

فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی

دوره ۱۸، شماره ۶۶، بهار ۱۴۰۵، ۱۶۵-۱۹۶

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۷، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۴/۱۲/۱۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۵/۱/۱۰

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

انمارالسرای<sup>۱</sup>، علی شائمی برزکی<sup>۲\*</sup> و هادی تیموری<sup>۳</sup>

چکیده

شادی سازمانی در بسیاری از فرهنگ‌ها به‌عنوان مؤلفه‌ای کلیدی در کیفیت تعاملات انسانی و بهبود تجربه کارکنان شناخته می‌شود و در محیط‌های حساس و پرتلاطم، همچون فرودگاه‌ها، نقش پررنگ‌تری به خود می‌گیرد. با توجه به اهمیت شادی و رفاه کارکنان در ارتقای عملکرد عملیاتی و خدمات مسافر محور، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، ترکیبی است. در بخش کیفی، از رویکرد نظریه داده‌بنیاد برای تبیین اجزای الگوی شادی سازمانی استفاده شد و با ۱۲ نفر از مدیران، سرپرستان و کارکنان کلیدی فرودگاه بغداد مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام شد. تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری سه‌مرحله‌ای منجر به استخراج مجموعه‌ای گسترده از مفاهیم شد که در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی مرتبط با عوامل فردی، بین‌فردی، ساختاری و محیطی شادی سازمانی طبقه‌بندی شدند. در بخش کمی، برای سنجش برآزش الگوی مفهومی طراحی شده، پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر پایه یافته‌های مرحله کیفی تدوین و ۴۰۰ پرسشنامه به شیوه تصادفی طبقه‌ای در بین نمونه آماری توزیع شد. نتایج تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که الگوی پیشنهادی از برآزش مناسب برخوردار بوده و تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنایی برای بهبود محیط کار، تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان، افزایش بهره‌وری عملیاتی و ارتقای کیفیت خدمات در فرودگاه بین‌المللی بغداد فراهم آورد. از منظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود مدیران فرودگاه بین‌المللی بغداد با طراحی برنامه‌های نظام‌مند ارتقای رفاه، بهبود شرایط کاری و تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان، زمینه استقرار عملی الگوی پیشنهادی را فراهم سازند. کلیدواژه‌ها: شادی، شادی سازمانی، رفتار سازمانی مثبت‌گرا، فرودگاه بین‌المللی بغداد، مدل‌سازی معادلات ساختاری، نظریه داده بنیاد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

Email: [shaemi@ase.ui.ac.ir](mailto:shaemi@ase.ui.ac.ir)


<https://orcid.org/0000-0002-4492-8519>

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## **A Conceptual Framework of Organizational Happiness at Baghdad International Airport : Antecedents, Contextual Conditions, and Consequences**

Anmar AlSaray (PhD student)<sup>1</sup>, Ali Shaemi Barzoki (Associate professor)<sup>2\*</sup>   
& Hadi Teimouri (Associate professor)<sup>3</sup>

### **Abstract**

Organizational happiness is recognized in many cultures as a key component in the quality of human interactions and the improvement of employee experience, taking on a more prominent role in sensitive and turbulent environments, such as airports. Given the importance of employee happiness and well-being in enhancing operational performance and passenger-centric services, the aim of the present study was to design an organizational happiness model at Baghdad International Airport. This research is applied in terms of its objective and mixed-methods in terms of its approach. In the qualitative section, the Grounded Theory approach was used to explain the components of the organizational happiness model, and semi-structured interviews were conducted with 12 managers, supervisors, and key employees at Baghdad Airport. Data analysis through three-stage coding led to the extraction of a wide range of concepts, which were categorized into main and sub-categories related to the individual, interpersonal, structural, and environmental factors of organizational happiness. In the quantitative section, to measure the fitness of the designed conceptual model, a researcher-made questionnaire based on the findings of the qualitative stage was developed, and 400 questionnaires were distributed using stratified random sampling among the statistical sample. The results of the Structural Equation Modeling analysis showed that the proposed model had a suitable fit, and all research hypotheses were confirmed. The findings of this research can provide a basis for improving the work environment, strengthening employees' psychological capital, increasing operational productivity, and enhancing service quality at Baghdad International Airport. From a practical perspective, it is suggested that the managers of Baghdad International Airport provide the groundwork for the practical implementation of the proposed model by designing systematic programs for promoting well-being, improving working conditions, and strengthening employees' psychological capital.

**Keywords:** Happiness, Organizational Happiness, Positive Organizational Behavior, Structural Equation Modeling, Grounded Theory, Baghdad International Airport

---

1. PhD student of Business Administration, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Iran.

2. Corresponding Author : Associate professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Iran.

Email: shaemi@ ase.ui.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0002-4492-8519>

3. Associate professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Iran.



**Copyright:** © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

درمباحث مدیریت، رفتار سازمانی به عنوان یک واژه کلی به مطالعه سیستمی ادراکات و رفتارهای کارکنان در سازمان می‌پردازد. از آنجاکه یک فرد ممکن است نگرش‌های مختلف و متمایزی را با خود به همراه داشته باشد، رفتار سازمانی تمرکز خود را بر نگرش‌های مثبت و منفی قرار می‌دهد (رابینز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). این نگرش‌ها به ارزیابی‌ها و ادراکات ذهنی کارکنان در مورد جنبه‌های مختلف کار و فعالیت مربوط می‌شود. یکی از مفاهیم مهم در حوز رفتار سازمانی، روانشناسی مثبت‌گراست (سلیگمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) که نقش برجسته‌ای را در فهم رفتارهای سازمانی مثبت ایفا می‌کند و سبب شکل‌گیری سیاست‌های بهداشت حرفه‌ای در سازمان‌ها می‌شود. محیط اجتماعی و اقتصادی سازمان‌ها در سالیان اخیر بسیار چالش برانگیز بوده است، به‌گونه‌ای که در دوران پساکرونا، سازمان‌ها همچنان با پیامدهای روان‌شناختی ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ مواجه‌اند و ضرورت بازاندیشی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تقویت ظرفیت‌های انطباقی بیش از پیش احساس می‌شود (نیفین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

از طرفی سازمان‌ها در محیط رقابتی امروزی با معضل جذب و نگهداشت منابع انسانی جهت کسب مزیت رقابتی دست و پنجه نرم می‌کنند. چراکه به حفظ سرمایه انسانی و اجتماعی ارزشمند به عنوان مهمترین چالش آینده در دنیای تجاری پرشتاب نگریسته می‌شود که در آن بر سر جذب و حفظ مهارت‌های کمیاب و اساسی رقابت خواهد بود (کاتز و اوستینز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). لذا در مواجهه با سناریوهای تجاری پیچیده، سازمان‌ها به دنبال روش‌های جایگزین برای اطمینان از ماندگاری خود در بازار هستند و به دنبال تطبیق و تغییر مدل‌های کسب و کار خود می‌باشند (گالوان-ولا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). آنچه امروزه دغدغه بسیاری از سازمان‌هاست این است که با چه ابزار و روش‌هایی می‌توانند راهکارهای مناسبی را در جهت انجام هر چه بهتر وظایف فراروی کارکنان قرار دهند و بهره‌وری را در محیط کار خود بهبود ببخشند (اسماعیلیان و همکاران، ۱۴۰۰). از سوی دیگر، نبود پیامدهای منفی مانند افسردگی شغلی، خطاهای شغلی و ضعف کاری از نقطه نظر حفظ منابع، دارای اهمیت و بسیار قابل ملاحظه است (کمانگری و همکاران، ۱۴۰۰). لذا بررسی رفتار کارکنان در محیط سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از سازه‌های روانشناختی مهمی که در این زمینه وجود دارد، شادی سازمانی است. با توجه به چالش‌های متعددی که سازمان‌ها با آن‌ها مواجهند، نیاز فراگیر

1. Robbins et al.
2. Seligman
3. Kniffin et al.
4. Coetzee & Oosthuizen
5. Galvan-Vela et al.

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها به دستیابی به روش‌های منسجم بهبود شرایط کار احساس شده و ایجاد سازمان شاد به یک نیاز راهبردی برای موفقیت در بلندمدت تبدیل شده است (پیوسته و همکاران، ۲۰۱۴).

شادی و همچنین سایر شاخص‌های بهزیستی<sup>۱</sup> و استرس در دهه‌های اخیر به یک موضوع اصلی در خط‌مشی‌گذاری عمومی، اقتصاد و روان‌شناسی تبدیل شده است (دی جورجیو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). بهزیستی روانی<sup>۳</sup> در حیطه‌های گوناگون می‌تواند منافع بسیاری برای فرد و جامعه به همراه داشته باشد. برای مثال، در حیطه شغلی توجه به بهزیستی روانشناختی کارکنان مزایای متعددی برای سازمان‌ها به همراه دارد. بر مبنای نظریه "کارکنان شاد-کارکنان بهره‌ور"<sup>۴</sup> کارکنانی که سطوح بالایی از بهزیستی را تجربه می‌کنند، بازده کاری خوبی دارند (نیلسن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). امروزه شادی و استرس در محل کار به عنوان موضوعات حائز اهمیت عمومی و کاربردی شناخته شده است (کاسترو-مارتینز و دیاز موریللا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰) و این امر منجر به گسترش گسترش شیوه‌ها، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها برای بهبود شرایط سازمان و محیط کار، آموزش و برنامه‌های توانمندسازی شده است (تامسون و بروکلی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). اخیراً نیز برنامه‌هایی با هدف اعطای گواهینامه‌ها و جوایز به سازمان‌های شاد و کنترل‌کننده استرس ایجاد شده است (لی و یون<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰).

پژوهشگران یکی از عوامل موثر بر بهره‌وری در سازمان را شادی سازمانی می‌دانند که یکی از موضوعات بسیار حیاتی در روانشناسی و مدیریت می‌باشد (توستن و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). چرا که افزایش شادی کارکنان را با تغییرات سازگار ساخته و موجب می‌شود تا کارکنان با خلاقیت بیشتر، مشتاقانه، ماهرانه و با نگرش مثبت و مسئولیت‌پذیری به انجام وظایف خود بپردازند (جانووارسونو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). تلاش رهبران کسب و کارها برای افزایش سطح تعامل کارکنان همراه با شادی و رفاه آنان، منجر به بهبود در بهره‌وری، رقابت و وفاداری می‌شود. در نقطه مقابل، فقدان شادی می‌تواند بر سلامت جسمی و روحی کارکنان تأثیر منفی بگذارد (اسکات جکسون و مایو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸؛ دی‌لاس‌هراس-پدروسا و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱). شادی در محل کار و به

- 
1. well-being
  2. De Giorgio et al.
  3. psychological well-being
  4. Neilsen et al.
  5. Castro-Martinez & Diaz Morrila
  6. Thompson & Bruk-Lee
  7. Lee & Yoon
  8. Tosten et al.
  9. Januwarsono
  10. Scott-Jackson & Mayo
  11. De las Heras-Pedrosa et al.

طور خاص مفهوم "مدیریت شادی" به عنوان یک ابزار در مدیریت کسب و کار برای ارتقای کیفیت زندگی و رفاه کارکنان، روز به روز در ادبیات سازمان نقش و اهمیت بیشتری پیدا می کند (راوینا-ریپول و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

شادی به عنوان یک ارزیابی عاطفه محور از سطوح بهزیستی تعریف می شود که ممکن است شامل عاطفه مثبت به جای عاطفه منفی باشد (دینر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴). از نظر دیمان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۵) همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۵) شادی در محیط کار یک حالت مثبت روان شناختی است که ناشی از ارزیابی خود و تجربیات کاری می باشد. این مفهوم شامل سه مولفه کلیدی است: لذت<sup>۴</sup>، درگیری<sup>۵</sup> و معنا<sup>۶</sup> کارشان داشته باشند و در نتیجه بهره‌وری و خلاقیت سازمانی افزایش یابد. آنها معتقدند که شادی سازمانی فراتر از مفاهیمی مانند رضایت شغلی و جو سازمانی است و یک حالت جامع و بلندمدت از بهزیستی روانی متشکل از عوامل درونی و بیرونی است. والتنیم و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۵) شادی در محیط کار را حالتی از تجربه ذهنی مثبت و ماندگار می دانند که در نتیجه‌ی تعامل میان عوامل فردی و محیطی ایجاد می شود و خود را در قالب احساس رضایت، تعهد و انگیزش در کار نشان می دهد. از دیدگاه آنان، شادی در کار صرفاً به لذت لحظه‌ای محدود نبوده، بلکه بازتابی از سلامت روان مثبت، معنا در کار و روابط حمایتی در محیط شغلی است. به طور خاص، شادی در محل کار زمانی اتفاق می افتد که فرد احساساتی مانند شادی، لذت یا را در محیط اجتماعی که در آن کار می کند، تجربه کند (سالاس والینا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷).

نتایج پژوهش‌ها در این زمینه نشان می دهد که شادی، صرف نظر از چگونگی به دست آوردن آن (ایخاس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸)، می تواند منجر به سلامتی جسمانی بیشتر، احساس امنیت بیشتر و تصمیم-تصمیم گیری آسانتر گردد، بعلاوه افراد شادمان دارای روحیه مشارکتی بیشتری هستند و نسبت به کسانی که با آنان زندگی می کنند، بیشتر احساس راحتی می کنند (آوادا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹؛ هایل و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱). بر این اساس، در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران به مقوله شادی سازمانی

1. Ravina-Ripoll et al
2. Diener
3. Dhiman et al.
4. pleasure
5. engagement
6. meaning
7. Valentim et al.
8. Salas-Vallina et al.
9. Eckhaus
10. Awada
11. Hayel et al.

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها به شکل قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. تمرکز روزافزون مطالعات بر چگونگی ایجاد و تقویت احساس شادی در میان کارکنان نشان می‌دهد که این مفهوم به تدریج جایگاه مهمی در ادبیات رفتار سازمانی یافته است. فروخلیچ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) در مطالعه خود روندهای شادی کارکنان کارکنان تازه‌وارد را در محیط کار بررسی می‌کند و نقش رهبری خدمتگزار را در حمایت از این شادی و تاثیر آن بر عملکرد نوآورانه ارزیابی می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد که شادی در کار منبع مهمی برای افزایش انگیزه و رفتارهای فراتر از وظیفه است. کارکنان تازه‌وارد که از رهبری خدمتگزار برخوردار باشند، شادی بیشتری را تجربه می‌کنند که این به افزایش تعلق سازمانی و عملکرد نوآورانه آن‌ها منجر می‌شود. این مطالعه بیان می‌کند که شادی نقش میانجی بین رهبری و رفتار فراتر از وظیفه دارد و برای تسهیل عملکرد مثبت در سازمان‌ها حیاتی است. قمر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) نیز در پژوهشی با عنوان "آیا سازمان یادگیرنده شادی محیط کار مدرسان را ایجاد می‌کند؟ چشم اندازی پس از همه گیری کرونا" با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۳</sup> و چارچوب توانایی، انگیزه و فرصت<sup>۴</sup>، به بررسی شادی محیط کار در بین مدرسان دانشگاه در دوران پس از همه گیری کووید پرداختند. نتایج نشان داد که سازمان یادگیرنده به طور غیرمستقیم شادی در کار را از طریق حمایت سازمانی درک شده پیش بینی می‌کند. با این حال، اثر تعدیل گر انگیزه پیشرفت کارکنان پشتیبانی نشد. کائور و کائور<sup>۵</sup> (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان "نیات رهبری و جابجایی مدیریتی با نقش میانجی شادی کارکنان" در دانشگاه‌های خصوصی پنجاب هندوستان به انجام رساندند. تاکید اصلی این مقاله بررسی روابط بین رهبری مدیریتی، شادی کارکنان و قصد ترک شغل در میان دانشگاهیان بود و نتایج نشان داد که رهبری تأثیر قابل توجهی بر شادی کارکنان و قصد ترک شغل دارد. علاوه بر این، مشخص شد که شادی کارکنان ارتباط بین رهبری و نیات جابجایی را میانجی گری می‌کند. واتان سور بایراکتار و گیرگین<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با هدف بررسی سطوح شادی سازمانی معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه و تعیین تفاوت‌های معنادار آن در برخی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی به انجام رساندند. نتایج نشان داد که ادراک کلی شادی معلمان و شادی سازمانی آن‌ها در ابعاد فرآیندهای مدیریتی، نگرش به حرفه تدریس، ارتباطات، تعهد و تامین اقتصادی در سطح بالایی است. تفاوت معنادار شادی سازمانی معلمان در فرآیندهای مدیریتی و تامین اقتصادی با توجه به سطح

1. Fröhlich et al.
2. Qamar et al.
3. Resoure Based View
4. Ability–Motivation–Opportunity Model
5. Kaur & Kaur
6. Vatanseur Bayraktar & Girgin

تحصیلی تدریس شده و همچنین در بُعد فرآیندهای مدیریتی با توجه به سابقه حرفه‌ای مشاهده شد.

صنعت هوایی یکی از بخش‌های مهم و زیربنایی در اقتصاد هر کشوری است، که به‌نوعی شریان حیاتی کشورها محسوب می‌شود و جایگاه بسیار حساسی دارد. در این راستا لی و یو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) اذعان می‌کنند صنعت حمل و نقل هوایی در دهه اخیر به عنوان یکی از مهم‌ترین محورهای توسعه و رشد کشورهای در حال توسعه مطرح شده و از جایگاه ویژه‌ای در برنامه‌ریزی-های توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه برخوردار است. رشد روزافزون فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در کشور عراق، گسترش مراودات تجاری با همسایگان، رشد صنعت توریسم و گردشگری بخصوص در ایام پسا کرونا در نتیجه افزایش روز افزون تقاضا، لزوم توجه به حمل و نقل هوایی را به یک ضرورت اجتناب ناپذیر تبدیل ساخته است. از طرف دیگر صنعت حمل‌ونقل هوایی نقش مهمی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور عراق ایفا می‌کند و ارائه خدمات با کیفیت در نهایت سبب توسعه این صنعت خواهد شد. کیفیت خدمات ارائه شده به مسافران فرودگاه را می‌توان در ارتباطی تنگاتنگ با شادی کارکنان و کیفیت حضور آنان در محل کار دانست. با توجه به اینکه "شادی" سازه‌ای روانشناختی می‌باشد با بررسی صورت‌گرفته در خصوص پیشینه تحقیقات انجام گرفته در این زمینه می‌توان دریافت بخش عمده‌ای از پژوهش‌های موجود بر عوامل فردی و نگرشی نظیر رضایت شغلی، سرمایه روان‌شناختی و سبک رهبری تمرکز داشته‌اند و شادی سازمانی را عمدتاً به‌عنوان یک متغیر پیامدمحور بررسی کرده‌اند. در مقابل، تبیین ساختاری پیشایندها، زمینه‌ها و پیامدهای شادی در قالب یک مدل مفهومی جامع کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این خلأ به‌ویژه در بافت سازمانی کشورهای در حال توسعه که ساختارهای مدیریتی و انتظارات اجتماعی آنان در حال تحول‌اند، مشهودتر است. ضمن اینکه بررسی شادی کارکنان با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های کشور عراق می‌تواند نکته حائز اهمیت باشد که در پژوهش‌های قبلی مورد توجه قرار نگرفته است. بررسی‌های انجام شده حاکی از آن است که تا کنون پژوهشی به منظور بررسی مدل شادی در سازمان‌های عراقی صورت نگرفته است که این مسئله ضرورت بررسی شادی سازمانی را در بین کارکنان فرودگاه بین‌المللی بغداد برجسته می‌کند. با توجه به این مطالب، این سوال مطرح می‌شود که ابعاد الگوی شادی سازمانی کدام است؟ لذا در این پژوهش، محقق با بهره‌گیری از دیدگاه‌های خبرگان صنعت هوانوردی در پی تدوین الگویی جامع از شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد است.

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، در زمره مطالعات اکتشافی قرار می‌گیرد و در آن از روش آمیخته استفاده شده است. در طرح‌های پژوهش ترکیبی، تلفیق مجموعه داده‌های کیفی و کمی به یکی از سه شکل ۱- ادغام<sup>۱</sup> یا همگرا کردن دو مجموعه داده؛ ۲- جای دادن<sup>۲</sup> یک مجموعه داده در درون مجموعه دیگر و ۳- اتصال<sup>۳</sup> دو مجموعه داده صورت می‌گیرد (کرسول و کلارک، ۱۳۹۰). در این پژوهش برای تلفیق مجموعه داده‌های کیفی و کمی از روش اتصال دو مجموعه داده استفاده می‌شود. با توجه به اینکه هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین الگوی شادی سازمانی است، به‌کارگیری راهبرد نظریه داده‌بنیاد مناسب ارزیابی شد؛ زیرا نظریه داده‌بنیاد با تمرکز بر تعاملات انسانی و فرآیندهای اجتماعی مرتبط با آن، امکان استخراج الگوها و شکل‌گیری نظریه از دل داده‌ها را فراهم می‌سازد (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۵). در میان رویکردهای مختلف نظریه داده‌بنیاد، در این پژوهش رهیافت ظاهرشونده گلیزر انتخاب شد. در این رویکرد، نظریه به تدریج و مستقیماً از دل داده‌ها شکل می‌گیرد؛ بدین معنا که پژوهشگر در آغاز، هیچ پیش‌فرضی درباره روابط میان داده‌ها ندارد و فرآیند تحلیل هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها به‌ویژه در جریان مصاحبه‌ها انجام می‌شود. در رهیافت ظاهرشونده، مقولات استخراج‌شده از داده‌ها نوظهور، عینی، کلی و انتزاعی بوده و به‌صورت طبیعی از دل تجربه مشارکت‌کنندگان پدیدار می‌شوند. گلاسر<sup>۴</sup> مدعی است که فرایند انتزاع، ردپای ذهنیت پژوهشگر را از بین می‌برد و سطح نظری تحلیل را تا حد زیادی بالا می‌برد (چارمز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). بر این اساس، در گام نخست داده‌های کیفی از طریق انجام مصاحبه با مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف فرودگاه بین‌المللی بغداد گردآوری شد تا ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با پدیده مورد نظر، بر پایه اصول نظریه داده‌بنیاد شناسایی و استخراج شوند. در مرحله بعد، برای تبیین و بررسی روابط میان مقولات به‌دست‌آمده، از تحلیل‌های کمی استفاده شد. مطابق با آنچه بیان شد این پژوهش مشتمل بر ۷ مرحله و ۱۲ گام بوده است که مراحل آن به تفکیک نوع فعالیت در جدول ۱ شرح داده شده‌اند.

1. Merging
2. Embedding
3. Connecting
4. Glaser
5. Charmaz

## جدول ۱. گام‌های پژوهش

فازهای پژوهش	مراحل	گام‌ها	شرح اقدامات
رهیافت کیفی	۱: طرح کلی تحقیق	۱: مرور پیشینه نظری	گردآوری و سازمان‌دهی ادبیات تحقیق طراحی چارچوب مصاحبه
	۲: گردآوری اطلاعات کیفی	۲: تعیین معیارهای انتخاب مصاحبه‌شوندگان	انجام نمونه‌گیری نظری
	۳: تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی	۳: نمونه‌گیری کیفی	انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته
	۴: مقایسه متون	۴: تجزیه و تحلیل داده‌ها	شناسایی و دسته‌بندی کدها استخراج مقوله‌ها سنجش روایی و پایایی
رهیافت کمی	۵: سنجش برازش مدل مبتنی بر داده‌های کیفی	۵: اشباع داده‌ها	بررسی کدها تا رسیدن به اشباع نظری
	۶: آزمون فرضیات	۶: سنجش تطبیقی چارچوب نظری با مطالعات پیشین	بررسی ادبیات موجود برای کدگذاری داده‌های مصاحبه
	۷: تحلیل داده‌های کمی	۷: تدوین فرضیات پژوهش	استخراج و تدوین فرضیات بر پایه مدل استخراج‌شده از فاز کیفی
	۸: جمع‌بندی	۸: تدوین ابزار سنجش داده‌های کمی	طراحی پرسشنامه و بررسی میزان روایی و پایایی آن
جمع‌بندی	۹: تعیین حجم نمونه	۹: تعیین حجم نمونه	تعیین حجم نمونه آماری
	۱۰: نمونه‌گیری کمی	۱۰: نمونه‌گیری کمی	جمع‌آوری داده‌های کمی
	۱۱: تحلیل داده‌های کمی	۱۱: تحلیل داده‌های کمی	آزمون فرضیات و بررسی برازش مدل به کمک نرم‌افزار SPSS23 و AMOS
۱۲: بحث و نتیجه‌گیری	۱۲: بحث و نتیجه‌گیری	تفسیر نتایج، ارائه پیشنهادات کاربردی و پژوهشی	

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها در بخش کیفی این پژوهش، محقق با حضور در میدان مطالعه و مشاهده تعاملات و رفتارهای بین‌فردی کارکنان فرودگاه بین‌المللی بغداد، در گام نخست مجموعه‌ای از مشاهدات مرتبط با چگونگی بروز شادی سازمانی، الزامات، زمینه‌های شکل‌گیری و پیامدهای آن را ثبت کرد. سپس به‌منظور گسترش و تعمیق داده‌های گردآوری‌شده، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با افراد مطلع ترتیب داده شد. در این مرحله و براساس نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۲ نفر از مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف فرودگاه بین‌المللی بغداد مصاحبه به عمل آمد. انتخاب مشارکت‌کنندگان با توجه به ماهیت پژوهش و با بهره‌گیری از ترکیبی از روش‌های غیراحتمالی هدفمند، قضاوتی و گلوله‌برفی صورت گرفت؛ بدین صورت که مصاحبه نخست با یکی از خبرگان سازمان که به جهت سابقه‌آشنایی با موضوع، تجارب کاری و تحصیلات مرتبط، از معیارهای لازم برخوردار بود انجام پذیرفت و در ادامه به افرادی که توسط او معرفی شدند، مراجعه گردید. این روند تا زمانی ادامه یافت که پاسخ‌ها گرایش یکسانی پیدا کردند و مقوله جدیدی مشاهده نشد. با این حال، برای اطمینان بیشتر، سه مصاحبه اضافه نیز انجام شد. فرایند نمونه‌گیری در پژوهش کیفی معمولاً تا زمانی ادامه دارد که مصاحبه‌های جدید، اطلاعات بیشتری به موارد قبلی اضافه نکند و محقق، الگوهای داده‌ای تکرارشونده را مشاهده کند.

پرسش‌ها در مصاحبه‌ها بر اساس ارکان شش‌گانه نظریه داده‌بنیاد طراحی شده بود و از مشارکت‌کنندگان خواسته می‌شد بر مبنای تجربه و شناخت خود درباره ابعاد و جزئیات پدیده شادی سازمانی اظهار نظر کنند. در طول انجام مصاحبه‌ها نیز این اطمینان به مشارکت‌کنندگان داده شد که ازگفته‌های آنان صرفاً در راستای اهداف پژوهشی استفاده خواهد شد. به این منظور پس از مرور عمیق ادبیات شادی در سازمان و با در نظر گرفتن پرسش‌های اصلی پژوهش، پروتکل مصاحبه طراحی گردید

## جدول ۲. پرسش‌های اصلی مصاحبه

### پرسش‌های مربوط به عوامل علی

به نظر شما چه علل و عواملی، ضرورت شادی در روابط بین فردی را در فرودگاه بغداد تبیین می‌کند؟  
از منظر شما علل و عوامل مؤثر بر بروز شادی در این سازمان کدام است؟

### پرسش‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

برای شاد بودن در سازمان چه شرایطی باید اتفاق بیفتد؟  
ماهیت اصلی فضای کاری که بتواند شادی را ایجاد و حمایت کند چیست؟  
شادی سازمانی به چه زیرساخت‌هایی نیاز دارد؟

### پرسش‌های مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های شادی سازمانی

از منظر شما شاد بودن در سازمان به چه مواردی برمی‌گردد؟  
افراد در این سازمان چگونه شادی خود را بروز می‌دهند؟

### پرسش‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

چه عواملی بر شادی سازمانی تاثیرگذار است؟  
چه عواملی شادی در سازمان را محدود می‌نماید؟  
چه عواملی شادی در سازمان را ترویج می‌دهد؟

### پرسش‌های مربوط به راهبردها

برای ترویج بیشتر شادی در سازمان چه اقداماتی باید انجام داد؟

### پرسش‌های مربوط به پیامدهای شادی سازمانی

وجود شادی چه پیامدهایی برای کارکنان و سازمان به همراه خواهد داشت؟

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از رویکرد مقایسه مستمر در فرایند کدگذاری تحلیل شدند. برای سنجش پایایی داده‌های کیفی، از روش پایایی دوکدگذار استفاده شد؛ به طوری که سه مصاحبه به طور تصادفی انتخاب و مجدداً کدگذاری شدند و درصد توافق درون موضوعی، که شاخص پایایی محسوب می‌شود، برابر با ۸۱ درصد به دست آمد. برای بررسی روایی نیز با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان حوزه فرودگاهی و اعمال اصلاحات لازم، دو شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) محاسبه شد و گویه‌هایی که مقدار آنها کمتر از حداقل مقدار در جدول لاوشه یا مقدار ۰.۷۹ بود، حذف گردید. در بخش کمی، جامعه آماری شامل تمامی کارشناسان و مدیران فرودگاه بین‌المللی بغداد بود. از آنجا که در مدل معادلات ساختاری، حجم نمونه بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین می‌شود، حجم نمونه را می‌توان بر اساس رابطه  $5q \leq n \leq 15q$  محاسبه نمود که در آن  $q$  تعداد گویه‌های پرسشنامه است. با توجه به اینکه پرسشنامه طراحی شده در این پژوهش شامل ۷۸ گویه می‌باشد، حجم نمونه انتخابی در بازه ۳۹۰ تا ۱۱۷۰ عدد پرسشنامه می‌باشد؛ لذا تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع و ۳۹۸ پرسشنامه کامل و بدون نقص وارد مرحله تحلیل نهایی گردید. توضیح اینکه پرسشنامه ابتدا بر روی نمونه ۳۰ نفری آزمون و اصلاحات لازم در آن اعمال گردید.

$$\% ۱۰۰ \times \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها

جدول ۳: نتایج بررسی پایایی داده‌ها

کد مصاحبه	تعداد کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
i2	۳۶	۱۶	۵	۸۸٪
i3	۲۸	۱۰	۶	۷۱٪
i4	۲۷	۱۱	۵	۸۱٪
کل	۹۱	۳۷	۱۶	۸۱٪

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

مشخصه	فراوانی	مشخصه	فراوانی	
جنسیت	مرد	۳۵۴	دیپلم و کاردانی	۳۶
	زن	۴۴	کارشناسی	۱۶۸
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۳	کارشناسی ارشد	۱۸۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۷۴	دانشجوی دکتری و دکتری	۱۴
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۸۱	کارشناس	۳۰۲
	بالای ۵۰ سال	۳۰	مدیر عملیاتی	۶۱
وضعیت تأهل	مجرد	۵۱	مدیر میانی	۲۷
	متاهل	۳۴۷	مدیر عالی	۸
	عملیات پروازی	۱۷۶	کمتر از ۱۰ سال	۷۲
محل خدمت	ترافیک داخلی و خارجی	۴۶	۱۱ تا ۲۰ سال	۲۱۴
	ترانزیت	۴۴	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۰۶
	بازرگانی	۳۴	بالاتر از ۳۰ سال	۶
	واحدهای مستقل	۹۸		

به منظور بررسی روایی محتوا، نظرات ۳ نفر از فارغ‌التحصیل رشته مدیریت منابع انسانی، اخذ و اصلاحات مدنظر آنها اعمال شد. بررسی پایایی پرسشنامه نیز به کمک ضریب آلفای کرونباخ انجام گرفت که مقدار آن به ترتیب برای عوامل علی ۰/۷۹، پدیده محوری ۰/۷۱، شرایط زمینه‌ای ۰/۸۲، شرایط مداخله‌گر ۰/۸۸، راهبردها ۰/۸۴ و پیامدها معادل ۰/۸۰ به دست آمد. با

توجه به اینکه ضرایب محاسبه شده از مقدار استاندارد ۰/۷ بیشتر هستند، پایایی پرسشنامه تأیید شد.

### یافته‌ها

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و تدوین چارچوب نظری، از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شد. پس از ضبط و پیاده‌سازی تمامی مصاحبه‌ها، داده‌ها به‌صورت مکرر مرور و با بخش‌بندی و ساختاردهی، زمینه برای استخراج مفاهیم کلیدی فراهم شد. در مرحله کدگذاری باز، ابتدا مفاهیم اولیه از طریق تحلیل خط‌به‌خط شناسایی و سپس با ادغام مضامین مشابه، مقوله‌های انتزاعی تر شکل گرفت. در ادامه، طی کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌ها به‌عنوان پدیده مرکزی برگزیده و روابط میان سایر مقوله‌ها با آن مشخص شد. نهایتاً در مرحله کدگذاری انتخابی، ارتباطات میان مقوله‌ها در قالب یک روایت نظری منسجم ترکیب گردید. خروجی این فرایند، مجموعه‌ای از مقوله‌ها در قالب شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدها بود که در جداول ۴ تا ۹ ارائه شده است.

### شرایط علی

شرایط علی رویدادهایی هستند که سبب وقوع یا گسترش پدیده‌ی مورد مطالعه می‌شوند. این شرایط را می‌توان با بررسی منظم داده‌ها و مرور وقایع زمانی پیش‌رونده نسبت به پدیده شناسایی کرد. شرایط علی بروز شادی سازمانی در این پژوهش در سه دسته عوامل فردی، بین-فردی و سازمانی دسته‌بندی شدند.

#### جدول ۵: مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
افزایش تاب‌آوری روانی	عوامل فردی	شرایط علی
افزایش کیفیت زندگی کاری		
انگیزه‌های شخصی	عوامل بین فردی	
افزایش کیفیت تعامل با مسافران		
افزایش کیفیت تعامل با کارکنان		
ویژگی‌های شغلی (پیچیدگی وظایف)	عوامل سازمانی	
محیط کاری پرتنش		
فرهنگ سازمانی نا سالم		
سبک مدیریت بوروکراتیک		

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها

### پدیده محوری

مقوله محوری پژوهش حاضر که سایر مقوله‌های اصلی دیگر به آن مرتبط می‌شوند شادی سازمانی می‌باشد. پس از گردآوری پاسخ‌ها و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، دسته‌بندی کدها و تحلیل نهایی در مرحله کدگذاری باز، کدهای مربوط به مقوله پدیده محوری احصا گردید که در ادامه نمایش داده شده است.

جدول ۶: مقوله‌های مربوط به پدیده محوری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
پدیده محوری	مصادیق گفتاری	بیان احساسات
		تبادل ایده‌ها و پیشنهادات
		اظهار حمایت و همدلی
		انگیزه‌بخشی کلامی
		شوخ طبعی با همکاران
	مصادیق رفتاری	رفتارهای مثبت و دوستانه
		رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای
		مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی
		و تیمی

### شرایط زمینه‌ای

زمینه یا بستر حاکم، مجموعه‌ای از شرایط خاص (شامل مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای) است که بستر و زمینه بروز پدیده مورد مطالعه را فراهم می‌کند. عوامل زمینه‌ای شادی سازمانی در سه دسته فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های محیط کار و ساختار و فرایندها دسته بندی گردید.

جدول ۷: مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ سازمان	نوع نگرش مدیران و درک ضرورت شادی
		وجود اعتماد سازمانی در میان مدیریت و کارکنان
		ارزش گذاری برای شادی و رفاه کارکنان
		حمایت مدیران ارشد
	ویژگی‌های محیط	دسترسی به امکانات رفاهی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
نظافت و بهداشت محیطی	کار	
ایمنی محیط کار		
چیدمان فیزیکی و ارگونومی تجهیزات	ساختار و فرایندها	
امنیت شغلی و روانی		
عدالت سازمانی ادراک شده		
قوانین و مقررات سازمانی انعطاف پذیر		
ساعات کاری منعطف و شناور		
ساختار سازمانی منعطف		

### شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، مجموعه‌ای از عوامل هستند که در یک بستر خاص، به عنوان حامی یا محدودکننده، بر راهبردها و کنش‌های متقابل تأثیر می‌گذارند.

### جدول ۸: مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
جنسیت	فردی	شرایط مداخله‌گر
تحصیلات		
باورهای مذهبی		
ویژگیهای شخصیتی		
مهارتهای ارتباطی		
هوش هیجانی	سازمانی	شرایط مداخله‌گر
جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی		
گروههای غیر رسمی در سازمان		
میزان تعاملات فرد با همکاران و ارباب رجوع	محیطی	شرایط مداخله‌گر
شرایط سیاسی جامعه		
شرایط اقتصادی جامعه		
شرایط اجتماعی جامعه		
شرایط فرهنگی جامعه		

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها

## راهبردها

در نظریه داده بنیاد کنش‌ها با هدفی مشخص صورت می‌گیرند و از طریق تاکتیک‌ها و استراتژی‌ها اجرایی می‌شوند. در ادامه به مقولات مرتبط با راهبردهای پیاده‌سازی و اجرای شادی سازمانی اشاره می‌شود.

جدول ۹: مقوله‌های مربوط به راهبردها

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
ترسیم مسیر شغلی و حرفه‌ای کارکنان	فردی	راهبردها
آموزش توسعه مهارت‌های مدیریتی		
توانمندسازی کارکنان	گروهی	
همراستا سازی اهداف گروه‌های غیررسمی با اهداف سازمانی		
شناسایی و مدیریت ائتلاف‌های قدرت		
برنامه ریزی جهت افزایش اثربخش ارتباطات		
ایجاد فرصت‌های پیشرفت شغلی	اقدامات مدیریتی	
افزایش اثربخش سیستم جبران خدمات		
افزایش حمایت روانی از کارکنان		
افزایش شفافیت سازمانی		
ترسیم چشم انداز مثبت و روشن آینده		
مدیریت مشارکتی و خدمتگزار		
ایجاد ساختار سازمانی چابک		زیرساختها
تقویت فرهنگ سازمانی مثبت		
تامین ملزومات و تجهیزات اداری		
ایجاد فضای کاری مناسب		
افزایش ارگونومی محیط کار		
آموزش مهارت‌های ارتباطات مؤثر	آموزش و توسعه	
آموزش تکنیک‌های مدیریت خشم و استرس		

## پیامدها

به دنبال انجام کنش‌ها و واکنش‌ها، پیامدهایی برای اداره یا کنترل یک پدیده انجام می‌شوند که در این مطالعه پیامدهای شادی سازمانی در ۴ دسته فردی، بین فردی، سازمانی و فراسازمانی دسته‌بندی شد.

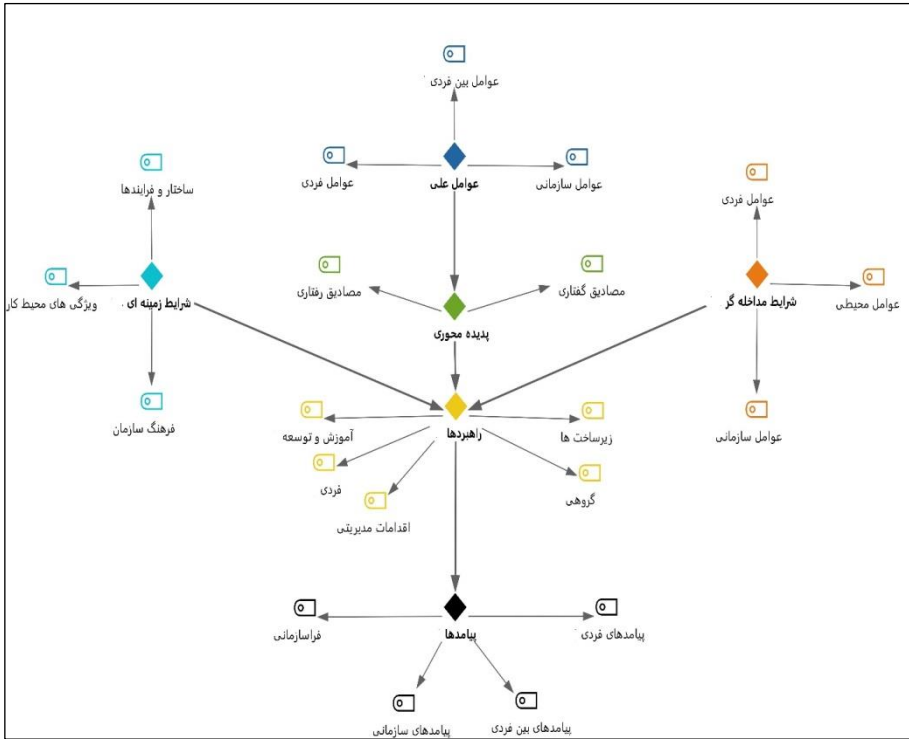
جدول ۱۰: مقوله‌های مربوط به پیامدها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
پیامدها	پیامدهای فردی	افزایش اشتیاق شغلی
		افزایش بهره‌وری
		افزایش انگیزه
		افزایش تعلق یا درگیری ذهنی-عاطفی
		افزایش سلامت جسمی و روانی
	پیامدهای بین فردی	کاهش استرس
		تقویت و بهبود روحیه همکاری
		کاهش تعارضات
		افزایش اثر بخشی ارتباطات
		ایجاد سرمایه روانشناختی
پیامدهای سازمانی	کمک به تحقق مأموریت‌های سازمان (پاسخگویی سازمانی)	
	ایجاد برند کارفرمایی مثبت	
	افزایش رضایت ارباب رجوع	
پیامدهای فراسازمانی	جامعه شاد	
	ایفای مسئولیت اجتماعی	

در تأیید مضامین استخراج‌شده، برخی از نقل‌قول‌های منتخب مصاحبه‌شوندگان در ادامه ارائه می‌شود.

جدول ۱۱: نمونه‌ای از نقل‌قول‌های مصاحبه شوندگان

ردیف	متن مصاحبه	کدگذاری باز	مقوله
۱	من خودم در بین تعدادی از همکاران مشاهده کردم اون افرادی که روحیه شادتری دارن به مراتب از وضعیت روحی و روانی بهتری هم برخوردارند و این شاد بودن میتونه به سلامتی جسمی اونها کمک کنه...	افزایش سلامت جسمی و روانی	پیامدهای فردی
۲	بنظرم مردها در تعاملاتشون نسبت به خانم‌ها بیشتر شادی و خوشحالی رو بروز میدن. بخصوص در مواقعی که یک موفقیت در کار گروهی حاصل میشه مردها بیشتر تمایل به ابراز و واکنش در قالب شادی دارن	جنسیت	عوامل مداخله‌گر فردی
۳	فرودگاه بغداد با توجه به اینکه یک فرودگاه بین‌المللی هست باید این حس شادی و سرزندگی رو به مسافران منتقل بکنه. اگر مدیران واقعا به دنبال ایجاد سازمان شاد باشن باید زمینه‌های شادی رو از امکانات و تجهیزات فیزیکی گرفته تا ایجاد یک فضای کاری مناسب در نظر بگیرن....	زیرساختها	راهبردها



شکل ۱: الگوی شادی سازمانی

گفتنی است برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از فرآیندهای کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA بهره گرفته شد. در نهایت، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، الگوی مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد استخراج گردید که در شکل ۲ نمایش داده شده است.

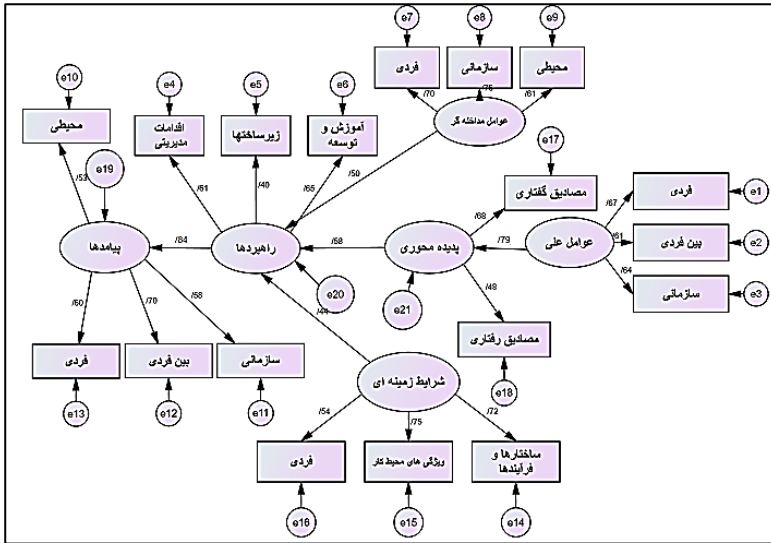
در ادامه، به‌منظور ارزیابی اعتبار الگوی مفهومی استخراج‌شده از مرحله کیفی، مدل شادی سازمانی با بهره‌گیری از پرسشنامه و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌صورت کمی مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور، پرسشنامه‌های ۷۸ گویه‌ای، مبتنی بر نقل‌قول‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌شوندگان و براساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای طراحی شد. این پرسشنامه شامل دو بخش بود: بخش نخست به اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان اختصاص داشت و بخش دوم سؤالات مرتبط با متغیرهای پژوهش را در بر می‌گرفت. قبل از انجام تحلیل‌های آماری مربوط به آزمون فرضیات پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی با هدف بررسی روایی

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها  
 سازه پرسشنامه و حذف گویه‌های کاهنده روایی انجام شد. در این مرحله این سؤال بررسی می‌شود که آیا پرسشنامه مفهوم مدنظر را به درستی سنجیده است. به این منظور، از تحلیل عاملی مرتبه اول با استفاده از نرم‌افزار Amos استفاده شد و چو تمامی بارهای عاملی بزرگ‌تر از  $0/4$  بودند، پرسشنامه دارای روایی از نوع همگرا است. برای مشخص کردن اینکه شاخص‌ها تا چه اندازه برای الگوهای اندازه‌گیری پذیرفتنی هستند، ابتدا باید تمام الگوهای اندازه‌گیری جداگانه تحلیل شوند. بر مبنای اتخاذ چنین روشی شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) در جدول ۱۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۱۲. شاخص‌های برازش الگو برای مدل اندازه‌گیری

متغیر	CMIN/DF	GFI	CFI	IFI	RMR
عوامل علی	۱.۰۹	۰.۹۶	۰.۹۳	۰.۹۳	۰.۰۶
پدیده محوری	۳.۹۶	۰.۹۵	۰.۹۵۶	۰.۹۵	۰.۰۳
عوامل زمینه‌ای	۳.۱۹	۰.۹۵	۰.۹۳	۰.۹۳	۰.۰۴
عوامل مداخله‌گر	۴.۵۶	۰.۹۸	۰.۹۱	۰.۹۱	۰.۰۲
راهبردها	۴.۷۶	۰.۹۸	۰.۹۳	۰.۹۳	۰.۰۵
پیامدها	۱.۱۷	۰.۹۶	۰.۹۶	۰.۹۶	۰.۰۵
برازش مناسب	$1 < \text{و} 5 >$	نزدیک به ۱	نزدیک به ۱	نزدیک به ۱	$0/1 >$

نتایج آماره‌های معادلات ساختاری و ضرایب مدل نهایی شادی سازمانی نیز در شکل ۲ ترسیم شده‌اند. همچنین، شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش و نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ و جدول ۶ مشاهده می‌شوند.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش

جدول ۱۳. شاخص های برازش مدل کلی ساختاری پژوهش

مدل مناسب	شاخص برازش	RMR	CFI	PNFI	CMIN/ DF
ساختاری		۰.۰۷۴	۰.۶۹	۰.۵۷	۵.۶۱۹
برازش مناسب		۰/۸ >	۰/۹ <	۰/۵ <	۵ >

جدول ۱۴. نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

نتیجه	p-value	نسبت بحرانی	ضریب بتا	فرضیه
تأیید	۰/۰۰۰	۱۵/۴۶	۰/۹۳	عوامل علی بر پدیده محوری تأثیر دارند
تأیید	۰/۰۰۰	۱۰/۹۸	۰/۸۸	پدیده محوری بر راهبردها تأثیر دارد
تأیید	۰/۰۰۰	۱۷/۲۳	۰/۶۹	شرایط زمینه ای بر راهبردها تأثیر دارد
تأیید	۰/۰۰۰	۱۵/۷۱	۰/۵۷	شرایط مداخله گر بر راهبردها تأثیر دارد
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۶۷	۰/۹۳	راهبردها بر پیامدها تأثیر دارند

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، با بهره‌گیری از روش تحقیق آمیخته و تلفیق نظام‌مند داده‌های کیفی و کمی، تلاش شد الگوی جامعی از شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد تدوین شود. در بخش کیفی، با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد، تجربیات و ادراکات مدیران و کارکنان گردآوری و تحلیل شد تا مؤلفه‌ها، ابعاد و روابط اصلی پدیده شناسایی گردد. سپس در بخش کمی، یافته‌های حاصل از مرحله کیفی از طریق طراحی ابزار سنجش، گردآوری داده‌های میدانی و تحلیل‌های آماری مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت. در ادامه بحث و بررسی پیرامون عوامل شناسایی شده انجام خواهد شد.

در مدل پژوهش، عوامل علی به عنوان محرک‌ها و پیش‌برنده‌های اصلی در شکل‌گیری پدیده محوری یعنی شادی سازمانی شناخته می‌شوند. در سطح فردی، تاب‌آوری روانی به‌عنوان مهم‌ترین سازه شناسایی شد. تاب‌آوری با ایفای نقش محافظتی در برابر استرس‌های شغلی ناشی از شرایط امنیتی و عملیاتی فرودگاه، موجب ارتقای سلامت روانی، رضایت شغلی و معنابخشی به تجربه کار می‌شود (روبرتسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). افزون بر این، کیفیت زندگی کاری از طریق ایجاد تعادل کار-زندگی، فراهم‌سازی شرایط کاری حمایتی و کاهش فشار روانی، به شکل معناداری تجربه شادی را افزایش می‌دهد. موضوعی که در پژوهش‌های مومتاز<sup>۲</sup> (۲۰۲۵) و سرگی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) به آن شده است. همچنین انگیزه‌های شخصی و درونی کارکنان نظیر معنا دادن به کار، حس ارزشمندی و انگیزش خدمت‌رسانی در محیط‌های پرتنش نقش منبع انرژی روانی را ایفا می‌کند و موجب تداوم احساس شادی می‌شود (پرات و اشفورت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ آلان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). در سطح بین‌فردی، کیفیت تعامل کارکنان با مسافران و حمایت اجتماعی میان همکاران از مؤلفه‌های کلیدی شادی سازمانی شناخته شد.

در فرودگاه بغداد، ویژگی‌های شغلی کارکنان، به‌ویژه پیچیدگی وظایف، نقطه‌ی آغاز بسیاری از تجارب روانی و اجتماعی آنان است. مسئولیت‌هایی مانند مدیریت حجم بالای مسافران، رعایت الزامات امنیتی و واکنش به موقعیت‌های بحرانی، فشارهای مضاعفی ایجاد می‌کند که در صورت نبود حمایت کافی، شادی سازمانی را به شدت کاهش می‌دهد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رسمیت، تمرکزگرایی و ساختارهای خشک سازمانی تأثیر مستقیمی بر کاهش رفاه و شادکامی

1. Robertson et al.
2. Mumtazah
3. Sirgy et al.
4. Pratt & Ashforth
5. Allan et al

کارکنان دارند. یافته‌های وب<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) به‌طور مشخص نشان می‌دهد که در محیط‌هایی با ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، امکان مشارکت، استقلال و تجربه معنا در کار کاهش یافته و در نتیجه سطح بهزیستی کارکنان افت می‌کند. چنین پیامدی در محیط‌های پرتنش و حساس مانند فرودگاه بین‌المللی بغداد، که کارکنان در معرض وظایف پیچیده، فشارهای عملیاتی و الزامات امنیتی هستند، شدیدتر تجربه می‌شود. در همین راستا، ترکیب ساختار رسمی و فرهنگ سازمانی ناسالم می‌تواند منجر به کاهش حمایت اجتماعی، محدود شدن آزادی عمل و افزایش احساس بیگانگی شود. عواملی که به‌شدت بر شادی و سلامت روان کارکنان اثر منفی دارند. پژوهش‌پلیسنکا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) نیز تأیید می‌کند که ساختارهای کاری انعطاف‌ناپذیر و کنترل‌محور، با کاهش احساس ارزشمندی و اختیار، رفاه کارکنان را تضعیف می‌کنند. با این حال، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که برند کارفرمایی قوی می‌تواند نقش مهمی در کاهش پیامدهای منفی ناشی از فشارهای محیطی و ساختاری ایفا کند. همچنین، مرور نظام‌مند ترر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) تأکید می‌کند که برند کارفرمایی به‌عنوان یک سازه هویتی و ارزش‌محور، از طریق ایجاد معنا در کار، تقویت احساس تعلق و بهبود تجربه کارکنان، موجب افزایش بهزیستی و شادی زشغلی می‌شود.

شرایط زمینه‌ای به بسترهای لازم برای بروز شادی در سازمان اشاره دارد که در این میان نقش فرهنگ سازمان، ساختار و فرایند، و ویژگی‌های محیط کار در ترویج شادی سازمانی و نیز نحوه تعامل افراد و گروه‌ها با یکدیگر پررنگ است. در فرودگاه بغداد، شادی سازمانی به‌عنوان یک تجربه روانی-اجتماعی پایدار، تنها نتیجه برنامه‌های انگیزشی مقطعی نیست و ناشی از تعامل پویای عوامل زمینه‌ای در فرهنگ، محیط و ساختار سازمانی است. فرهنگ سازمانی در این محیط زمانی می‌تواند به شادی منجر شود که مدیران علاوه بر توجه به رفاه کارکنان، آن را به عنوان یک عامل کلیدی در بهره‌وری و پایداری سازمانی بپذیرند. در این راستا هارتر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) در یک فراتحلیل گسترده نشان دادند که ادراک کارکنان از حمایت سازمانی و ارزش‌گذاری برای رفاهشان، پیش‌بینی‌کننده قوی‌ای از عملکرد، تعهد و کاهش قصد ترک شغل است. در کنار فرهنگ، ویژگی‌های محیط کار نیز نقشی بنیادین در شکل‌گیری تجربه شادی دارند. دسترسی به فضاهای استراحت، اتاق‌های سلامت روان و امکانات رفاهی ضمن کمک به کاهش فشارهای زشغلی، پیامی قوی از احترام سازمان به کارکنان به عنوان انسان‌هایی با نیازهای

- 
1. Webb
  2. Peplińska et al.
  3. Theurer et al.
  4. Harter et al.

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها  
روانی و جسمی می‌رساند. سازمان بین‌المللی کار<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در دستورالعمل‌های خود تأکید کرده که ترویج رفاه در محل کار باید شامل طراحی محیطی باشد که به سلامت جسمی و روانی کارکنان توجه داشته باشد. علاوه بر این، نظافت، ایمنی، ارگونومی تجهیزات و شرایط فیزیکی مناسب (مانند نور طبیعی، تهویه مطبوع و دمای متعادل) به عنوان عوامل پایه‌ای ایجاد احساس امنیت و راحتی عمل می‌کنند. اما حتی بهترین فرهنگ و محیط نیز در برابر یک ساختار ناعادلانه و بی‌انعطاف شکست می‌خورند. عدالت سازمانی ادراک شده در ابعاد توزیعی (تقسیم منابع)، تعاملی (احترام در رفتار) و رویه‌ای (شفافیت در قوانین) یکی از پایه‌های اصلی شادی سازمانی است. زمانی که کارکنان احساس کنند تصمیم‌گیری‌ها بی‌طرفانه نیست یا فرصت‌های رشد به صورت ناعادلانه توزیع می‌شود، احساس بی‌انگیزگی و بی‌اعتمادی تشدید می‌شود. آنار و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) نشان می‌دهند که عدالت در رفتار و فرایندها، تأثیری عمیق بر احساس معنا و متعلق بودن کارکنان دارد. در این میان، انعطاف‌پذیری در ساعات کاری، قوانین سازمانی و ساختار سازمانی به عنوان مکانیزم‌های جبرانی عمل می‌کنند.

طبق نظر مصاحبه شونده‌گان در فرودگاه بین‌المللی بغداد، شادی سازمانی در دو بُعد اصلی گفتاری و رفتاری ظاهر می‌شود. در بعد گفتاری، کارکنان از طریق بیان آزادانه احساسات، تبادل ایده‌ها و پیشنهادات، اظهار حمایت و همدلی، انگیزه‌بخشی کلامی و شوخ‌طبعی با همکاران، فضایی سرشار از انرژی مثبت و ارتباط انسانی معنادار ایجاد می‌کنند. اسماعیلیان و همکاران (۱۴۰۱) عنوان می‌کنند شوخ‌طبعی با همکاران، می‌تواند به عنوان ابزاری برای کاهش تنش و تقویت انسجام تیمی عمل کند، مشروط بر اینکه به شکلی احترام‌آمیز و غیرتوهین‌آمیز باشد. فردریکسون (۲۰۱۳) در نظریه «گسترش و ساخت» نیز اذعان می‌کند این اقدامات، ظرفیت شناختی و اجتماعی کارکنان را گسترش داده و همبستگی و خلاقیت تیمی را تقویت می‌کند. در بعد رفتاری، شادی سازمانی خود را در روابط مثبت و دوستانه، پایبندی به اصول اخلاقی و حرفه‌ای و مشارکت فعال در فعالیت‌های اجتماعی و تیمی نشان می‌دهد، که با تعهد سازمانی بالاتر و کاهش نرخ ترک شغل ارتباط مستقیم دارد (هارتر و همکاران، ۲۰۱۰).

در راستای اجرا و پیاده‌سازی مدل شادی سازمانی در فرودگاه بغداد اقداماتی لازم است تا شرایط برای استقرار این مدل در سازمان فراهم شود. در فرودگاه بین‌المللی بغداد، شرایط ویژه‌ای همچون حجم بالای مسافران، تنوع فرهنگی و زبانی، الزامات سخت‌گیرانه امنیتی، و تأثیر مستقیم نوسانات سیاسی و اقتصادی کشور بر روند کاری، ضرورت توجه مضاعف به تدوین راهبردهای متناسب را ایجاد می‌کند. شادی سازمانی در چنین محیطی تنها نتیجه عوامل فردی

---

1. ILO

2. Annuar

یا سازمانی نیست، بلکه حاصل تعامل پیچیده میان زیرساخت‌ها، سیاست‌های مدیریتی و برنامه‌های توسعه مهارت‌های کارکنان است. از آنجا که کارکنان فرودگاه با همکاران، مسافران و نمایندگان خطوط هوایی بین‌المللی در ارتباط مستقیم هستند، کیفیت تجربه شغلی آنان به‌طور مستقیم بر تصویر و اعتبار فرودگاه در سطح ملی و جهانی تأثیر می‌گذارد. از این رو مصاحبه شونده‌گان راهبردهای ارتقای شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد را نیازمند یک رویکرد چندبعدی می‌دانند که هم اقدامات مدیریتی، هم توسعه زیرساخت‌ها و هم آموزش کارکنان را دربرمی‌گیرد. در زمینه اقدامات مدیریتی، رهبران سازمانی باید سیاست‌ها و اقدامات خود را بر ایجاد یک فضای اعتماد، حمایت روانی و فرصت‌های رشد شغلی متمرکز کنند. در خصوص زیرساخت‌ها، ایجاد یک ساختار سازمانی چابک و انعطاف‌پذیر، شرط لازم برای پاسخ‌گویی سریع به چالش‌های پرتلاطم محیطی فرودگاه است. طراحی محیط کار با توجه به اصول ارگونومی، دسترسی به ملزومات اداری و ایجاد فضای کاری مناسب، هم فشارهای روانی و جسمی کارکنان را کاهش داده و کارایی و احساس رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. تقویت فرهنگ سازمانی مثبت نیز همچون یک سپر حمایتی عمل می‌کند و به کارکنان کمک می‌کند تا حتی در شرایط فشار کاری بالا، احساس تعلق و انگیزش خود را حفظ کنند (ویدارکو و آنوارودین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). در خصوص آموزش و توسعه، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی متمرکز بر مهارت‌های نرم نقش کلیدی در پایدارسازی شادی سازمانی و ارتقای عملکرد کارکنان در محیط‌های خدماتی مانند فرودگاه بغداد ایفا می‌کند. با توجه به تنوع مخاطبان داخلی و خارجی، حجم بالای ترافیک هوایی و ضرورت ارائه خدمات باکیفیت در شرایط پراسترس، تقویت مهارت‌های ارتباطی مؤثر، همدلی، حل تعارض و کار تیمی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در همین راستا رابلز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) عنوان می‌کند آموزش مهارت‌های ارتباطی مؤثر می‌تواند روابط میان کارکنان و نیز تعامل آن‌ها با ارباب‌رجوع را بهبود دهد و رضایت دوطرفه ایجاد کند. علاوه بر این، آموزش تکنیک‌های مدیریت خشم و استرس به کارکنان کمک می‌کند تا با فشارهای ناشی از شرایط امنیتی و حجم بالای کار سازگار شوند و از فرسودگی شغلی جلوگیری کنند. (لیو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)

تحلیل پاسخ‌های ارائه شده، مهمترین شرایط مداخله‌گر برای شادی سازمانی به ترتیب در دسته عوامل فردی، سازمانی و عوامل محیطی طبقه‌بندی گردید. این عوامل، ویژگی‌ها و شرایطی هستند که می‌توانند رابطه بین عوامل علی و پدیده محوری را تقویت، تضعیف یا تغییر دهند. در سطح فردی، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، مهارت‌های ارتباطی، هوش هیجانی، جنسیت،

- 
1. Widarko & Anwarodin
  2. Robles
  3. Liu et al.

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها  
تحصیلات و باورهای مذهبی، توانایی آن‌ها در درک، تجربه و انتقال شادی سازمانی را تعیین می‌کند. به‌عنوان مثال، کارکنانی با هوش هیجانی بالا و مهارت‌های ارتباطی قوی، قادر به مدیریت مؤثر روابط بین‌فردی، حل تعارضات و ایجاد فضای مثبت هستند، که این عامل موجب تقویت همبستگی تیمی و بهبود عملکرد می‌شود (مایر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در سطح سازمانی، جایگاه فرد در سلسله مراتب، عضویت در گروه‌های غیررسمی و میزان تعامل با همکاران و ارباب رجوع، از جمله عوامل مهمی هستند که تجربه شادی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به نظر باکر و دمروتی (۲۰۱۷) کارکنانی که در شبکه‌های حمایتی گسترده و گروه‌های غیررسمی فعال حضور دارند، به منابع اجتماعی و اطلاعاتی بیشتری دسترسی دارند که امکان شکل‌گیری رفتارهای مثبت، انگیزه‌بخشی و همدلی را فراهم می‌کند، در حالی که انزوا یا محدودیت در تعاملات می‌تواند مانع تجربه شادی و کاهش تعهد سازمانی شود. جایگاه شغلی نیز می‌تواند هم مزیت و هم محدودیت ایجاد کند. ژانگ و هی<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) معتقدند افرادی که مسئولیت‌های بالاتری بالاتری دارند، ممکن است کنترل و استقلال بیشتری بر وظایف خود داشته باشند، اما فشار و انتظار عملکرد بالا نیز می‌تواند به استرس شغلی منجر شود و تجربه شادی را تحت تأثیر قرار دهد. در سطح محیطی، شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه تأثیر بسزایی بر تجربه شادی سازمانی دارد. به نظر دینر و همکاران (۲۰۱۸) محیطی با ثبات سیاسی و اقتصادی، همراه با حمایت اجتماعی و فرهنگ سازمانی مشارکتی، زمینه‌ساز رفتارهای مثبت، اعتماد و تعامل مؤثر بین کارکنان است. در مقابل، بی‌ثباتی سیاسی، محدودیت‌های اقتصادی، فشارهای اجتماعی و فرهنگ سازمانی ناکارآمد می‌تواند تاب‌آوری روانی کارکنان و رفتارهای مثبت آن‌ها را کاهش دهد (هلی‌ول و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

در خصوص پیامدها نیز مشخص شد که شادی سازمانی پیامدهایی در سطح فردی، بین فردی، سازمانی و فراسازمانی به همراه خواهد داشت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اجرای برنامه‌های شادی و رفاه در فرودگاه بین‌المللی بغداد آثار گسترده‌ای بر کارکنان، روابط کاری و عملکرد کلان سازمان دارد. در سطح فردی، بهره‌گیری از راهبردهای مدیریت رفاه موجب افزایش اشتیاق شغلی، انگیزه و بهره‌وری کارکنان می‌شود. در محیط‌های پرتنش و چندفرهنگی مانند فرودگاه، که فشارهای شغلی و تعاملات مستمر با مسافران می‌تواند به خستگی عاطفی منجر شود، مداخلات رفاهی به کاهش استرس، تقویت سلامت روانی و ارتقای درگیری شغلی کارکنان کمک می‌کند (باکر و دمروتی، ۲۰۱۷). در سطح بین‌فردی نیز ایجاد محیط حمایتی و مدیریت

- 
1. Mayer
  2. Zhang & He
  3. Helliwell et al.

مؤثر روابط کاری، نقش مهمی در تقویت همکاری، کاهش تعارضات و بهبود ارتباطات میان کارکنان دارد. فرودگاه بغداد به عنوان محیطی پویا و چندفرهنگی، زمانی از کارآمدی بیشتری برخوردار است که روابط مبتنی بر احترام، شفافیت و گوش دادن فعال در میان کارکنان شکل گیرد. چنین محیطی زمینه امنیت روانی و تعامل سازنده را فراهم کرده و موجب شکل‌گیری اعتماد و همدلی می‌شود (سالاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در سطح سازمانی، سرمایه‌گذاری در شادی و رفاه کارکنان به ایجاد سرمایه روانشناختی از جمله امید، خودکارآمدی و تاب‌آوری منجر می‌شود که می‌تواند عملکرد کارکنان را در مواجهه با بحران‌ها و وظایف حساس عملیاتی افزایش می‌دهد. بهبود سرمایه روانشناختی همچنین در دستیابی به اهداف کلان سازمانی مانند بهره‌وری، کیفیت خدمات و ایمنی عملیاتی نقش مؤثری دارد. یافته‌های پیشین نیز نشان می‌دهد که سازمان‌های توجه‌کننده به رفاه کارکنان، محیط‌های کاری پایدارتر و نرخ بالاتری از نگهداشت نیروی انسانی ایجاد می‌کنند (لوتانز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). پیامدهای فراسازمانی این مداخلات نیز فراتر از مرزهای سازمان گسترش می‌یابد. کارکنانی که در محیطی حمایت‌گر، عادلانه و انسانی فعالیت می‌کنند، این نگرش مثبت را به خانواده و جامعه منتقل کرده و از این طریق به تقویت سرمایه اجتماعی و ارتقای تصویر عمومی سازمان کمک می‌کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، مجموعه‌ای از پیشنهادات کاربردی و پژوهشی جهت ارتقای شادی سازمانی می‌توان ارائه داد. با توجه به نقش کلیدی تاب‌آوری روانی، کیفیت زندگی کاری و انگیزه‌های شخصی به عنوان محرک‌های شادی سازمانی، پیشنهاد می‌شود فرودگاه بین‌المللی بغداد یک «اتاق آرامش و بازیابی روانی» در هر ترمینال ایجاد کند که به صورت روزانه در دسترس تمام کارکنان باشد؛ این فضا علاوه بر امکانات فیزیکی آرامش‌بخش (مانند نور ملایم، صندلی‌های راحت و موسیقی بی‌کلام)، محتوای کوتاه صوتی با مضامین انگیزشی، معنوی و ملی محور (متناسب با باورهای محلی) را از طریق هدفون‌های بهداشتی در اختیار کارکنان قرار دهد تا در کمتر از ۱۵ دقیقه، انرژی روانی خود را بازیابی کنند.

در خصوص عوامل زمینه‌ای، بهبود فرهنگ سازمانی در فرودگاه بغداد اهمیت ویژه‌ای دارد. ایجاد نگرش مثبت و درک عمیق مدیران نسبت به ضرورت شادی کارکنان، پایه‌ای اساسی برای شکل‌گیری فضای کاری سالم است؛ مدیرانی که با شناخت فواید شادی، سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی را اجرا کنند، می‌توانند احساس ارزشمندی و تعلق را در کارکنان تقویت کنند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود سیستم «شفافیت عملیاتی» در فرودگاه راه‌اندازی شود: یک پیشخوان دیجیتال داخلی که به صورت بلادرنگ اطلاعاتی مانند نحوه توزیع شیفت‌ها، معیارهای ارتقا، نتایج

1. Salas et al.
2. Luthans et al

چارچوب مفهومی شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد: علل، زمینه‌ها و پیامدها  
نظرسنجی‌های رفاه کارکنان و پاسخ مدیریت به بازخوردها را به همه نمایش دهد؛ این سیستم با  
ایجاد اعتماد از طریق شفافیت، زمینه‌ساز فرهنگ عادلانه و مشارکتی خواهد بود.

در خصوص عوامل مداخله‌گر و با توجه به تأثیر ویژگی‌های فردی، جایگاه شغلی و شرایط  
محیطی به‌عنوان عوامل تعدیل‌کننده، پیشنهاد می‌شود «تیم‌های شادی چندسطحی» تشکیل  
شوند که هر تیم شامل کارکنان از بخش‌های مختلف (امنیت، گمرک، خدمات مسافری) و سطوح  
سلسله‌مراتبی (اجرایی تا نظارتی) باشد؛ این تیم‌ها ماهانه فعالیت‌های ساده‌ای مانند روز همدلی،  
معرفی «همکار الهام‌بخش» یا حل چالش‌های روانی-اجتماعی محیط کار را برنامه‌ریزی کنند تا  
از طریق تعامل عرضی و عمودی، اثرات مثبت عوامل علی را تقویت کنند.

در زمینه راهبردها پیشنهاد می‌شود یک «پلتفرم آموزشی میکرویادگیری شادی» طراحی  
شود که از طریق اپلیکیشن داخلی یا پیامک، محتوای آموزشی کوتاه (کمتر از ۵ دقیقه) در  
حوزه‌های مدیریت استرس، همدلی با مسافر، ارتباط مؤثر و تقویت تاب‌آوری را به زبان‌های عربی  
و انگلیسی و با لحنی الهام‌گرفته از فرهنگ عراقی در اختیار کارکنان قرار دهد؛ این پلتفرم با  
تطبیق‌پذیری با شرایط دسترسی محدود به اینترنت و تنوع ساعات کاری، یادگیری را در محیط  
پرتلاطم فرودگاه پایدار خواهد کرد.

با توجه به پیامدهای فردی، بین‌فردی، سازمانی و فراسازمانی نیز پیشنهاد می‌شود شاخص  
یکپارچه‌ای با عنوان «شاخص شادی عملیاتی فرودگاه» تدوین شود که در یک دوره زمانی  
مشخص چهار مؤلفه را اندازه‌گیری کند: (۱) سطح رضایت درونی کارکنان، (۲) کیفیت تعاملات  
تیمی، (۳) عملکرد عملیاتی (مثل تأخیرها یا خطاهای انسانی)، و (۴) رضایت مسافران؛ این  
شاخص‌ها به‌عنوان ابزاری برای تصمیم‌گیری استراتژیک در سطح مدیریت فرودگاه عمل خواهد  
کرد.

در پایان باید گفت که به‌جهت جدیدبودن حوزه شادی سازمانی در محیط‌های عملیاتی  
پیچیده مانند فرودگاه‌ها، به‌ویژه در شرایط بحرانی و چندفرهنگی منطقه خاورمیانه، نقاط پرابهام  
متعددی هنوز در ادبیات سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. در این پژوهش، عوامل علی،  
زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای شادی سازمانی در فرودگاه بین‌المللی بغداد شناسایی  
و مدلی جامع برای درک و مدیریت این پدیده در چنین بستر ناسازگاری تدوین شد. یکی از  
محدودیت‌های اصلی این پژوهش، دامنه محدود کاربرد مدل نهایی است. هر چند به‌کارگیری  
رویکرد کیفی مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد یا تحلیل ساختاریافته، درک عمیقی از پیچیدگی‌های  
شادی در این محیط خاص فراهم کرده است، اما امکان تعمیم‌پذیری یافته‌ها فراتر از جامعه  
آماري مورد مطالعه یعنی کارکنان فرودگاه بغداد به‌طور ذاتی محدود است. در ادامه، به‌عنوان  
پیشنهاد پژوهشی، می‌توان به انجام مطالعات تطبیقی در فرودگاه‌های سایر کشورهای

منطقه (مانند ترکیه) با شرایط سیاسی-امنیتی متفاوت پرداخت تا درک شکل‌گیری شادی سازمانی در بستر فرهنگی-ساختاری گسترده‌تری حاصل شود. همچنین، بررسی پیامدهای بالقوه منفی یا دوگانه شادی سازمانی از جمله استفاده سطحی از شادی به‌عنوان ابزار کنترل سازمانی یا فشار برای پنهان کردن مشکلات ساختاری حوزه‌ای است که تاکنون کمتر مورد نظر قرار گرفته است. علاوه بر این، با توجه به تنوع قومی، زبانی و دینی کارکنان فرودگاه بغداد، پژوهش‌های آتی می‌توانند تأثیر ارزش‌های فرهنگی-معنوی در تعریف و تجربه «شادی» را در سطح فردی و گروهی تحلیل کنند. در نهایت، یکی از مسیرهای پژوهشی مهم، بررسی نقش فناوری‌های نوظهور از جمله هوش مصنوعی و سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری در تسهیل راهبردهای شادی سازمانی (مانند تخصیص هوشمند شیف‌ها یا پایش رفاه روانی) است که می‌تواند هم‌کارایی عملیاتی و هم رفاه انسانی را در فرودگاه‌های مدرن تقویت نماید. این مقاله هیچگونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

## منابع

- اسماعیلیان، حسن؛ تیموری، هادی و شاهین، آرش (۱۴۰۰). واکاوی الگوی شوخ‌طبعی در محل کار: رویکرد نظریه داده بنیاد. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۳(۴)، ۱۲۷-۱۵۲.
- اسماعیلیان؛ حسن، تیموری؛ هادی، شاهین؛ آرش و دهقان، زیاد (۱۴۰۱). طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای شوخ طبعی در سازمان. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۱(۱)، ۱۴۷-۱۶۴.
- پیوسته، علی اکبر؛ رفیعی راد، جواد؛ جلیلی نیکو، رضا و جوان کار، رامین (۱۴۰۲). طراحی الگوی نشاط در کارکنان فرودگاه بین‌المللی تبریز بر اساس تحلیل داده بنیاد. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۹(۲)، ۱۵۷-۱۸۳.
- خنیفر، حسین، و مسلمی، ناهید (۱۳۹۵). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی رویکردی نو و کاربردی* (جلد ۱)، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- کرسول، جان، کلارک، ویکی پلانو (۱۳۹۰)، *روش‌های پژوهش ترکیبی*، ترجمه علیرضا کیامنش، جاوید سرایی، تهران: انتشارات آبیژ.
- کمانگری، ابوالفضل؛ شجاعی، سامره و احمدی زهرائی، مریم (۱۴۰۰). طراحی الگوی عوامل مؤثر بر اشتیاق شغلی کارکنان. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۳۶(۹)، ۱۲۹-۱۵۲.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 56(3), 500-528.

- Annuar, S., Yusof, H. M., & Malek, N. S. N. (2023). The relationship between leadership style and employee psychological well-being at a palm oil estate in Tawau, Sabah. *Sains Humanika*, 15(3), 1–9.
- Awada, N. (2019). The effect of employee happiness on performance of employees in public organization in United Arab Emirates. *Happiness in the Workplace*, 4(1), 12–19.
- Castro-Martinez, A., & Diaz-Morilla, P. (2020). Internal communication and happiness and wellbeing management in Spanish companies. *Profesional de la Información*, 29(3).
- Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method. In S. N. Hesse-Biber & P. Leavy (Eds.), *Handbook Of Emergent Methods* (pp. 155–172). Guilford Press.
- Coetzee, M., & Oosthuizen, R. M. (2017). Work-role psychosocial flourishing: Its mediation role on workplace bullying and employee turnover intention. *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 211–215.
- De Giorgio, A., Barattucci, M., Teresi, M., Raulli, G., Ballone, C., Ramaci, T., & Pagliaro, S. (2023). Organizational identification as a trigger for personal well-being: Associations with happiness and stress through job outcomes. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 33(1), 138–151.
- De las Heras-Pedrosa, C., Jambrino-Maldonado, C., Rando-Cueto, D., & Iglesias-Sánchez, P. P. (2024). Trends of research on women's entrepreneurship on the management of happiness and well-being in organisations. *Journal of Management Development*, 43(2), 150–169.
- Dhiman, N., Kanojia, H., Jamwal, M., & Kumar, S. (2025). A systematic review on employee happiness: Three-decade review, synthesis and research propositions. *Journal of Management History*, Vol. ahead of print. No. ahead of print.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Fröhlich, P., Rehwaldt, R., Kortsch, T., Radaca, E., & Diestel, S. (2025). Newcomers' happiness at work trajectories and their relation to servant leadership and innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(5), 518-532.
- Galvan-Vela, E., Mercader, V., Ali-Qalati, S., & Ravina-Ripoll, R. (2022). How does the work climate influence intrapreneurship? Evidence from Mexico. *Middle East Journal of Management*, 10(3), 277-296.
- Hayel, A., Abdulla, A., & Omar, A. (2021). The mediating effect of employee happiness on the relationship between quality of work-life and employee intention to quit. *Management Science Letters*, 11(1), 933–938.
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., & De Neve, J. E. (2021). *World Happiness Report 2021*. <https://www.worldhappinessreport/ed/2021>
- Januwarsono, S. (2015). Analytical factors determinants of happiness at work. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 918–925.
- Kaur, R., & Kaur, G. (2023). Managerial leadership and turnover intentions: Mediating role of employee happiness. *The TQM Journal*, 36(2), 616–633.

- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63.
- Lee, K., & Yu, C. (2018). Assessment of airport service quality. *Journal of Air Transport Management*, 71, 28–44.
- Lee, M., & Yoon, K. (2020). Effects of health promotion programs on happiness. *Sustainability*, 12(2), 528.
- Liu, C., Spector, P. E., & Shi, L. (2007). Cross-national job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 209–239.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
- Mumtazah, I. (2025). The influence of work-life balance on happiness at work among nurses. *Psikologi Prima*, 8(1), 37–46.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance. *Work & Stress*, 31(2), 101–120.
- Peplińska, A., Godlewska-Werner, D., & Kondratowicz, B. (2023). Flexible forms of employment and levels of employee well-being in the workplace. *Human Resource Management*. 155(6), 35-64.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In *Positive Organizational Scholarship* (pp. 309–327).
- Qamar, F., Bhutto, N. A., Nisar, S., Channa, K. A., Ghumro, N. H., Hussain, S., & Khaliq, M. (2024). Learning organization and workplace happiness. *Human Systems Management*, 43(4), 513–532.
- Ravina-Ripoll, R., Galvan-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M., & Ruíz-Corrales, M. (2023). Mapping intrapreneurship through happiness at work. *Corporate Communications*, 28(2), 230–248.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: The Essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 593–600.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work. *Personnel Review*, 46(2), 314–338.
- Scott-Jackson, W., & Mayo, A. (2017). *Transforming engagement, happiness and well-being*. Springer.
- **Seligman, M. E. (2003). *Positive psychology: Fundamental assumptions*. British Psychological Society.**

- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
- Thompson, A., & Bruk-Lee, V. (2021). Employee happiness: Why we should care. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1419–1437.
- Tosten, R., Avci, Y. E., & Sahin, E. (2018). Organizational happiness and socialization. *European Journal of Educational Research*, 7(1), 151–157.
- Valentim, O., et al. (2025). Positive mental health and happiness at work. *Administrative Sciences*, 15(2), 44.
- Vatansever Bayraktar, H., & Girgin, S. (2020). Organizational happiness of teachers. *Journal of Education and Learning*.
- Webb, C. (2023). *Flat structures, centralisation, and formalisation* (Doctoral dissertation, University of Canterbury).
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138.
- Zhang, N., & He, X. (2022). Role stress, job autonomy, and burnout. *Journal of Social Service Research*, 48(3), 365–375