- اسدزاده، احمد؛ یوسفی، مسلم؛ دهقانی، عبدالله؛ احمدزاده، سهراب، ۱۴۰۱، واکاوی نقش شوخ طبعی مثبت بر تحول سازمان با نقش میانجی گرایش کارآفرینانه و حالت من کودکی شاد کارکنان (مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی)، **فصلنامه آموزش و پرورش متعالی**، ۲(۳)، ۴۴-۶۰.
- اسماعیلی، محمودرضا؛ صیدزاده، حیدر، ۱۳۹۶، تاثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی، **مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۲۵(۸۳)، ۵۱-۶۸.
- اسماعیلیان، حسن؛ تیموری، هادی؛ شاهین، آرش، ۱۴۰۰، واکاوی الگوی شوخ طبعی در محل کار: رویکرد نظریه داده بنیاد، **فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی**، ۱۳(۴۹)، ۱۲۷-۱۵۲.

- اشتری، پروین؛ امیری مجد، مجتبی؛ بزازیان، سعیده، ۱۳۹۶، شوخ طبعی، تاب آوری و مطلوبیت اجتماعی در دانشجویان، **روانشناسی معاصر**، ۱۲، ۱۷۳-۱۷۶.
- افتخاری، هاجر السادات، ۱۳۸۸، شوخ طبعی؛ ورود لطافت به دنیای کار، **تدبیر**، ۲۰۸، ۵۳-۵۶.
- حیدری، حسین؛ خاشعی، وحید؛ معروفانی اصل، مرتضی، ۱۳۹۵، تحلیل تأثیر شوخ‌طبعی بر فرهنگ سازمانی و انسجام گروهی، **مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی**، ۱۴(۱)، ۷۳-۹۶.
- دهقانی، ماندانا؛ آزادی، مهران، ۱۳۹۷، بررسی ارتباط بین شوخ طبعی، حمایت اجتماعی ادراک شده و رضایت از زندگی در میان دانشجویان (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب)، **بررسی مسائل اجتماعی ایران**، ۲۹(۲)، ۱-۱۵. #
- دوست محمدی، مهدیه، ۱۳۹۵، بررسی رابطه شوخ طبعی با سلامت روان کارمندان سازمان بهزیستی شهر کرمان، کنفرانس جهانی روانشناسی و علوم تربیتی، **حقوق و علوم اجتماعی در آغاز هزاره سوم**، ۱-۴.
- سادات، سما؛ ستایشی اظهاری، محمد، ۱۳۹۸، نقش واسطه‌ای سرزندگی تحصیلی و شوخ طبعی در رابطه بین هیجان‌های تحصیلی و درگیری تحصیلی، **دوماهنامه علمی - پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی**، ۱۲ (۴)، ۲۶-۴۰.
- سپهوند، رضا؛ محمدیاری، زهره، ۱۳۹۵، بررسی نقش شوخ طبعی مدیریتی بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان، **مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، ۲۵(۸۰)، ۶۵-۸۴.
- شریعت نژاد، علی؛ سپهوند، رضا؛ اسماعیلی، محمودرضا؛ موسوی، سید نجم الدین، ۱۳۹۷، طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش بنیان، **فرایند مدیریت و توسعه**، ۳۱(۱)، ۲۶-۳.
- شریعتمدار، آسیه؛ اعظمی، مریم؛ غفوری، سحر؛ مصباحی، مریم، ۱۳۹۹، نقش شوخ طبعی در تاب آوری زنان در برابر فشارهای روانی روزهای قرنطینه بیماری کرونا، **فصلنامه پژوهش‌های مشاوره**، ۱۹(۷۴)، ۱۳۷-۱۶۵.
- طاهری قراگزلو، طناز؛ صفوی، محبوبه؛ فشارکی، محمد، ۱۳۹۹، تاثیر مداخله آموزش شوخ طبعی کارکنان بر افسردگی، اضطراب و استرس سالمندان ساکن در آسایشگاه‌های شهر تهران: یک کارآزمایی بالینی تصادفی شده، **مجله علوم پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی**، ۳۰(۳)، ۲۸۷-۲۹۸.
- عقلی، الهام؛ آهی، قاسم؛ منصوری، احمد، ۱۳۹۷، نقش سه گانه‌های تاریک شخصیت در پیش‌بینی بهزیستی روانشناختی و سبک‌های شوخ طبعی پرستاران، **روان پرستاری**، ۶(۲)، ۴۹-۴۱.
- غلامی، محمد؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ خوراکیان، علیرضا، ۱۴۰۰، تبیین مفهوم شوخ طبعی و ترسیم مرزهای اخلاقی آن، **اخلاق در علوم و فناوری**، ۱۶(۲)، ۱۷-۱۰.
- مرادی مقدم، مجید؛ جعفری، سکینه؛ نبوی، مریم، ۱۳۹۷، روابط ساختاری سبک رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت معلمان، **نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ۱۳(۲)، ۶۱-۷۹.

- میرصیفی فرد، لیلیاسادات؛ فتح اله زاده، نوشین؛ رستمی، مهدی؛ دریانی، سیدعلی، ۱۳۹۶، اثربخشی آموزش شوخ طبعی بر نشانه های هراس اجتماعی، **روانشناسی تحولی**، ۱۴(۵۳)، ۷۵-۸۵

- Abdilllah, M. R. (2021). Leader Humor and Knowledge Sharing Behavior: The Role of Leader-Member Exchange. **Journal Manajemen**, 25(1), 76-91.
- Ali, A., Pasha, A. T., & Malik, S. (2022). Effect Of Humor Leadership On Inventiveness Of Employees And Administrative Reliability. Emotional Intelligence's Moderating Impact. **International Journal of Multidisciplinary Sciences and Arts**, 1(1), 104-121.#
- Chin, T. L., & Leow, H. W. (2022). Organizational Humor: A Review. In Tenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management 2021 (ICEBM 2021). **Atlantis Press**. 309-313.
- Di Fabio, A., Gori, A., & Svicher, A. (2023). Relationships between Humor Styles and the Big Five Personality Traits in Workers: A Network Analysis. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 20(2), 1-16.
- Grace-Odeleye, B. E., & Santiago, J. (2019). Utilizing humor to enhance leadership styles in higher education administration. **International Journal of Educational Leadership and Management**, 171-202.
- Heath, J. (2012). You're joking: Leadership and humor. **Journal in Humanities**, 1(2), 15-20.
- Kong, D. T., Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. **Organizational psychology review**, 9(1), 3-40.
- Laaksonen, H., & Hietala, S. (2023) Learning from Fun Leadership Experiences. **Athens Journal of Social Sciences**. 10(1), 9-24.
- Masih, S., Raju, V., Ali, W., & Saher, S. (2021). Integration Of Leader's Other-Focused Humor Styles: Cultivation of Subordinates' Extra-Role Behavior. **Review of International Geographical Education Online**, 11(11). 207-219.
- Masih, S., Raju, V., Ali, W., & Saher, S. (2021). Integration Of Leader's Other-Focused Humor Styles: Cultivation of Subordinates' Extra-Role Behavior. **Review of International Geographical Education Online**, 11(11). 207-219.
- Pundt, A., Kutzner, J., Haberland, K., Algner, M., & Lorenz, T. (2022). You are simply not funny: Development and validation of a scale to measure failed humor in leadership. **Frontiers in Psychology**, 13, 1-13.
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. **Academy of management perspectives**, 20(2), 58-69.
- Rosenberg, C., Walker, A., Leiter, M., & Graffam, J. (2021). Humor in Workplace Leadership: A Systematic Search Scoping Review. **Frontiers in Psychology**, 12. 1-18.
- Scott, N. M. (2015). Subordinate humor and leader-member exchange relationships: Laugh and the boss laughs with you?. PhD diss., **University of Tennessee**, 1-124.

- Tremblay, M., & Gibson, M. (2016). The role of humor in the relationship between transactional leadership behavior, perceived supervisor support, and citizenship behavior. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 23(1), 1-16.
- Ünal, Z. M. (2014). Influence of leaders' humor styles on the employees' job related affective well-being. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 201-211.
- Xu, J. (2020). The review of humorous leader. **Open Journal of Business and Management**, 8(2), 542-551.
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & Nai, J. (2018). The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits. **Academy of Management Journal**, 61(1), 348-369.
- Yang, I., & Yeh, C. C. R. (2021). A place and time for humor: leader humor in Confucian cultures. **Journal of Management & Organization**, 1-17.
- Zhao, Y. (2022). Comparative Analysis of Humor Research Among Chinese and Foreign Leaders Based on Knowledge Graph. **Asian Journal of Social Science Studies**, 7(3), 24-31.