

بررسی نقش شوخ طبعی مدیریتی بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان

رضا سپهوند* - زهره محمدیاری**

(تاریخ دریافت: ۹۴/۶/۱۶ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۱/۲۴)

چکیده

هدف تحقیق حاضر "بررسی نقش شوخ طبعی مدیران بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان" می باشد. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام است که تعداد آنها ۴۰۰ نفر می باشد. با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر برای نمونه انتخاب شدند. روش نمونه گیری، تصادفی ساده است. نتایج پژوهش نشان دادند که شوخ طبعی مدیران بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان تاثیر معناداری دارد. همچنین ابعاد شوخ طبعی مدیریتی (لذت از شوخی، خنده، شوخی کلامی، شوخ طبعی در روابط اجتماعی و شوخ طبعی در شرایط استرس آور) نیز بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان تاثیر معناداری دارند.

واژگان کلیدی: شوخ طبعی مدیران، رفتار سازمانی مثبت گرا، لذت از شوخی، شوخی کلامی

مقدمه

ثروت هر سازمان منابع انسانی آن است. امروزه نقش منابع انسانی حتی تا سطح ملی نیز ارتقا و گسترش پیدا کرده است (Pohjola, 2010). در سیر تحولات علم رفتاری سازمانی دو نوع نگرش مثبت و منفی نسبت به انسان و رفتارهای آن قابل ملاحظه است. نگرش مثبت به دنبال کشف و پرورش توانایی های درونی انسان بوده و نگرش منفی به دنبال اصلاح رفتارهای غلط انسان است (الوانی، ۱۳۹۱). رفتار سازمانی مثبت گرا یک رویکرد جدید در مدیریت منابع انسانی می باشد و عبارت است از؛ مطالعه و کاربرد مثبتگرایی در توانمندیهای منابع انسانی و ظرفیتهای روان شناسی که می توانند برای بهبود عملکرد در محیط کار امروز، اندازه گیری شوند، توسعه یابند و مدیریت شوند (Bukker & Schaufeli, 2012). در واقع هدف اصلی رفتار سازمانی مثبت گرا توجه بیشتر به توانمندیها و قوت های نیروی انسانی و تقویت کردن آنهاست تا توجه به نقاط ضعف و بی کفایتی های آنها و در نتیجه تلاش برای رفع این ضعف ها. بنابراین، همان طور که نظریه پردازان اصلی این حوزه جدید مطالعاتی بیان می دارند رفتار سازمانی مثبتگرا پاسخی برای توجه به چنین دستاوردهایی محسوب می شود و تلاش میکند خلاء ناشی از چنین رویکردهایی را در محیط کار با استفاده از بینشهای جدید خود، نظریه پردازی و تحقیق پر کند (Nelson & Cooper, 2010).

رویکردهای سنتی منابع انسانی بیشتر بر رفع خطاها و اشکالات تکیه داشته و کمتر به ظرفیتهای مثبت کارکنان بها می دهد. رفتار سازمانی مثبت گرا بیشتر در حوزه فردی و حالت های مثبت و قابل توسعه افراد تاکید دارد (نصیرزاده، ۱۳۹۱). یک رویکرد مثبت گرا دیدگاهی مثبت امیدبخش و خوشبینانه نسبت به انسان دارد که متاسفانه عدم توجه به این موارد و جنبه های اخلاقی که به عنوان جوانب پنهان رهبری نیز هستند، باعث ایجاد مشکلات برای سازمانها خواهد شد. رفتار سازمانی مثبت گرا قبل از آنکه بر کمبودها و نقص ها و کاستی های کارکنان متمرکز شود بر قوت ها، قابلیت ها، خوبی ها و توانایی های ذاتی آنان تاکید می کند. نگاه منفی به انسان را با نگاه مثبت جایگزین می کند و بر قوت ها و نیکی ها تاکید دارد و کژی ها و کاستی ها را از عرصه سازمان دور می کند. انسان هایی را بالنده، توانمند، امیدوار، خودباور و خوش بین پرورش می دهد (الوانی، ۱۳۹۱).

اخیرا، تحقیقات تجربی بر روی حس شوخ طبعی مدیریتی و همچنین تاثیر متقابل آن با سبک رهبری در پیش بینی نتایج کاری کارکنان، تمرکز کرده است. تحقیقات قبلی تاثیر شوخ طبعی رهبری را بر توانمندسازی روانی (Gkorezis et al, 2011: 85)، ادراک کارکنان از اثر بخشی مدیریتی (Rizzo et al, 1999: 364)، رفتار رهبری و اثربخشی (Campbell, 2000) نشان داده است.

حس شوخ طبعی مدیر همانند شوخ طبعی خود کارکنان، بر روی نتایج کاری کارکنان تاثیر یکسانی دارد. برای مثال نشان داده شده است که شوخ طبعی به وسیله مدیران و سرپرستان رفتارهای خروج از کار را کاهش می دهد (Wells, 2008) و رضایت شغلی و تعهد زیر دستان را افزایش می دهد (Burford, 1987: 33; Decker, 1987: 226). شوخ طبعی مدیر ممکن است عملکرد را به وسیله تسهیل در یادگیری، کمک کردن به تغییر رفتار و بروز رفتار سازمانی مثبت‌گرا، بهبود بخشند (barbour, 1998: 7). دیکسون (۱۹۸۰) نشان داد مدیرانی که از شوخ طبعی به طور مناسب استفاده می کنند به زیر دستانشان القاء می کنند تا راه‌های خلاق و نوآورانه برای مسائل پیچیده پیدا کنند. علاوه بر این، دیده می شود رهبرانی که به طور اثربخشی از شوخ طبعی استفاده می کنند، ممکن است از همتایانشان که کمتر از شوخ طبعی استفاده می کنند، متقاعد کننده تر باشند (Kuiper, 1995: 369). از مباحث فوق ما به این فرضیه رسیدیم که شوخ طبعی مدیریتی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا تاثیر معناداری دارد و به دنبال اثبات آن برآمدیم.

مبانی نظری پژوهش

شوخی طبعی

محققان سالها تلاش کرده اند که یک تعریف مشخصی از شوخ طبعی ارائه دهند و توصیف کنند منظور از اینکه به کسی گفته می شود حس شوخ طبعی دارد، چیست؟ هر چند این تلاشها با توجه به پیچیدگی ساختار شوخ طبعی همراه با هزینه‌های زیادی بوده است (Allport, 1961; Foot, 1991; Martin, 2001; Martin et al, 2003; Maslow, 1954) بسیاری از تعاریف شوخ طبعی مبهم هستند (Carrell, 2008: 318). بیشتر تعاریف اخیر نشات گرفته از رومرو و کروئیردز (۲۰۰۶) است، که بیان می کنند شوخ طبعی ارتباطات سرگرم کننده‌ای است که احساسات و شناخت مثبتی را در افراد، گروه و سازمان تولید می کند. رابرت و کنت (۲۰۰۷)، شوخ طبعی را "یک شکل عمده‌ای از ارتباط اجتماعی که به وسیله یک تولید کننده به یک شنونده تحویل داده می شود" تعریف می کنند. واضح است که شوخ طبعی اساساً یک فعالیت ارتباطی است (Lynch, 2002: 430). برخی معتقدند که شوخ طبعی یک نوع بازی است (Carrell, 2008; Morreall, 2009; Raskin, 1985). شوخ طبعی موفق یا مثبت، به عنوان ارتباطات متقابل سرگرم کننده‌ای تعریف شده که این ارتباطات به وسیله سخنان سرگرم کننده در نظر گرفته می شود و به وسیله دریافت کنندگان نیز سرگرم کننده تصور می شود (Holmes & Marra, 2002; Crawford, 1994; Lynch, 2007). در تعریفی دیگر کوپر (۲۰۰۵) شوخ طبعی را یک پدیده چند وجهی و پیچیده می داند که تعریف می شود به عنوان هر رویداد به اشتراک گذاشته شده به

وسیله یک عامل (به عنوان مثال یک کارمند) با شخصی دیگر (مثل یک هدف) که قصد دارد برای هدف سرگرم کننده باشد و هدف، آن را به عنوان یک اقدام عمدی درک کند.

سبکها یا شیوه های شوخ طبعی

رومر و کروثیردز (۲۰۰۶) پنج سبک شوخ طبعی را شرح می دهند که به لحاظ ماهیت و تاثیر متفاوت هستند:

۱. شوخ طبعی پیوند دهنده: شوخ طبعی بدون تهدید و بدون خصومت که برای افزایش تعامل اجتماعی استفاده می شود
۲. شوخ طبعی خود فزاینده: که به عنوان یک مکانیسم مقابله با استرس استفاده می شود
۳. شوخ طبعی تهاجمی یا پرخاشگرانه: این شوخ طبعی برای قربانی کردن، تمسخر یا تحقیر دیگران استفاده می شود
۴. شوخ طبعی تهاجمی خفیف با جزئی: اذیت کردن، برای ارتباط برقرار کردن با یک پیام سرزنش کننده با یک زمینه طنزآمیز
۵. شوخی طبعی خود کاهنده: این شوخ طبعی برای پایین آوردن موقعیت اجتماعی خود به منظور قابلیت نزدیک شدن به دیگران است.

نحوه به کارگیری سبکهای شوخ طبعی در فرهنگهای مختلف متفاوت است (Kallinyet al, 2006: 128). مارتین و همکاران (۲۰۰۳) شوخ طبعی را به شوخ طبعی مثبت (که سلامت عمومی را ارتقا می دهد و شامل شوخ طبعی خود فزاینده و پیوند جویانه است) و شوخ طبعی منفی (که به طور بالقوه به خود و دیگران آسیب می رساند و موجب اختلال در سلامت عمومی میشود و شامل شوخ طبعی های خود کاهنده و پرخاشگرانه است) طبقه بندی کردند. شوخ طبعی مثبت کارکنان

تحقیقاتی که بر روی شوخ طبعی انجام شده بیشتر بر روی چهار پیامد فردی تمرکز داشته است: فرسودگی شغلی، استرس، مقابله با استرس و سلامتی. تاثیر شوخ طبعی بر روی این پیامدهای فردی بر حسب پاسخهای بیولوژیکی موثرتر و همچنین افزایش کیفیت شبکه های حمایت اجتماعی تبیین شده است (Martin, 2001: 511). اثرات شوخ طبعی بر روی عملکرد بیولوژیکی موثر در فرهنگ عامه، در عبارتهای معروفی مانند "خنده بهترین دارو است" و ضرب المثلی مانند "یک قلب شاد کار شایسته ای شبیه یک دارو می کند"، به خوبی مورد توجه قرار گرفته است. تحقیقات تجربی نشان داده است که خنده می تواند عملکرد قلب و عروق را به طور مطلوبی تحت تاثیر قرار دهد (Fry, 1994: 119). و احساسات مثبت ایجاد

شده به وسیله شوخ‌طبعی ممکن است اثرات ضد درد یا افزایش ایمنی را داشته باشد (Bruehlet al, 1993: 32). تحقیقات همچنین نشان داده که افراد با حس شوخ‌طبعی، اجتماعی‌تر و در روابط بین فردی سازگارتر و انطباق‌پذیرترند (Masten, 1986: 467). نشان داده شده است که شوخ‌طبعی علاوه بر تاثیر بر نتایج فردی کارکنان، ارتباط مثبتی با نتایج مربوط به کار دارد. بیزی و همکاران (۱۹۸۸) نشان دادند که شوخ‌طبعی، کیفیت وظایف و عملکرد را تحت شرایط استرس و تنش بهبود می‌بخشد. مارلو همکاران (۱۹۹۱) نشان دادند که شوخ‌طبعی، انعطاف ذهنی، حافظه و توجه را پرورش می‌دهد. تحقیقات و مطالعات متعدد دیگری، ارتباط معنی‌دار بین شوخ‌طبعی و خلاقیت تیمی و بهره‌وری را تایید کرده‌اند (Humke & Schaefer, 1996; Thorson & Powell, 1993; Holmes, 2007). همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که شوخ‌طبعی ممکن است انسجام تیمی را از طریق افزایش هماهنگی گروه و جذابیت بین اعضا، بالا ببرد (Stogdill, 1972; Holmes, 2007). شوخ‌طبعی می‌تواند برای انتقال اطلاعات یا ایجاد یک نقطه نظر به شکل مثبت (Vinton, 1989)، کاهش فاصله اجتماعی بین اعضای گروه (Graham, 1995: 166)، تسهیل سطوح بالاتری از اعتماد (Hampes, 1999: 255)، کمک به ایجاد هویت گروه (Weick & Westley, 1996: 447). احساسات مثبت مشترک بین همکاران، ارتقاء بهبود روابط همکاران، عملکرد اعضای گروه و رفتارهای شهروندی سازمانی (Gully et al, 1995; Mullen & Copper, 1994)، کاهش خروج از کار و ترک خدمت (Podsakoff et al, 2007; Tett & Meyer, 1993)، استفاده شود. شوخ‌طبعی همچنین با رضایت شغلی (Brief & Weiss, 2002; Booth-Butterfield et al, 2007; Parsons, 1988; Rubert, 2007; Rupert & Kent, 2007; Schickedanz, 1993; Susa, 2002; Wanzer et al, 2005)، کاهش غیبت (Spruill, 1992)، کاهش ترک خدمت (Factor, 1997) و تعهد سازمانی بالاتر (Susa, 2002) مرتبط است.

رفتار سازمانی مثبت‌گرا

مدیریت هزاره سوم مستلزم یک تغییر پارادایم از سوی منفی‌گرایی به سوی مثبت‌گرایی جهت استفاده بهینه از ظرفیت‌ها، حالت‌ها و توانمندی‌های مثبت سرمایه انسانی با استفاده از رویه‌ها و سیاستهای مثبت سازمانی است. نهضت روانشناسی مثبت‌گرا دستاوردهای مهمی برای رهبران و مدیران منابع انسانی در پی داشته است و در عمل نیز نشان داده شده است که استفاده از اصول روانشناسی مثبت‌گرا در کار با افزایش عملکرد و بهره‌وری رابطه دارد (Bukker & Schaufeli, 2012). موضوع روان‌شناسی مثبت‌گرا در باره بهینه‌سازی مقام انسانی است و به دنبال توسعه سلامت روانی، بهروزی و شکوفایی فردی است. روان‌شناسی مثبت‌گرا علم تجارب مثبت روانی،

خصلت های مثبت فردی و سازمان های مثبت گرا است (Nelson & Cooper, 2010). لوتانز رفتار سازمانی مثبت گرا را شاخه ای از روان شناسی مثبت گرا می داند و مطرح می کند که رفتار سازمانی مثبتگرا را به عنوان مطالعه و کاربرد مثبتگرایی در توانمندیهای منابع انسانی و ظرفیتهای روان شناسی که می توانند برای بهبود عملکرد در محیط کار امروز، اندازه گیری شوند، توسعه یابند و مدیریت شوند تعریف میکند (Luthans, 2002). فرد لوتانز با مطرح کردن رفتار سازمانی مثبت و تمرکز بر نقاط قوت انسانی در محیط کار به جای مدیریت نقاط ضعف و نقصها، از پیشکسوتان رویکردهای مثبت در رفتار سازمانی است (Nelson & Cooper, 2010). لوتانز (۲۰۰۲) معتقد است رفتار سازمانی مثبت گرا دارای پنج بعد می باشد که عبارتند از: ۱- اعتماد به نفس/خود- کارآمدی ۲- امید ۳- خوش بینی ۴- آرامش ذهنی ۵- هوش احساسی.

اعتماد به نفس/خود - کارآمدی

خود-کارآمدی که منشا پیدایی آن پژوهش و نظریه شناختی اجتماعی بندورا است، و می توان به سادگی آن را اعتماد به نفس نامید. به این ترتیب تعریف می شود: "باور (اطمینان) فرد به توانایی هایش برای دستیابی به موفقیت در انجام وظیفه ای معین از راه ایجاد انگیزه در خود، تأمین منابع شناختی برای خود و نیز ایفای اقدامات لازم."

امید

الوانی (۱۳۹۱)، امیدواری را به اینصورت تعریف کرده است: "حالت انگیزشی مثبتی که از احساس موفقیت آمیز (۱) عاملیت، انرژی معطوف به هدف و (۲) برنامه ریزی برای دستیابی به هدف ناشی شده است." بنابراین، امیدواری از دو جزء تشکیل شده است: عاملیت، برنامه ریزی برای دستیابی به هدف. مقصود از عاملیت، داشتن اراده برای دستیابی به نتیجه مورد نظر یا دلخواه است. پس، امیدواری، مستلزم، عاملیت یا نوعی انرژی برای تعقیب هدفها است. علاوه بر این، دیگر عنصر تشکیل دهنده امیدواری، برنامه ریزی برای دستیابی به هدف است که نه تنها دربرگیرنده شناسایی هدفها است، بلکه راههای متفاوت رسیدن به هدفها را نیز در بر می گیرد. به عبارت دیگر: امیدواری مستلزم داشتن اراده برای نیل به موفقیت و نیز، شناسایی، شفاف سازی و پیگیری راههای لازم برای دستیابی به موفقیت است.

خوش بینی

سلیگمان (۲۰۰۵) پدر روان شناسی مثبتگرا، بر این باور است که: افراد خوش بین، در

رویارویی با شکستها و موفقیت‌های خود، چنین عمل می‌کنند:

۱- بر اسنادهای کلی تکیه می‌کنند؛ مثلاً: "مقدار به کسب موفقیت در زمینه‌های گوناگون هستم".

۲- اسنادهایشان پایدار است؛ مثلاً: "من می‌توانم به طور مستمر این موفقیت را از آن خود کنم".

۳- موفقیت‌هایشان را به توانایی‌های درونی خود نسبت می‌دهند؛ مثلاً: "توانایی‌ها و تلاش خودم منجر به موفقیت‌م شد".

۴- در رویارویی با ناکامی‌ها، شکست خود را به عوامل ویژه بیرونی و غیر پایدار نسبت می‌دهند، مثلاً: "گرمی هوا، باعث شد، سخنرانیم خوب پیش نرود." توضیحی دیگر برای خوش بینی مطرح شده این است که افراد خوش بین همواره در انتظار رخ دادن اتفاقاتی خوشایند در زندگیشان هستند. نکته مهم آن است که در سرمایه روان‌شناختی، خوش بینی واقعی مورد نظر است، زیرا خوش بینی غیرواقعی منجر به پیامدهای منفیمی شوند (Luthans & Vogelgesang, 2006). در خوش بینی واقع بینانه در حقیقت، فرد بهارزیابی آنچه می‌تواند به دست آورد در برابر آنچه قادر به کسب آن نیست، می‌پردازد. بنابراین، خوش بینی واقع بینانه، نقش مهمی در ارتقای خود - کارآمدی فرد دارد (Luthans & Avolio, 2007).

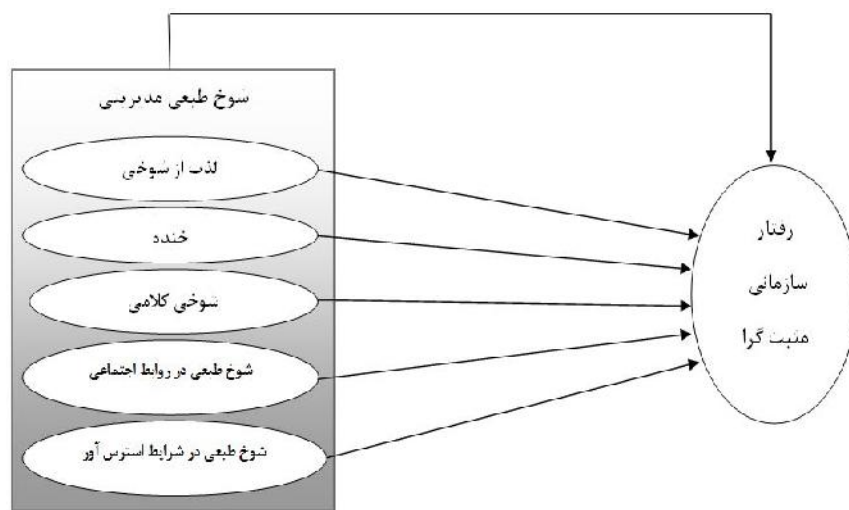
رفاه یا آرامش ذهنی

رفاه ذهنی را می‌توان چنین تعریف کرد: انواع مختلفی از ارزیابی‌های مثبت و منفی که افراد از زندگیشان می‌سازند. این ارزیابی‌ها شامل ارزیابی‌های شناختی (مقیاس‌ها (از قبیل رضایت از زندگی، رضایت شغلی، بهره‌وری، اشتغال و واکنش‌های احساسی به وقایع زندگی مثل لذت و ناراحتی است؛ بنابراین رفاه ذهنی اصطلاحی چتر مانند است که برای ارزیابی‌های مختلفی که مردم در برابر زندگی‌شان و وقایعی که برایشان اتفاق می‌افتد، فکر و بدنشان و چگونگی تفصیل آنها از زندگی می‌سازد. همچنین به ساختاری اشاره می‌کند که شامل واکنش‌های احساسی مردم و رضایت حوزه‌ای می‌شود. احساس بهزیستی یا بیچارگی مفاهمی ذهنی اند؛ اما در اعمال افراد ظاهر می‌شوند. رفاه ذهنی و احساس بیچارگی ممکن است به طور عینی در رفتار شفاهی یا غیرشفاهی، واکنش‌ها، زیست، توجه و حافظه افراد آشکار شود. اصطلاح بهزیستی اغلب به جای رفاه ذهنی استفاده می‌شود؛ زیرا از هر مفهوم قراردادی یا ناشناخته درباره‌ی مشمولیت این مفهوم اجتناب می‌کند (Luthans & Vogelgesang, 2006).

هوش احساسی

هوش احساسی به طور فزاینده ای به توسعه فردی و سازمانی وابسته است. اصول هوش احساسی روش جدیدی از درک و ارزیابی رفتارهای انسان، سبکهای مدیریتی، خصایص اخلاقی، مهارتهای فردی و تواناییهای بالقوه در اختیار بشر قرار می دهد. هوش احساسی نقش مهمی را در برنامه ریزی برای منابع انسانی، مصاحبه و گزینش استخدام، مدیریت توسعه، ارتباط و خدمات مشترکین ایفا می نماید. هوش احساسی ارتباط محکمی با مفاهیمی هم چون عشق و عرفان دارد. مفهوم هوش احساسی اعتقاد دارد که هوش ذهنی بسیار نابالغ می باشد و زمینه های توسعه یافته ای از هوش احساسی وجود دارد که میزان موفقیت ما را در کار و زندگی شخصی معین مینماید (نصیرزاده، ۱۳۹۱).

مدل مفهومی تحقیق



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق (منبع: محقق ساخته بر اساس ادبیات پژوهش)

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: شوخ طبعی مدیریتی بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام تاثیر معناداری دارد.

فرضیه های فرعی:

- لذت از شوخی بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام تاثیر معناداری دارد.

- خنده بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام تاثیر معناداری دارد.
- شوخی کلامی بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام تاثیر معناداری دارد.
- شوخ طبعی در روابط اجتماعی بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام تاثیر معناداری دارد.
- شوخ طبعی در شرایط استرس آور بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام تاثیر معناداری دارد.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق، توصیفی-پیمایشی می باشد و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت پتروشیمی استان ایلام هستند که تعداد آنها ۴۰۰ نفر می باشند. با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۹۶ برای نمونه برداری انتخاب گردیده است. روش نمونه گیری در این تحقیق نمونه گیری تصادفی ساده است. ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه می باشد که اطلاعات مربوط به پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق در جدول زیر آمده است.

جدول شماره ۱: اطلاعات پرسشنامه تحقیق

متغیر	ابعاد	تعداد گویه
شوخی طبیعی مدیریتی	لذت از شوخی	۵
	خنده	۵
	شوخی کلامی	۵
	شوخی طبیعی در روابط اجتماعی	۵
	شوخی طبیعی در شرایط استرس آور	۵
رفتار سازمانی مثبت گرا	-----	۵

جهت ارزیابی روایی پرسشنامه ها از دیدگاه ۱۰ نفر از خبرگان استفاده شده است. این ارزیابی در اصل تمرکز داشت بر روایی محتوایی شاخص های ارائه شده برای سنجش ابعاد مورد نظر در طرح تحقیق. برای پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

جدول شماره ۲: ضریب پایایی متغیرهای تحقیق

ضریب پایایی	ابعاد	متغیر
. /۸۹۷	لذت از شوخی	شوخی طبیعی مدیریتی
۰ /۸۸۴	خنده	
۰ /۸۵۰	شوخی کلامی	
۰ /۸۲۴	شوخی طبیعی در روابط اجتماعی	
۰ /۸۸۹	شوخی طبیعی در شرایط استرس آور	
۰ /۸۶۳	-----	رفتار سازمانی مثبت گرا
۰ /۹۰۱	-----	کل پرسشنامه

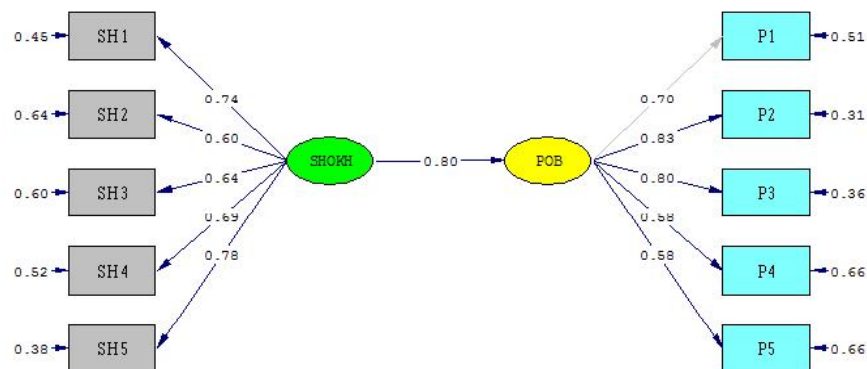
همانطور که مشاهده می شود ضرایب آلفای کرونباخ همه متغیرها و ابعاد بزرگتر از ۰,۷۰ هستند که نشانگر تائید پایایی بالای پرسشنامه است.

یافته‌های تحقیق

در این بخش به بررسی فرضیه های تحقیق و نتیجه گیری درباره آنها پرداخته می شود. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. برای فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی از دو مدل متفاوت استفاده شده است که نتایج آن در زیر آمده است.

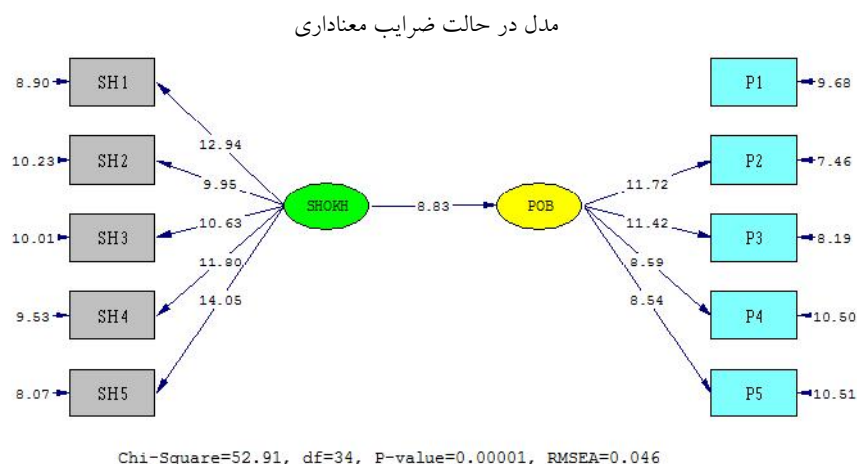
مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق

مدل در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=52.91, df=34, P-value=0.00001, RMSEA=0.046

شکل شماره ۲: مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل شماره ۳: مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق در حالت ضرایب معناداری (راهنما: در شکل فوق متغیر شوخ طبعی مدیریتی با SHOKH و متغیر رفتار سازمانی مثبت گرا با POB نشان داده شده است)

بررسی فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق بیان دارد که، شوخ طبعی مدیریتی بر رفتار سازمانی مثبت گرا کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام تاثیر معناداری دارد. چون عدد معناداری فرضیه اصلی (۸/۸۳) بزرگتر از ۱/۹۶ است پس این فرضیه تأیید می شود. همچنین با توجه به اینکه ضریب استاندارد بین دو متغیر شوخ طبعی مدیریتی و رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان برابر ۰/۸۰ شده است پس شوخ طبعی مدیریتی بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان در شرکت پتروشیمی ایلام دارای تاثیر مثبت، مستقیم و معناداری می باشد.

جدول شماره ۳: بررسی فرضیه اصلی تحقیق

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه اصلی تحقیق
تأیید	۸/۸۳	۰/۸۰	شوخ طبعی مدیریتی رفتار سازمانی مثبت گرا

بررسی شاخص‌های برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق

شاخص‌هایی قبیل NFI^1 ، GFI^2 و $AGFI^3$ شاخص‌های تناسب مدل هستند. در این شاخص‌ها هرچه ارزش بیشتر باشد، مدل تناسب بهتری دارد. جدول شماره ۴ شامل مهمترین شاخص‌های

1. Normed Fit Index
2. Goodness of Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index

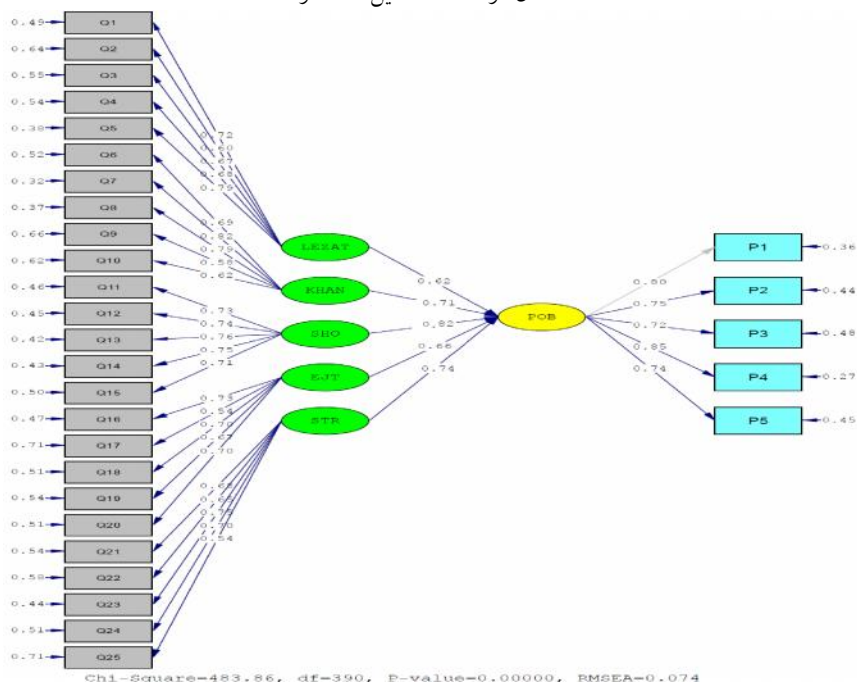
برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق می‌باشد و نشان می‌دهد که تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده می‌باشد زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و مابقی شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر مدل تحقیق معنادار و قابل قبول است.

جدول شماره ۴: شاخص‌های برازش مدل

مقدارهای به دست آمده		نام شاخص
حد مجاز	مقدار به دست آمده	
کمتر از ۳	۱/۵۵۶	کای دو بر درجه آزادی
بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۴	نیکویی برازش (GFI)
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۶	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۶	برازندگی تعدیل یافته (CFI)
بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۳	نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق

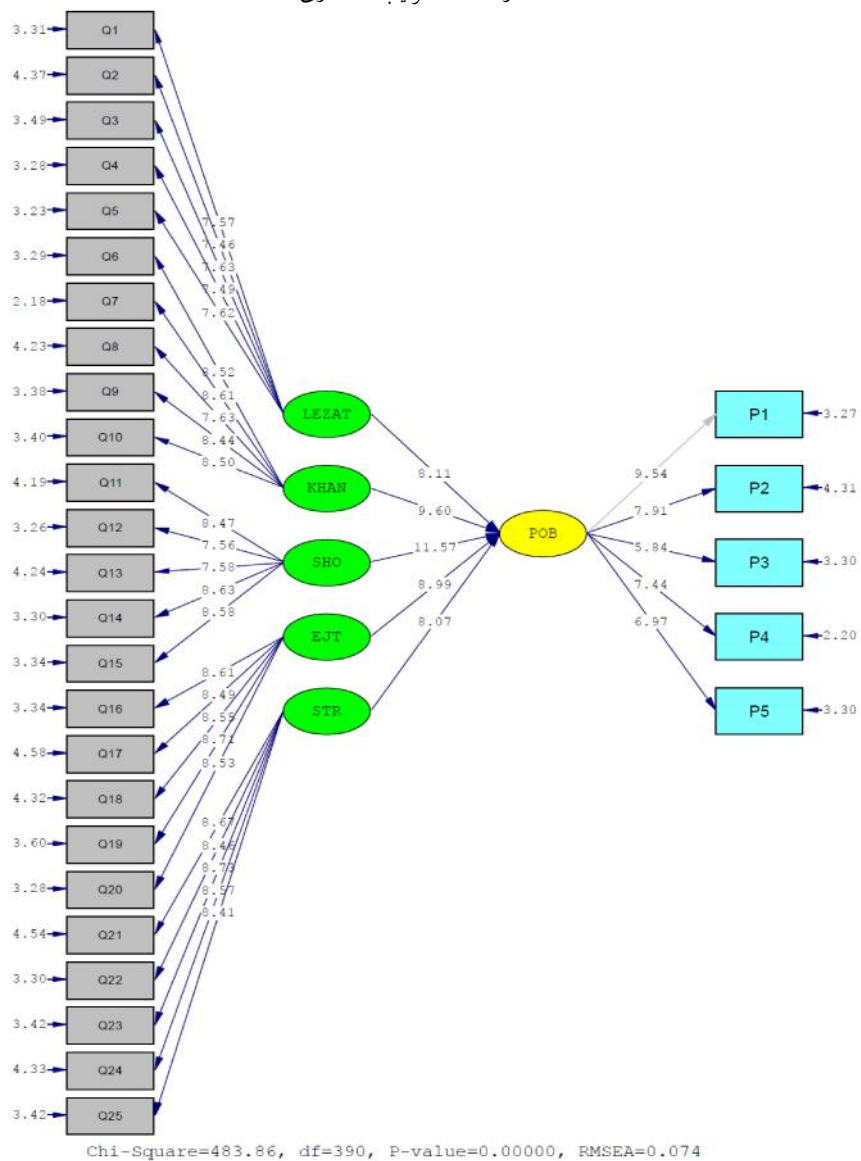
مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل شماره ۴: مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق در حالت تخمین استاندارد

(راهنما: در شکل فوق متغیر لذت از شوخی با LEZAT، متغیر خنده با KHAND، متغیر شوخی کلامی با SHO، متغیر شوخ طبعی در روابط اجتماعی با EJT و متغیر شوخ طبعی در شرایط استرس آور با STR نشان داده شده‌اند)

مدل در حالت ضرایب معناداری



شکل شماره ۵: مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق در حالت ضرایب معناداری

بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق

نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق در جدول زیر آمده‌اند:

جدول شماره ۵: بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق

نتیجه فرضیه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیات تحقیق
تائید	۸/۱۱	۰/۶۲	لذت از شوخی رفتار سازمانی مثبت گرا
تائید	۹/۶۰	۰/۷۱	خنده رفتار سازمانی مثبت گرا
تائید	۱۱/۵۷	۰/۸۲	شوخی کلامی رفتار سازمانی مثبت گرا
تائید	۸/۹۹	۰/۶۶	شوخی در روابط اجتماعی رفتار سازمانی مثبت گرا
تائید	۸/۰۷	۰/۷۴	شوخی در شرایط استرس آور رفتار سازمانی مثبت گرا

با توجه به اینکه عدد معناداری (آماره t) برای هر پنج فرضیه فرعی بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشند پس هر پنج فرضیه فرعی تحقیق تائید می‌شوند یعنی لذت از شوخی، خنده، شوخی کلامی، شوخی در روابط اجتماعی و شوخی در شرایط استرس آور بر رفتار سازمانی مثبت گرا کارکنان دارای تاثیر معناداری هستند و چون ضریب استاندارد همه فرضیه‌ها مثبت شده‌اند پس لذت از شوخی، خنده، شوخی کلامی، شوخی در روابط اجتماعی و شوخی در شرایط استرس آور بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان دارای تاثیر مثبت و مستقیمی هستند.

بررسی شاخص‌های برازش مدل ساختاری فرضیه‌های فرعی تحقیق

شاخص‌های برازش مدل فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز در جدول شماره ۶ آورده شده‌اند. نتایج بدست آمده نشان می‌دهند که تمامی این شاخص‌ها در وضعیت خوبی قرار دارند، زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳، شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و مابقی شاخص‌ها نیز قابل قبول هستند. به بیان دیگر مدل تحقیق معنادار و قابل قبول است.

جدول شماره ۶: شاخص‌های برازش مدل

مقدارهای به دست آمده		نام شاخص
مقدار به دست آمده	حد مجاز	
۱/۲۴۰	کمتر از ۳	کای دو بر درجه آزادی
۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹۰	نیکویی برازش (GFI)
۰/۰۷۴	بالاتر از ۰/۹۰	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۹۸	بالاتر از ۰/۹۰	برازندگی تعدیل یافته (CFI)
۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹۰	نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

نتیجه‌گیری

هدف اصلی مقاله حاضر بررسی تاثیر شوخ طبعی مدیران بر روی رفتار سازمانی مثبت‌گرا کارکنان در شرکت پتروشیمی ایلام بود و با توجه به اینکه مارتین و همکاران (۲۰۰۳) نشان دادند افراد ممکن است از شوخ طبعی به صورت منفی و یا مثبت استفاده کنند. ما در تحقیقمان بر روی شوخ طبعی مثبت تمرکز کردیم. در واقع خواستیم ببینیم مدیری که شوخ طبع باشد (البته از نوع مثبت آن) آیا می‌تواند تاثیری بر کارکنان داشته باشد. و آیا رفتار سازمانی مثبت‌گرا از سوی کارکنان بروز می‌کند؟ جهت بررسی این اهداف و با توجه به مبانی نظری و مدل مفهومی تحقیق، یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی طراحی و تنظیم شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها مشخص شد که شوخ طبعی مدیران بر رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد (تائید فرضیه اصلی تحقیق) و همچنین ابعاد شوخ طبعی مدیران یعنی لذت از شوخی، خنده، شوخی کلامی، شوخی در روابط اجتماعی و شوخی در شرایط استرس‌آور نیز بر رفتار سازمانی مثبت‌گرای کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد (تائید فرضیه‌های فرعی تحقیق).

تحقیقات قبلی نشان داده است که شوخ طبعی مدیران بر روی نتایج کاری متعددی می‌تواند تاثیر گذار باشد (Duncan et al, 1990; Martin, 2001; Biziet et al, 1988; Hulmes, 2006). این حال تا به امروز دانش یا تحقیق تجربی که تاثیر شوخ طبعی را بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا کارکنان بسنجد وجود نداشته یا اینکه خیلی کم به آن توجه شده است. ما با نشان دادن اینکه شوخ طبعی مدیریتی پیش‌بینی‌کننده مهمی در مورد رفتار سازمانی مثبت‌گرا کارکنان است، ادبیات موجود را در این مورد تکمیل کردیم. این یافته‌ها با یافته‌های هالمس (۲۰۰۰) که اشاره کرده بود شوخ طبعی محتوای ناخوشایند یک پیام را می‌پوشاند و همچنین با یافته‌های فاین و دیسوسی (۲۰۰۵) که گفته بودند شوخ طبعی در برقراری ارتباطات، یک فضای بازی را ایجاد می‌کند که گوش دادن، درک و پذیرش پیام را افزایش می‌دهد، سازگار است. همچنین این نتیجه‌گیری ما که شوخ طبعی مدیر بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا کارکنان تاثیر می‌گذارد، تایید‌کننده ادبیات نظری و تجربی است که نقش مهم شوخ طبعی رهبری را بر توانمندسازی روانی کارکنان، کاهش رفتارهای خروج از کار زیردستان (Wells, 2008)، افزایش عملکرد واحد سازمانی، رضایت زیردستان از سرپرستان (Decker & Rotondo, 2001; Bass, 1990; Cooper, 2002; Crawford, 1994; Goleman, 1994; Vinton, 1989) و بهبود اثربخشی در نتایج کاری (Jessica et al, 2012) نشان دادند. با توجه به ادبیات نظری مطرح شده و نتایج به

دست آمده در این تحقیق و با توجه به اینکه مشخص شده است سازمانهایی که اقداماتی از شوخ طبعی را در سیستم خود گنجانیده اند، نتایج قابل توجهی به دست آورده اند (به عنوان مثال نتایج تحقیق کوپر، ۲۰۰۸) به این نتیجه می‌رسیم که سازمان‌ها باید تلاش کنند تا شوخ طبعی را در محیط کار و همچنین در درون کارکنان و مدیران تشویق کنند و پرورش دهند. همانند اکثر تحقیقات، نتایج ما هم محدودیتهایی دارد که نیاز است مد نظر قرار گیرد. محدودیت اول مربوط به تجزیه و تحلیل مقطعی داده‌هایی است که نمی‌تواند به طور دقیق نتایج را ارزیابی کند. ثانیاً همه سازه‌ها با پرسشنامه از کارمندان اندازه‌گیری شد. بنابراین این می‌تواند تعمیم نتایج را محدود کند. تحقیقات تجربی آینده می‌توانند یک تجزیه و تحلیل طولی را به کار گیرند تا این روابط علی را با رابوست (استواری) قوی‌تری انجام دهند. علاوه بر این، تحقیقات بیشتری در مورد انواع دیگر شوخ طبعی مانند شوخ طبعی منفی یا در مورد تاثیر شوخ طبعی مدیران بر موارد دیگری بجز عملکرد، می‌تواند تجزیه و تحلیل و نتایج این تحقیق را گسترش دهد.

منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۱). بهره‌وری در پرتو رفتار سازمانی مثبت‌گرا، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۸، صص: ۸-۱
- نصیرزاده، قربان (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و نوآوری سازمانی. مجله مطالعات مدیریت، شماره ۵۳
- Allport, G.W. (1961), *Patterns and Growth in Personality*, Hold, Rinehart & Winston, New York, NY.
- Barbour, G. (1998), "Want to be a successful manager? Now that's a laughing matter!" *PM: Public Management*, Vol. 80 No. 7, pp. 6-9.
- Bass, B.M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed., Free Press, New York, NY.
- Bizi, S., Keinan, G. and Beit- Hallahmi, B. (1988), "Humor and coping with stress: a test under real-life conditions", *Personality & Individual Differences*, Vol. 9 No. 6, pp. 951-6.
- Booth-Butterfield, M., Booth-Butterfield, S. and Wanzer, M. (2007), "Funny students cope better: patterns of humor enactment and coping effectiveness", *Communication Quarterly*, Vol. 55 No. 3, pp. 299-315.
- Brief, A.P. and Weiss, H.M. (2002), "Organizational behavior: affect at work", *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, pp. 279-307.
- Bruehl, S., Carlson, C.R. and McCubbin, J.A. (1993), "Two brief interventions for acute pain", *Pain*, Vol. 54 No. 1, pp. 29-36.
- Bukker. & Schaufeli W.B. (2012). Positive organizational behavior: Engaged employee in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*
- Burford, C. (1987), "Humor of principals and its impact on teachers and the school", *Journal of Educational Administration*, Vol. 25 No. 1, pp. 29-54.
- Campbell, K. (2000), "Chuckle while you work: subordinates' perceptions of superiors' humor orientation, assertiveness, responsiveness, approach/avoidance strategies, and satisfaction", *Dissertation Abstracts International*, Vol. 39, p. 418.
- Carrell, A. (2008). Historical views of humor. In V. Raskin (Ed.), *Primer of Humor Research*, (pp. 300-333). Berlin, DEU: De Gruyter Mouton.
- Cooper, C.D. (2005), "Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior", *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 4, pp. 765-76.
- Cooper, C.D. (2002), "No laughing matter: the impact of supervisor humor on leader-member exchange quality", *Dissertation Abstracts International*, Vol. 64, p. 2161.
- Crawford, C.B. (1994), "Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 No. 4, pp. 53-67.
- Decker, W.H. and Rotondo, D.M. (2001), "Relationships among gender, type of humor, and perceived leader effectiveness", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13 No. 4, pp. 450-65.

- Decker, W.H. (1987), "Managerial humor and subordinate satisfaction", *Social Behavior and Personality*, Vol. 15 No. 2, pp. 225-232.
- Dixon, N.F. (1980), "Humor: a cognitive alternative to stress?", in Sarason, I.G. and Spiel burger, C.D. (Eds), *Stress and Anxiety*, Vol. 7, Hemisphere, Washington, DC, pp. 281-9.
- Duncan, W.J., Smeltzer, L.R. and Leap, T.L. (1990), "Humor and work: applications of joking behavior to management", *Journal of Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 255-78.
- Factor, M.H. (1997), "Sense of humor and social support as moderators of the occupational stressor-strain relationship: an exploratory field investigation", *Dissertation Abstracts International*, Vol. 58, p. 6264.
- Fine, G.A. and DeSoucey, G.A. (2005), "Joking cultures: humor themes as social regulation in group life", *HUMOR: International Journal of Humor Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 1-22.
- Foot, H. (1991), "The psychology of humor and laughter", in Cochrane, R. and Caroll, D. (Eds), *Psychology and Social Issues*, Falmer Press, London, pp. 1-14.
- Fry, W. (1994), "The biology of humor", *HUMOR: International Journal of Humor Research*, Vol. 7 No. 2, pp. 111-126.
- Gkorezis, P., Hatzithomas, L. and Petridou, E. (2011), "The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: the moderating role of tenure", *Journal of Managerial issues*, Vol. 23 No. 1, pp. 83-95.
- Goleman, D. (1994), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books, new York, NY
- Graham, E.E. (1995), "The involvement of sense of humor in the development of socialrelationships", *Communication Reports*, Vol. 8 No. 2, pp. 158-170.
- Gully, S.M., Devine, D.J. and Whitney, D.J. (1995), "A meta-analysis of cohesion and performance: effects of levels of analysis and task interdependence", *Small Group Research*, Vol. 26 No. 4, pp. 497-520.
- Hampes, W.P. (1999), "The relationship between humor and trust", *HUMOR: International Journal of Humor Research*, Vol. 12 No. 3, pp. 253-259.
- Holmes, J. (2000), "Politeness, power and provocation: how humor functions in the workplace", *Discourse Studies*, Vol. 2, pp. 159-85.
- Holmes, J. and Marra, M. (2002), "Having a laugh at work: how humour contributes to workplace culture", *Journal of Pragmatics*, Vol. 34 No. 2, pp. 1683-710.
- Holmes, J. (2007), "Making humor work: creativity on the job", *Applied Linguistics*, Vol. 28 No. 4, pp. 518-537.
- Humke, C. and Schaefer, C.E. (1996), "Sense of humor and creativity", *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 82 No. 2, pp. 544-546.
- Jessica Mesmer-Magnus David J. Glew Chockalingam Viswesvaran, (2012), "A meta-analysis of positive humor in the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Iss 2 pp. 155 – 190
- Kalliny, M., Cruthirds, K.W. and Minor, M.S. (2006), "Differences between American, Egyptian and Lebanese humor styles", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 121-134.
- Kuiper, N.A., McKenzie, S.D. and Belanger, K.A. (1995), "Cognitive

appraisals and individual differences in sense of humor: motivational and affective implications”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 19 No. 3, pp. 359-372.

- Luthans, S. M. Jensen (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*

- Luthans, F., Vogelgesang, G., Lester, P.B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency, *Human Resource Development Review*

- Luthans, F., Avolio, B.J. (2007). Positive psychological capital: Measurement and Relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*

- Lynch, O. (2002), “Humorous communication: finding a place for humor in communication research”, *Communication Theory*, Vol. 12 No. 4, pp. 423-446.

- Martin, R.A. (2001), “Humor, laughter, and physical health: methodological issues and research findings”, *Psychological Bulletin*, Vol. 127 No. 4, pp. 504-519.

- Martin, R.A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J. and Weir, K. (2003), “Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: development of the Humor Styles Questionnaire”, *Journal of Research in Personality*, Vol. 37 No. 1, pp. 48-75.

- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, NY. Robert, C. and Yan, W. (2007), “The case for developing new research on humor and culture in organizations: toward a higher grade of manure”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 26, pp. 205-67.

- Masten, A.S. (1986), “Humor and competence in school-aged children”, *Child Development*, Vol. 57 No. 2, pp. 461-473.

- Morreall, J. (1991), “Humor and work”, *HUMOR: International Journal of Humor Research*, Vol. 4 No. 4, pp. 359-373.

- Morreall, J. (2009). *Comic Relief: A comprehensive philosophy of humor*. West Sussex, UK: *wiley Blackwell*

- Mullen, B. and Copper, C. (1994), “The relation between group cohesiveness and performance: an integration”, *Psychological Bulletin*, Vol. 115 No. 2, pp. 210-227.

- Nelson, D. & Cooper, C. L. (2010). *Positive Organizational Behavior: An Inclusive*

- Parsons, N.P. (1988), “An exploration of the relationship between occupational stress and sense of humor among middle-level managers”, *Dissertation Abstracts International*, Vol. 49, pp. 2119-20.

- Podsakoff, N.P., LePine, J.A. and LePine, M.A. (2007), “Differential challenge stressor-hindrancestressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 2, pp. 438-454.

- Pohjola, M., (2010). *Information Technology, Productivity, and Economic Growth: international evidence and Implications for Economic Development*, *Oxford: University Press*, Vol, No 1.

- Raskin, V. (1985). *Semantic mechanisms of humor* (Vol. 24). Dordrecht, NL: *D. Reidel publishing Company*

- Rizzo, B.J., Wanzer, M.B. and Booth-Butterfield, M. (1999), “Individual

differences in managers' use of humor: subordinate perceptions of managers' humor", *Communication research Reports*, Vol. 16 No. 4, pp. 360-369.

- Romero, E.J. and Cruthirds, K.W. (2006), "The use of humor in the workplace", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 No. 2, pp. 58-69.

- Rupert, P.A. and Kent, J.S. (2007), "Gender and work setting differences in career-sustaining behaviors and burnout among professional psychologists", *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol. 38 No. 1, pp. 88-96.

- Schickedanz, L.L. (1993), "The relationship of humor to job satisfaction in oncology nurses", *Masters Abstracts International*, Vol. 31, p. 1752.

- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. & Peterson, C. (2005). *Positive Psychology. Progress: Empirical Validation of Interventions.*

American Psychologist.

- Stogdill, R.M. (1972), "Group productivity, drive, and cohesiveness", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 8 No. 1, pp. 26-43.

- Susa, A.M. (2002), "Humor type, organizational climate, and outcomes: the shortest distance between an organization's environment and the bottom line is laughter", *Dissertation Abstracts International*, Vol. 63, p. 6131

- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, Vol. 46 No. 2, pp. 259-293.

- Thorson, J.A. and Powell, F.C. (1993), "Sense of humor and dimensions of personality", *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 49 No. 6, pp. 799-809.

- Vinton, K.L. (1989), "Humor in the workplace: it is more than telling jokes", *Small Group Behavior*, Vol. 20 No. 2, pp. 151-166.

- Wanzer, M., Booth-Butterfield, M. and Booth-Butterfield, S. (2005), "If we didn't use humor, we'd cry: humorous coping communication in health care settings", *Journal of Health Communication*, Vol. 10 No. 2, pp. 105-25.

- Weick, K. and Westley, F. (1996), "Organizational learning: affirming an oxymoron", in Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W. (Eds), *Handbook of Organizational Studies*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 440-458.

- Wells, R.E. (2008), "Managers' affective expressions as determinants of employee responses to change: valence, inappropriateness and authenticity", *Dissertation Abstracts International*, Vol. 69, p. 1883.