

# Designing a Wellbeing-Oriented Human Resource Management Model in Education :A Qualitative Approach Based on Grounded Theory

Mardani M<sup>1</sup>, \*Mohammadi S<sup>2</sup>, Karamafrouz MJ<sup>2</sup>, Islam Panah M<sup>3</sup>

## Author Address

1. PhD Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Ker.c., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran;

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Ker.c., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran;

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Ker.c., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

\*Corresponding Author's E-mail: [sahar.mohammadi@iau.ac.ir](mailto:sahar.mohammadi@iau.ac.ir)

Received: 2026 April 10; Accepted: 2026 June 13

## Abstract

**Background & Objectives:** In the current complex and dynamic environment, traditional educational systems face increasing challenges that require continuous adaptation and essential changes. Consequently, attention to employee wellbeing has become critical for fostering motivation, acceptance of change, and loyalty among staff. Employee commitment is considered a unique competitive advantage, yet it is difficult to sustain amid evolving psychological contracts, global competition, and socioeconomic uncertainties. Amid increasing global competition and mounting pressures on employees in educational institutions, adopting wellbeing-oriented human resource management (HRM) practices has become essential to support employees and meet organizational performance expectations. Despite several scattered studies on employee wellbeing in Iran, wellbeing-oriented HRM has not yet gained recognition as a distinct managerial approach in the scientific literature or among educational administrators. Therefore, the present study employed a qualitative grounded theory approach to develop a conceptual model of well-being-oriented HRM in the education system.

**Methods:** The present study was qualitative. The qualitative phase was based on Strauss and Corbin's Grounded Theory (1990) and employed a paradigmatic model to structure data analysis. The research population consisted of administrators and deputy directors in the Department of Education, and faculty members from the provinces of Lorestan and Kermanshah, Iran, in 2024. A total of 35 participants were selected using purposive and snowball sampling, guided by the theoretical saturation principle. The inclusion criteria for university faculty members were as follows: holding at least the rank of Assistant Professor in Educational Management, Human Resource Management, Human Resource Education and Development, Higher Education Management and Planning, Industrial and Organizational Psychology, or Educational Psychology and having published peer-reviewed or ISI-indexed articles in the fields of educational management, human resource management, human resource development, positive psychology, or related areas. The inclusion criteria for administrators and deputy directors in the Department of Education were as follows: having at least five years of experience in a managerial position within the Lorestan Provincial Department of Education; and currently serving as, or having previously served as, the head of one of the educational centers or offices affiliated with the Lorestan Provincial Department of Education.

Data were collected through semi-structured interviews, and their validity was confirmed via triangulation, while reliability was assessed with an inter-coder agreement coefficient of 0.84. The researchers developed the interview questions. Each interview with the experts and specialists lasted approximately 30–45 minutes. Some interviews were conducted face-to-face at a prearranged time and location, while others were carried out electronically. During the interviews, in addition to taking notes on the main points, all interviews were audio-recorded to facilitate subsequent review and ensure accurate documentation of the data. It should be noted that all participants were informed that the interviews would be audio-recorded, and their informed consent was obtained in accordance with ethical principles. Data analysis was conducted using open, axial, and selective coding in MAXQDA-10.

**Results:** The analysis revealed 121 initial concepts, grouped into 30 subcategories and 6 main categories. The causal conditions category, "support and minimization of organizational blockages," included meritocracy, managerial support, effective supervision, attention to employee development, decentralization, and anti-corruption practices. The core phenomenon, "wellbeing-oriented HRM," encompassed job security, training, development, and learning opportunities; job quality; information exchange; and managerial communication. The intervening factors category, "organizational dynamism," comprised continuous progress perception, purposeful career pathways, extra-role behaviors, and knowledge sharing within the organization. Contextual factors, identified as "organizational climate," included a sense of participation, accountability, shared goals, and cooperative spirit. Strategies, described as "organizational positivity," included organizational socialization, justice, leadership skills, the creation of shared identity, effective communication, reward systems, and a sense of belonging. Finally, the outcomes category encompassed organizational loyalty as the primary result of implementing wellbeing-oriented HRM. Based on these analyses, a paradigmatic model illustrating the interrelations among causal conditions, core phenomena, contextual and intervening factors, strategies, and outcomes was developed to guide wellbeing-focused HRM in educational settings.

**Conclusion:** Based on the findings of this study, educational managers and policymakers can use the indicators and components identified to establish wellbeing-oriented human resource management.

**Keywords:** Education, Human resource management, Wellbeing-oriented human resource management, Welfare, Grounded theory.

## طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش: رویکردی کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

محمد مردانی<sup>۱</sup>، \* سحر محمدی<sup>۲</sup>، محمدجواد کرم‌افروز<sup>۳</sup>، مریم اسلام‌پناه<sup>۳</sup>

### توضیحات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران؛
۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران؛
۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

\*رایانامه نویسنده مسئول: [sahar.mohammadi@iau.ac.ir](mailto:sahar.mohammadi@iau.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۲۱ فروردین ۱۴۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۲۳ خرداد ۱۴۰۵

### چکیده

**زمینه و هدف:** در شرایط پیچیده و متحول نظام‌های آموزشی، توجه به رفاه کارکنان به‌عنوان یکی از الزامات ارتقای انگیزش، تعهد و اثربخشی سازمانی مطرح است. پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش با استفاده از رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام شد.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر مطالعه‌ای کیفی بود. جامعه پژوهش را مدیران و معاونان آموزش و پرورش و اعضای هیئت‌علمی رشته‌های علوم تربیتی در استان‌های لرستان و کرمانشاه تشکیل دادند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۵ نفر تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری شد. روایی داده‌ها با روش مثلث‌سازی و پایایی با ضریب توافق بین دو کدگذار (۰/۸۴) به‌تأیید رسید. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری‌های باز و محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۰ صورت گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد، حمایت و حداقل‌سازی انسداد سازمانی، عامل اصلی اجرای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش است که زمینه را برای تحقق آن مهیا می‌کند؛ همچنین جو سازمانی به‌منزله بستری تأثیرگذار، امکان پیاده‌سازی رویکرد مذکور را فراهم می‌آورد. پویایی سازمانی نیز نقش عامل مداخله‌گر را دارد و میزان موفقیت سازمان در اجرا را تعیین می‌کند؛ به‌علاوه مثبت‌گرایی سازمانی به‌عنوان راهبرد اصلی، مسیر تحقق اهداف رفاه‌محور را هموار می‌سازد و درنهایت، اجرای این مدل منجر به ارتقای وفاداری سازمانی خواهد شد.

**نتیجه‌گیری:** براساس نتایج پژوهش، مدیران و برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش می‌توانند برای استقرار مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور از شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش استفاده کنند.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش و پرورش، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور، رفاه، نظریه داده‌بنیاد.

و افزایش تاب‌آوری<sup>۱۲</sup> و بهبود کیفیت خدمات آموزشی باشد (۱۴، ۱۵).

از سوی دیگر ادبیات رفاه نشان داد، رفاه صرفاً بُعدی اقتصادی ندارد و علاوه بر شاخص‌های عینی نظیر درآمد و شغل، ابعاد ذهنی همچون رضایت شغلی<sup>۱۳</sup>، احساس امنیت، آرامش و معناداری زندگی را نیز در بر می‌گیرد (۱۶، ۱۷)؛ بنابراین، توجه به ابعاد چندگانه رفاه در مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی ضرورتی انکارناپذیر است. پژوهش‌ها مشخص کرد، سازمان‌هایی که رفاه کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند، نه تنها عملکرد سازمانی بهتری دارند، بلکه پیامدهای مثبت اجتماعی نیز ایجاد می‌کنند (۱۸، ۱۹).

در پیشینه پژوهش‌ها تأکید شد، مؤلفه‌هایی مانند سرمایه روان‌شناختی<sup>۱۴</sup> (۱۲، ۲۰) و حمایت سازمانی<sup>۱۵</sup> (۱۴، ۲۱) و رهبری خدمتگزار<sup>۱۶</sup> (۲۲) از عوامل کلیدی در ارتقای رفاه کارکنان و ایجاد محیط کاری اثربخش است. همچنین مطالعات گسترده‌ای نشان داد، سرمایه‌های اجتماعی و روانی، در کنار معنای زندگی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفاه دارد (۱۸، ۲۳)؛ این یافته‌ها ضرورت توسعه الگوی جامع برای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را بیش‌ازپیش برجسته می‌سازد.

به‌طور کلی، در شرایط افزایش رقابت جهانی و فشارهای مضاعف بر کارکنان نهادهای آموزشی، بهره‌گیری از شیوه‌های رفاه‌محور مدیریت منابع انسانی به‌منزله رویکردی مؤثر برای حمایت از کارکنان و تحقق انتظارات عملکردی، ضرورت یافته است. باوجود برخی پژوهش‌های پراکنده در حوزه رفاه کارکنان در ایران، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور هنوز به‌عنوان رویکردی مدیریتی شناخته‌شده در ادبیات علمی و میان مدیران آموزشی جایگاه خود را نیافته است؛ بنابراین، پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد<sup>۱۷</sup> (۲۴)، باهدف طراحی مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش انجام شد.

## ۲ روش بررسی

پژوهش حاضر به‌شیوه کیفی بود. جامعه پژوهش را مدیران و معاونان آموزش و پرورش استان‌های لرستان و کرمانشاه و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های این استان‌ها در سال ۱۴۰۳ تشکیل دادند که طبق اصل اشباع نظری ۳۵ نفر از آن‌ها با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. طبق اصل اشباع نظری، قبل از انجام پژوهش هیچ قاعده و قانون خاصی برای تعیین حجم نمونه وجود ندارد و براساس آن انتخاب نمونه و پژوهش روی آنان تا زمانی ادامه می‌یابد که نمونه‌های جدید نتوانند هیچ یافته جدیدی به یافته‌های قبلی پژوهش بیفزایند و به‌اصطلاح گفته می‌شود پژوهش به‌اشباع

مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> در دهه‌های اخیر از رویکردی عملیاتی صرف، به حوزه‌ای راهبردی<sup>۲</sup> و دانش‌محور ارتقا یافته است. از چشم‌اندازهای کلیدی در حوزه مذکور، نظریه منبع‌محور<sup>۳</sup> است که بر ایجاد مزیت رقابتی از طریق منابعی ارزشمند و کمیاب و تقلیدناپذیر همچون سرمایه انسانی تأکید دارد (۱). در این بین، تعهد کارکنان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی مزیت رقابتی مطرح می‌شود؛ اما دستیابی به چنین سطحی از تعهد، چالشی پیچیده است؛ زیرا قراردادهای روان‌شناختی میان کارکنان و کارفرمایان در اثر تحولات جهانی و رقابت‌های شدید و بحران‌های اجتماعی و اقتصادی دستخوش تغییرات اساسی شده است (۲، ۳). این تغییرات موجب شد، روش‌های سنتی مدیریت کارکنان کارآمدی گذشته را نداشته باشد و ایجاد انگیزش و تعهد واقعی بدون بازنگری در سیستم‌های منابع انسانی امکان‌پذیر نباشد (۴).

در پاسخ به تحولات بیان‌شده، از دهه ۱۹۹۰ به بعد، توجه پژوهشگران به مقوله رفاه<sup>۴</sup> کارکنان افزایش یافت و رفاه به‌منزله یکی از محورهای کلیدی برای ارتقای تعهد و انگیزش شغلی<sup>۵</sup> مدنظر قرار گرفت (۵). باوجود پیشرفت‌های اخیر در بررسی رفاه ذهنی<sup>۶</sup> کارکنان، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور هنوز به‌طور جدی وارد ادبیات سازمانی نشده است. در همین راستا، رویکرد رفاه‌محور<sup>۷</sup> به‌عنوان چارچوبی نوین معرفی شد که تلاش می‌کند تعادلی میان عملکرد سازمانی و رفاه کارکنان برقرار سازد. این رویکرد بر سرمایه‌گذاری در کارکنان، طراحی شغل‌های معنادار، ایجاد محیط کاری مثبت، مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت سازمانی تأکید دارد (۶). باوجود تأکید روزافزون بر اهمیت رفاه کارکنان، همچنان شکاف‌هایی در شناخت فرایندها و سطوح سازمانی و عوامل اجتماعی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور<sup>۸</sup> مشاهده می‌شود و سازوکارهای تأثیرگذاری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بر عملکرد و رفاه به‌طور کامل روشن نشده است (۶، ۷)؛ لذا، توسعه رویکردی نوین با تمرکز بر رفاه کارکنان ضرورت دارد؛ رویکردی که علاوه بر ارتقای سلامت روانی و انگیزش، قادر باشد مسیر جایگزینی برای دستیابی به عملکرد سازمانی مطلوب فراهم آورد (۸-۱۱).

نیاز به چنین رویکردی در سازمان‌های خدماتی و آموزشی دوچندان است؛ زیرا کارکنان آن بخش‌ها زیر فشارهای کاری و الزامات عملکردی و تغییرات محیطی مستمر قرار دارند (۱۲، ۱۳). آموزش و پرورش به‌منزله نهادی زیربنایی برای توسعه جوامع، بیش از سایر حوزه‌ها با لزوم بازنگری در مدیریت منابع انسانی روبه‌رو است. فشارهای کاری بر معلمان و کارکنان آموزشی ممکن است تهدیدی جدی برای سلامت روانی<sup>۹</sup> و رفاه و کیفیت عملکرد<sup>۱۰</sup> آنان باشد؛ در این شرایط، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور می‌تواند راهکاری نوین برای ارتقای انگیزش<sup>۱۱</sup>

10. Performance quality

11. Motivation

12. Resilience

13. Job satisfaction

14. Psychological capital

15. Organizational support

16. Servant leadership

17. Grounded Theory

1. Human resource management

2. Strategic

3. Resource-Based Theory

4. Well-being

5. Job motivation

6. Mental well-being

7. Well-being-oriented

8. Well-being-oriented human resource management

9. Mental health

کدگذار، معادل ۰/۸۴ به دست آمد.

روند اجرای پژوهش به این ترتیب بود که ابتدا نمونه‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه با آنان انجام گرفت. پس از هر مصاحبه، مطالب اصلی و کلیدی یادداشت شد. با انجام مصاحبه‌های بعدی، یافته‌های جدید حین مصاحبه و پس از بازبینی مصاحبه‌های ضبط‌شده به نتایج مصاحبه‌های قبلی اضافه شد. علاوه بر نمونه‌گیری هدفمند، روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز به کار رفت؛ یعنی از نمونه‌های منتخب خواسته شد سایر خبرگان و صاحب‌نظران دارای ملاک‌های ورود به پژوهش را معرفی کنند. فرایند انتخاب نمونه و مصاحبه و افزودن یافته‌های جدید تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که نمونه‌های جدید اطلاعات تازه‌ای به یافته‌های قبلی اضافه نکردند. در پژوهش حاضر، از مصاحبه‌سی‌وسوم به بعد مشخص شد اشباع نظری به دست آمده است؛ اما برای اطمینان، دو مصاحبه دیگر انجام شد و در مجموع با ۳۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزشی یا ارتباطات با گرایش رسانه مصاحبه صورت گرفت. برای هریک از نمونه‌ها، اهمیت و ضرورت پژوهش تبیین شد و از نظر رعایت اصول اخلاقی به آنان تعهد داده شد. تحلیل داده‌های پژوهش براساس نظریه داده‌بنیاد (۲۴) و با استفاده از روش کدگذاری باز و کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۰ انجام شد.

### ۳ یافته‌ها

باتوجه به اطلاعات شرکت‌کنندگان در پژوهش، محل خدمت بیشتر مربوط به اداره‌های آموزش و پرورش استان‌های لرستان و کرمانشاه (هرکدام ۹ نفر، ۲۵/۷ درصد) و محل خدمت کمتر مربوط به دانشگاه‌های پیام‌نور خرم‌آباد و کرمانشاه (هرکدام ۱ نفر، ۲/۹ درصد) بود. از لحاظ مرتبه یا پست سازمانی، استادیاران بیشترین فراوانی (۷ نفر، ۲۰ درصد) را داشتند. رشته‌های غالب شامل مدیریت آموزشی (۱۱ نفر، ۳۱/۴ درصد) و برنامه‌ریزی درسی (۸ نفر، ۲۲/۹ درصد) بود. از نظر سنی، اکثر مشارکت‌کنندگان در بازه ۴۶ تا ۵۰ سال (۱۸ نفر، ۵۱/۴ درصد) قرار داشتند. از لحاظ سابقه کاری، بیشترین فراوانی مربوط به سابقه ۱۵ تا ۵ سال (۱۷ نفر، ۴۸/۶ درصد) بود. اکثریت نمونه را مردان (۳۱ نفر، ۸۸/۶ درصد) تشکیل دادند. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در پژوهش در جدول ۱ آورده شده است.

رسیده است. در این پژوهش برای انتخاب نمونه‌ها، دو روش نمونه‌گیری غیرتصادفی یعنی هدفمند و گلوله‌برفی به کار رفت. در روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ها با توجه به هدف‌های ازپیش‌تعیین‌شده توسط پژوهشگران یا همان ملاک‌های ورود به مطالعه انتخاب شدند. ملاک‌های ورود به پژوهش برای اساتید دانشگاه عبارت بود از: داشتن رتبه حداقل استادیار در رشته‌های مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی، روان‌شناسی صنعتی سازمانی و روان‌شناسی تربیتی؛ دارا بودن مقالات علمی پژوهشی یا ISI در زمینه مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی، روان‌شناسی مثبت‌گرا و حوزه‌های مرتبط. ملاک‌های ورود به پژوهش برای مدیران و معاونان آموزش و پرورش عبارت بود از: داشتن حداقل پنج سال سابقه در یکی از سمت‌های مدیریتی در حوزه آموزش و پرورش استان لرستان؛ ریاست یا داشتن سابقه ریاست در مراکز آموزش و پرورش استان لرستان. در این پژوهش از نمونه‌های منتخب با روش نمونه‌گیری هدفمند خواسته شد سایر اساتید و مدیران را معرفی کنند که آن‌ها نیز در صورت داشتن ملاک‌های ورود به مطالعه به عنوان نمونه انتخاب شدند؛ به این شیوه نمونه‌گیری، نمونه‌گیری گلوله‌برفی می‌گویند.

روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه پژوهش‌شده، شش سؤال اصلی و چند سؤال فرعی طراحی شد. سؤال‌های اصلی از همه اعضای نمونه پرسیده شد؛ اما سؤال‌های فرعی تنها برای نمونه‌هایی مطرح شد که در درک و پاسخ به سؤال‌های اصلی دچار مشکل بودند یا در حین پاسخ‌گویی از چارچوب موضوعی خارج شدند. طراحی سؤال‌های مصاحبه توسط پژوهشگران صورت گرفت و مدت‌زمان هر مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود. برخی مصاحبه‌ها به شکل حضوری و در مکان و زمان ازپیش‌هماهنگ‌شده انجام پذیرفت و برخی دیگر به صورت الکترونیکی برگزار شد. در طول مصاحبه، علاوه بر یادداشت مطالب اصلی و کلیدی، صدای تمام مصاحبه‌ها ضبط شد تا امکان بررسی مجدد و ثبت دقیق مطالب فراهم شود. لازم به ذکر است، همه مصاحبه‌شوندگان از ضبط مصاحبه‌ها آگاه بودند و اخذ موافقت آنان با رعایت اصول اخلاقی صورت گرفت. روایی ابزار پژوهش از طریق روش مثلث‌سازی و با توجه به چهار ملاک اعتبار‌پذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت اطمینان سنجیده شد (۲۴). پایایی ابزار با روش ضریب توافق بین دو

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مربوط به شرکت‌کنندگان در پژوهش

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
محل خدمت	۹	۲۵/۷
	۹	۲۵/۷
	۳	۸/۶
	۴	۱۱/۴
	۳	۸/۶
	۵	۱۴/۳
مرتبه علمی یا پست سازمانی	۱	۲/۹
	۱	۲/۹
	۷	۲۱/۲۱
	۶	۱۸/۱۸
	۲	۶/۰۶
	۶	۱۸/۱۸
رشته تحصیلی	۴	۱۲/۱۲
	۲	۶/۰۶
	۲	۶/۰۶
	۲	۶/۰۶
	۱	۳/۰۳
	۱	۳/۰۳
	۱۱	۳۱/۴
	۲	۵/۷
سن	۲	۵/۷
	۸	۲۲/۹
	۶	۱۷/۱
	۲	۵/۷
	۴	۱۱/۴
سابقه کار	۱	۳/۱۳
	۷	۲۱/۸۸
	۱۸	۵۶/۲۵
	۶	۱۸/۷۴
جنسیت	۱۷	۴۱/۴۶
	۱۲	۲۹/۲۷
	۱۲	۲۹/۲۷
	۴	۱۱/۴
	۳۱	۸۸/۶

(کدگذاری انتخابی). به‌طور خلاصه از مجموعه ۱۲۱ مفهوم اولیه، تعداد سی مقوله فرعی به‌دست آمد. سی مقوله فرعی در شش مقوله اصلی دسته‌بندی شد. نتایج کدگذاری‌های باز و محوری و انتخابی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش براساس نظریه داده‌بنیاد در جدول ۲ ارائه شده است.

اطلاعات به‌دست‌آمده از فرایند مصاحبه‌ها به‌دقت هدف کنکاش و بازبینی قرار گرفت. سپس از بطن متن مصاحبه‌ها، مفاهیم استخراج و ثبت شد (کدگذاری باز). براساس نتایج جدول ۲، شناسایی و استخراج ۱۲۱ مفهوم از مصاحبه‌ها صورت گرفت. در مرحله بعد مفاهیم مرتبط با یکدیگر شناسایی و در قالب سی مقوله فرعی و شش مقوله اصلی دسته‌بندی شد (کدگذاری محوری). پس از انجام دسته‌بندی مذکور، مفاهیم و مقوله‌های مستخرج به‌شکل نظام‌مند به یکدیگر مرتبط و در قالب مدلی پارادایمی در شکل ۱ ترسیم شد

جدول ۲. نتایج کدگذاری‌های باز و محوری و انتخابی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش مفاهیم

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱. جابه‌جایی کمتر در شغل ۲. تمرکز بر شغل ۳. احساس آرامش در کار ۴. رضایت از شغل ۵. رضایت اقتصادی ۶. وابسته‌شدن به سازمان	امنیت شغلی	
۷. انتقال یادگیری (اشتراک‌گذاری دانش) ۸. تفکر سیستمی ۹. توسعه شایستگی‌های کارکنان ۱۰. مدیریت و یکپارچه‌سازی دانش ۱۱. فضای باز و آزمایشگری ۱۲. استفاده از فناوری اطلاعات	آموزش، توسعه و یادگیری	مقوله اصلی (مرکزی): مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور
۱۳. تعادل کار-زندگی ۱۴. سلامت کارکنان ۱۵. اخلاق کاری ۱۶. رقابت سازمانی ۱۷. کیفیت زندگی شغلی	کیفیت شغلی	
۱۸. روبه‌بالا ۱۹. روبه‌پایین ۲۰. افقی/مورب	تبادل اطلاعات	
۲۱. هماهنگی ۲۲. ارتباط بدون واسطه با مدیریت ۲۳. مدیریت مشارکتی	ارتباط با مدیر	
۲۴. تلاش برای اطلاع از پیشرفت سازمان ۲۵. پیگیری پیشرفت سازمان در رسیدن به اهداف ۲۶. حضور فعال در نشست‌ها و جلسات سازمان	حس مشارکت در سازمان	
۲۷. حضور مؤثر و به‌موقع در محل کار ۲۸. استفاده از توان و ظرفیت خود برای بهتر انجام‌دادن مسئولیت ۲۹. رعایت پاکیزگی محیط کار ۳۰. رعایت نظم و انضباط	حس مسئولیت‌پذیری در سازمان	شرایط زمینه‌ای: جو سازمانی
۳۱. پذیرش اهداف تعیین‌شده ۳۲. عملکرد همسو با اهداف سازمانی	اهداف مشترک	
۳۳. تفاهم همکاران ۳۴. وجود روحیه همکاری ۳۵. حمایت متقابل فردی ۳۶. رفاقت و دوستی	روحیه همکاری	
۳۷. تبیین چشم‌انداز و مأموریت سازمانی ۳۸. تبیین فرایندهای جدید ۳۹. استفاده از تجربه همکاران با سابقه‌تر ۴۰. درونی‌کردن ارزش‌ها ۴۱. تقویت ویژگی‌های مثبت ۴۲. شایستگی اجتماعی	جامعه‌پذیری سازمانی	راهبردها: مثبت‌گرایی سازمانی
۴۳. عدالت توزیعی ۴۴. عدالت رویه‌ای ۴۵. عدالت تعاملی ۴۶. عدالت زبانی	عدالت سازمانی	

	۴۷. مهارت ارتباط و شنود مؤثر
	۴۸. نحوه ارتباط و شیوه مدیریت کارکنان
مهارت‌های رهبری	۴۹. ترسیم آینده روشن و ایجاد چشم‌انداز
	۵۰. ایجاد انگیزه و راهنمایی مؤثر
	۵۱. هم‌جهت‌سازی اهداف سازمانی با اهداف کارکنان
	۵۲. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها
ایجاد هویت مشترک	۵۳. برندسازی
	۵۴. تعیین اهداف سازمان
	۵۵. تشکیل جمع‌های صمیمی
ارتباط اثربخش	۵۶. ایجاد تعامل سازنده
	۵۷. استفاده از رسانه‌های جمعی
	۵۸. ارتقای شغلی
	۵۹. تناسب پاداش
جبران خدمت	۶۰. برآوردن تقاضاهای کارکنان
	۶۱. تنوع مزایا و خدمات رفاهی
	۶۲. تعادل کار-زندگی
احساس تعلق	۶۳. علاقه‌مندبودن به سازمان
	۶۴. وفاداری به سازمان
	۶۵. حس غرق‌شدن در کار
دلبستگی شغلی	۶۶. جذب کار شدن
	۶۷. احساس نکردن گذشت زمان در حین انجام وظیفه
	۶۸. داشتن وجدان کاری
تعهد سازمانی	۶۹. وفاداربودن به سازمان
	۷۰. تعهد نسبت به شغل
پیامدها: وفاداری به سازمان	۷۱. تعهد نسبت به دانش‌آموزان
	۷۲. کارکردن فراتر از حد انتظار و استانداردهای کاری
ارتقای عملکرد شغلی	۷۳. انجام کار به‌بهترین شکل ممکن
	۷۴. شادابی محیط شغلی
	۷۵. تشویق کارکنان
خشنودی شغلی	۷۶. انگیزش شغلی
	۷۷. جبران خدمات
	۷۸. عواطف مثبت ناشی از شغل
	۷۹. عدم سکون سازمانی
حس پیشرفت مستمر	۸۰. حرکت روبه‌جلو
	۸۱. توسعه مستمر مهارت‌ها و دانش کارکنان
	۸۲. ارتقا در سازمان
	۸۳. مشخص بودن روندهای اجرایی
عوامل مداخله‌گر: پویایی سازمانی	۸۴. همخوانی وظایف جانبی محول‌شده به کارکنان با ماهیت شغل و وظیفه
	۸۵. اتخاذ تدابیر نگهداشت کارکنان
	۸۶. عدم خستگی
رفتارهای فرانتشی	۸۷. عمل‌گرایی
	۸۸. رفتار شهروندی سازمانی
	۸۹. اطلاع‌رسانی به کارکنان
اشتراک اطلاعات در سازمان	۹۰. تشکیل جلسات به‌منظور تبیین تغییرات یا اقدامات
	۹۱. تشریح تأثیر رفتارها و اقدامات کارکنان بر سازمان
عوامل علی: حمایت و حداقل‌سازی انسداد سازمانی	۹۲. توجه به مهارت‌ها و سطح دانش فرد
	۹۳. تناسب پست سازمانی با سطح خبرگی و شایستگی
	۹۴. توجه به تناسب توانایی و دریافتی‌ها
	۹۵. قدردانی از شایستگی‌ها

	۹۶. راهنمایی کارکنان
	۹۷. حمایت از حقوق کارکنان
حمایت مدیریت	۹۸. فراهم آوردن تجهیزات کافی
	۹۹. سیستم تشویق و تنبیه مناسب
	۱۰۰. اختصاص و مدیریت منابع مالی
	۱۰۱. تفویض اختیار در سازمان
	۱۰۲. مأموریت ویژه
	۱۰۳. کنترل سازمانی
	۱۰۴. نهادهای نظارتی
نظارت اثربخش	۱۰۵. خودنظارتی
	۱۰۶. تطابق شغل و شاغل
	۱۰۷. مدیریت زمان
	۱۰۸. تغییر برنامه‌ریزی شده
	۱۰۹. استقلال و اختیار کافی در انجام وظایف
	۱۱۰. مدیریت استعدادها
توجه به رشد کارکنان	۱۱۱. تشکیل دوره‌های ضمن خدمت
	۱۱۲. رفع ابهام شغلی
	۱۱۳. ترسیم مسیر شغلی کارکنان
	۱۱۴. تفویض اختیار
	۱۱۵. کاهش سلطه اداری
تمرکززدایی	۱۱۶. شناورسازی ساعات کاری
	۱۱۷. انعطاف‌پذیری در رویه‌های کاری
	۱۱۸. انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات
	۱۱۹. مبارزه با پارتی‌بازی
مبارزه با فساد اداری	۱۲۰. مبارزه با فساد اداری
	۱۲۱. ایجاد شفافیت

– امنیت شغلی: اطمینان کارکنان از ثبات شغلی و حفظ موقعیت کاری خود در سازمان بود. کد شماره ۲۰ گفت: «وقتی معلمی امنیت شغلی داشته باشد، ضمن احساس رفاه، عملکرد سازمانی و آموزشی بهتری خواهد داشت؛ چراکه رفاه و امنیت شغلی دو موضوع جدایی‌ناپذیر هستند».

– آموزش، توسعه و یادگیری: به ایجاد فرصت‌های آموزشی و توسعه مهارت‌ها برای رشد فردی و شغلی اشاره داشت. کد شماره ۹ گفت: «شروع کار من با آموزش در دانشگاه فرهنگیان لرستان همراه بود. این آغاز با آموزش‌هایی که در آن مرکز دیدم بسیار شاد و بخش بود و من از این شروع درست و بجا راضی هستم. این شروع، در ادامه کار برای من بسیار راضی‌کننده بوده است و هنوز از داشته‌های حاصل از آن آموزش‌ها بهره می‌برم. یکی از خوش‌ترین خاطرات ایام خدمت من در آموزش و پرورش دوران آموزشی دانشگاه فرهنگیان بود».

– کیفیت شغلی: فراهم کردن شرایط کاری مناسب و ابزارها و روش‌های استاندارد برای انجام وظایف بود. کد شماره ۲۷ گفت: «رفاه در سازمان که فقط شامل تأمین نیازهای اولیه کارکنان نیست، بلکه ارتقای کیفیت شغلی که در آن خدمت می‌کنند و فراهم آوردن امکانات برای آنان به منظور تأمین نیازهای شغلی آنان نیز اهمیت دارد».

– تبادل اطلاعات: جریان شفاف و مداوم اطلاعات بین مدیر و کارکنان برای تصمیم‌گیری بهتر و ارتقای همکاری را شامل شد. کد شماره ۲۳ گفت: «خیلی از سازمان‌ها برای افرادی که بتوانند پیشنهادها و

براساس جدول ۲، در پژوهش حاضر، مقوله اصلی (مرکزی)، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور شناخته شد که رفتارهایی مانند امنیت شغلی، آموزش، توسعه و یادگیری، کیفیت شغلی، تبادل اطلاعات و ارتباط با مدیر را در بر گرفت. شرایط علی آن حمایت و حداقل‌سازی انسداد سازمانی شامل شایسته‌سالاری، حمایت مدیریت، نظارت اثربخش، توجه به رشد کارکنان، تمرکززدایی و مبارزه با فساد اداری بود و جو سازمانی با مؤلفه‌هایی مانند حس مشارکت در سازمان، حس مسئولیت‌پذیری در سازمان، اهداف مشترک و روحیه همکاری، می‌تواند بستر تحقق آن را فراهم کند. پویایی سازمانی با مؤلفه‌هایی مانند حس پیشرفت مستمر، مسیر شغلی هدفمند، رفتارهای فرآینقی و اشتراک اطلاعات در سازمان، نقش عوامل مداخله‌گر داشت و راهبردهای مثبت‌گرایی سازمانی شامل جامعه‌پذیری سازمانی، عدالت سازمانی، مهارت‌های رهبری، ایجاد هویت مشترک، ارتباط اثربخش، جبران خدمت و احساس تعلق، قادر است مسیر تحقق اهداف رفاه‌محور را هموار سازد. مشخص شد، اجرای این مدل در نهایت به پیامدهایی مانند وفاداری سازمانی، دلبستگی شغلی، تعهد سازمانی، ارتقای عملکرد و خشنودی شغلی منجر می‌شود.

۱. مقوله اصلی (مرکزی): مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور مفهوم مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور شامل مجموعه رفتارها و رویه‌هایی بود که رفاه و انگیزه و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. مقوله مرکزی با پنج کد فرعی زیر کدگذاری شد.

راه‌حل‌های خلاقانه ارائه دهند، پاداش در نظر می‌گیرند و هرچه مسیر ساخت، دسته‌بندی و انتقال داده‌ها بیشتر تسهیل شود، کارکنان بیشتر رفاه را احساس خواهند کرد».

ارتباط با مدیر: وجود رابطه نزدیک و حمایتگر و تعاملی با مدیر که باعث اعتماد و انگیزه کارکنان بود. کد شماره ۳۱ گفت: «لازمه رفاه سازمانی پرورش مهارت‌های اجتماعی از طریق گوش دادن فعال، مهارت‌های ارتباط کلامی، مهارت‌های ارتباط غیرکلامی، مدیریت و رهبری و قوه اقناع است».

۲. عوامل علی: حمایت و حداقل سازی انسداد سازمانی

عوامل علی تمامی اقداماتی بود که از سوی مدیریت انجام می‌شود تا موانع سازمانی کاهش یابد و کارکنان بتوانند با انگیزه و رفاه بیشتر وظایف خود را انجام دهند. عوامل علی با کدهای فرعی زیر کدگذاری شد.

شایسته‌سالاری: ارتقا و پاداش کارکنان براساس شایستگی و عملکرد و رعایت عدالت صورت می‌گیرد تا افراد انگیزه پیدا کنند و فرایندها بهینه شود. کد شماره ۱۹ گفت: «زمانی که معلمان احساس کنند توانایی‌هایشان به درستی مورد توجه قرار می‌گیرد و در مقابل زحمات خود پاداش‌های مناسبی دریافت می‌کنند، این امر می‌تواند موجب افزایش انگیزه و شادابی آنان گردد. برعکس، ناهماهنگی میان توانایی‌ها و پاداش‌ها می‌تواند احساس ناامیدی و خستگی را در معلمان به دنبال داشته باشد».

حمایت مدیریت: دربرگیرنده راهنمایی کارکنان، اختصاص منابع کافی، تفویض اختیار و ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه بود. کد شماره ۱۷ گفت: «برای رسیدن به رفاه کاری، یک رهبر باید راهنمایی‌های لازم را به کارکنانش بدهد تا کارکنان اهداف را بشناسند و کارشان را به خوبی انجام دهند».

نظارت اثربخش: شامل کنترل سازمانی و خودنظارتی و مدیریت زمان بود تا فرایندها شفاف و پیش‌بینی‌شدنی باشد. کد شماره ۱۹ گفت: «حضور سرپرست و مدیر در بین کارکنان نشان‌دهنده توجه و اهمیت او به کارکنان است و این حضور که پررنگ‌تر شود می‌تواند موجب رضایت بیشتر کارکنان از سازمان شود».

توجه به رشد کارکنان: بر تشکیل دوره‌های ضمن خدمت و ارتقای مهارت‌ها و ترسیم مسیر شغلی تمرکز داشت. کد شماره ۱۵ گفت: «دوره‌های ضمن خدمت به عنوان ابزاری برای ارتقای مهارت‌ها و دانش معلمان شناخته می‌شوند و می‌توانند به بهبود کیفیت تدریس و همچنین ارتقای روحیه این افراد کمک کنند».

تمرکززدایی: ایجاد استقلال در کار و انعطاف‌پذیری در قوانین و رویه‌ها را در بر گرفت. کد شماره ۲۲ گفت: «تفویض اختیار به معلمان این امکان را می‌دهد که روش‌های تدریس خود را متناسب با نیازهای دانش‌آموزان تغییر دهند و در نتیجه، کیفیت آموزش را بهبود بخشند. این احساس کنترل و تأثیرگذاری در کار، بر روی سلامت روانی و رفاه معلمان تأثیر مثبت دارد و می‌تواند به افزایش رضایت شغلی آن‌ها منجر شود».

مبارزه با فساد اداری: شامل ایجاد شفافیت و مقابله با پارتی‌بازی و فساد بود تا اعتماد کارکنان افزایش یابد. کد شماره ۲۸ گفت: «استفاده

از روابط یا به اصطلاح پارتی‌بازی در ارتقای شغلی و مزایا، شادی و انگیزه را می‌کشد».

۳. شرایط زمینه‌ای: جو سازمانی

جو سازمانی بستر و شرایط محیطی است که اجرای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را ممکن می‌سازد. شرایط زمینه‌ای دارای چهار کد فرعی زیر بود.

حس مشارکت در سازمان: کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و پیشرفت سازمان نقش دارند و می‌توانند دیدگاه‌های خود را ابراز کنند. کد شماره ۲۰ گفت: «مدیر مدرسه قبلی هر دو هفته یکبار جلساتی را با همه همکاران تشکیل می‌داد و در مورد مرکز گفت‌وگو می‌کرد؛ اما متأسفانه در این مرکز جلسات مشابه ندارم و به همین دلیل بازار شایعات هم بسیار داغ است و معمولاً اخبار دروغ از گوشه‌وکنار موجب دل‌زدگی و ناراحتی و سوءتفاهم‌های بسیاری شده است».

حس مسئولیت‌پذیری در سازمان: کارکنان در قبال وظایف خود متعهد هستند و مسئولیت نتایج را می‌پذیرند که موجب افزایش کیفیت کار و اعتماد بین اعضا می‌شود. کد شماره ۳۳ گفت: «من در جایگاه شغلی‌ام خود را آدم موفق می‌دانم؛ به این دلیل که به کار خودم مسلط بوده‌ام و همچنین مسئولیت‌پذیر هم بوده‌ام».

اهداف مشترک: اعضای سازمان بر اهداف مشترک متمرکز هستند و همکاری برای رسیدن به این اهداف تقویت می‌شود. کد شماره ۲ گفت: «در سازمانی که رفاه در آن جاری است، با بیان چشم‌اندازهای سازمان، عقاید و خط‌مشی سازمان به‌طور دقیق مشخص می‌شود و این باعث می‌شود اهداف سازمان برای جامعه روشن‌تر باشد».

روحیه همکاری: همدلی و حمایت متقابل و همکاری میان کارکنان وجود دارد که فرهنگ مثبت سازمانی را تقویت می‌کند. کد شماره ۳ گفت: «انگیزه ماندن من در این سازمان را همکارانم فراهم کرده‌اند. آن‌ها همیشه پشتیبان من بوده‌اند».

۴. عوامل مداخله‌گر: پویایی سازمانی

پویایی سازمانی نقش عامل مداخله‌گر را داشت و میزان موفقیت در اجرای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را تعیین کرد. عوامل مداخله‌گر دارای چهار کد فرعی زیر بود.

حس پیشرفت مستمر: کارکنان فرصت ارتقای مهارت و دانش خود را دارند که سبب انگیزه و بهبود عملکرد می‌شود. کد شماره ۱۰ گفت: «تصور می‌کنم آنچه را که باید در این سازمان انجام می‌دادم، انجام داده‌ام و دیگر متوقف شده‌ام. الان اگر بخواهم پیشرفت کنم، باید به سازمان دیگری بروم یا برای خودم فکری بکنم».

مسیر شغلی هدفمند: مسیر رشد و ارتقا در سازمان شفاف است و کارکنان می‌دانند چه گام‌هایی برای پیشرفت لازم است. کد شماره ۱۴ گفت: «در این سازمان حق‌التدریس‌ها امنیت شغلی ندارند و همین موجب شده که احساس نارضایتی می‌کنم».

رفتارهای فرآینقی: تشویق کارکنان به فراتر رفتن از وظایف محول‌شده و ارائه ابتکار عمل، در افزایش تعهد و انگیزه کمک‌کننده بود. کد شماره ۵ گفت: «فشار کاری در سازمان‌هایی که دارای سطح مطلوبی از رفاه کارکنان هستند، منجر به خستگی نمی‌شود؛ چراکه کارکنان این سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی از هیچ تلاشی

دریغ نمی‌کنند».

گفت: «وجود تعامل سازنده در میان کارکنان سازمان باعث ازبین رفتن رخوت و بی‌انگیزگی می‌شود».

– جبران خدمت: قدردانی از تلاش‌ها و ارائه پاداش و مزایا متناسب با عملکرد، انگیزه و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. کد شماره ۱۱ گفت: «تشویق مالی و ارتقا برای کارکنان نمونه سازمان از نظر تحرک و عملکرد، رفاه سازمان را افزایش خواهد داد».

– احساس تعلق: حس تعلق عاطفی و معنوی کارکنان به سازمان موجب تعهد و وفاداری شغلی بود. کد شماره ۹ گفت: «وفاداری به سازمان و تمایل به تلاش بیشتر در راه تحقق اهداف سازمان یکی دیگر از عوامل مؤثر در رفاه‌محورشدن سازمان است».

۶. پیامدها: وفاداری به سازمان

اجرای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور و راهبرد مثبت‌گرایی سازمانی منجر به پیامدهایی می‌شود که سطوح تعلق و تعهد و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد. پیامدها دارای چهار کد فرعی زیر بود.

– دل‌بستگی شغلی: حس تعلق و علاقه‌مندی کارکنان به کار خود و انگیزه برای ادامه فعالیت در سازمان بود. کد شماره ۲۳ گفت: «بیشتر مرخصی استحقاقی من ذخیره شده و من کمتر از آن استفاده کرده‌ام».

– تعهد سازمانی: تعهد روانی و اخلاقی کارکنان به اهداف و ارزش‌های سازمان که باعث پایبندی به فعالیت‌ها و سیاست‌های سازمان بود. کد شماره ۱۵ گفت: «زمانی که رفاه در سازمان جاری باشد، مدیر و کارکنان وفاداری خود را به سازمان و اهداف آن در حضور مراجع و سایر عوامل اثبات می‌کنند».

– ارتقای عملکرد شغلی: افزایش کیفیت و اثربخشی فعالیت‌های کاری به‌واسطه حمایت و آموزش و انگیزه کارکنان است. کد شماره ۲۹ گفت: «من حاضر نیستم از این مدرسه به هر قیمتی به مدرسه یا مجموعه دیگری منتقل شوم و این مدرسه را واقعاً دوست می‌دارم».

– خشنودی شغلی: شامل رضایت روانی و احساسی کارکنان از شرایط کاری و روابط با همکاران و محیط سازمان بود. کد شماره ۲۹ گفت: «احساس رفاه یکی از عوامل کلیدی در افزایش انگیزش معلمان محسوب می‌شود. زمانی که معلمان از شرایط کاری خود راضی باشند و احساس امنیت و حمایت کنند، به‌طور طبیعی انگیزه بیشتری برای تدریس و بهبود کیفیت آموزشی پیدا می‌کنند».

باتوجه به مقوله‌های اصلی و فرعی شناسایی‌شده، الگوی پارادایمی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش در شکل ۱ ارائه شده است.

– اشتراک اطلاعات در سازمان: جریان شفاف اطلاعات و به اشتراک‌گذاری دانش بین اعضا، تصمیم‌گیری و هماهنگی را تسهیل می‌کند. کد شماره ۲۵ گفت: «ارتباط مؤثر و شفاف با معلمان به آن‌ها این امکان را می‌دهد که در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت بیشتری داشته باشند و همچنین احساس کنند که نظرات و نیازهایشان مورد توجه قرار گرفته است. این احساس ارزشمندی به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد و می‌تواند به افزایش انگیزه و بهره‌وری در فعالیت‌های آموزشی منجر شود».

۵. راهبردها: مثبت‌گرایی سازمانی

مثبت‌گرایی سازمانی به‌عنوان راهبرد مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور، مسیر تحقق اهداف رفاه‌محور را هموار می‌سازد. راهبردها دارای هفت کد فرعی زیر بود.

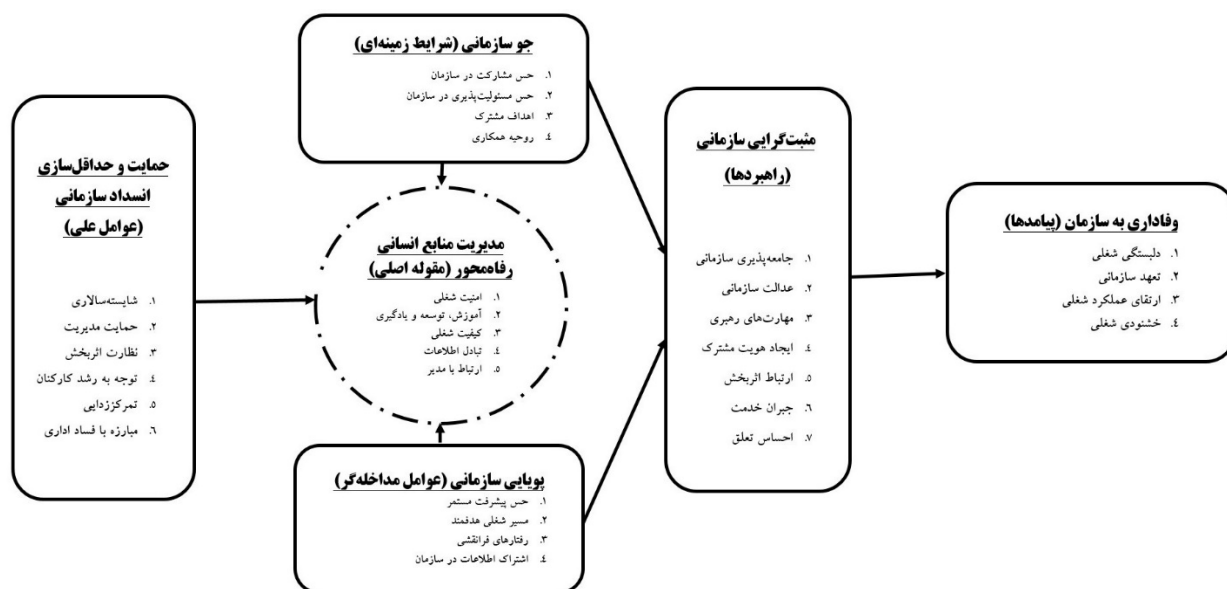
– جامعه‌پذیری سازمانی: ایجاد حس تعلق و تعامل مثبت میان کارکنان و سازمان، زمینه‌ساز هماهنگی و همکاری بهتر است. کد شماره ۹ گفت: «جهت اثربخش کردن محیط کاری کارکنان، تأثیر کیفیت محیط کاری و پذیرش ارزش‌ها بیشتر است و می‌توان با اهمیت دادن به این عوامل باعث رشد و شکوفایی سازمان شد».

– عدالت سازمانی: رعایت انصاف در تصمیم‌گیری‌ها، ارتقا، پاداش و توزیع منابع سبب افزایش اعتماد و رضایت کارکنان بود. کد شماره ۲۰ گفت: «مدیر ما همیشه برای ارتقا و پاداش معیارهای مشخص دارد و همه به یک چشم نگاه می‌شوند؛ این حس عدالت باعث شد انگیزه‌ام بیشتر شود».

– مهارت‌های رهبری: توانایی مدیران در هدایت و انگیزه‌دهی و حمایت از کارکنان، عامل مهمی در تحقق رفاه‌محور بود. کد شماره ۲۱ گفت: «تا زمانی که آینده‌ای را برای سازمانمان متصور نشویم، چگونه می‌توانیم از رفاه سازمانی صحبت کنیم؟»

– ایجاد هویت مشترک: ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اهداف و ارزش‌های مشترک، انسجام و همکاری میان کارکنان را افزایش می‌دهد. کد شماره ۳ گفت: «مشارکت کارکنان موتور محرک انگیزه و انرژی سازمان است و می‌تواند به‌عنوان یکی از کارآمدترین و نیرومندترین سازوکارها و ابزارهای اجرایی در انگیزش کارکنان نیز باشد و زمینه حضور خرد جمعی در سازمان را فراهم آورد».

– ارتباط اثربخش: جریان شفاف اطلاعات و بازخورد مستمر و ارتباط مستقیم با مدیران، تقویت‌کننده اعتماد و هماهنگی بود. کد شماره ۱۸



شکل ۱. مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش

انکارناپذیر است؛ لذا، هدف این پژوهش طراحی مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش براساس رویکرد داده‌بنیاد بود.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش متشکل از سی مقوله فرعی در قالب شش بُعد پارادایمی شامل عوامل علی (با شش مقوله شایسته‌سالاری، حمایت مدیریت، نظارت اثربخش، توجه به رشد کارکنان، تمرکززدایی، مبارزه با فساد اداری)، پدیده محوری (با پنج مقوله امنیت شغلی، آموزش، توسعه و یادگیری، کیفیت شغلی، تبادل اطلاعات، ارتباط با مدیر)، عوامل زمینه‌ای (با چهار مقوله حس مشارکت در سازمان، حس مسئولیت‌پذیری در سازمان، اهداف مشترک، روحیه همکاری)، عوامل مداخله‌گر (با چهار مقوله حس پیشرفت مستمر، مسیر شغلی هدفمند، رفتارهای فراتشی، اشتراک اطلاعات در سازمان)، راهبردها (با هفت مقوله جامعه‌پذیری سازمانی، عدالت سازمانی، مهارت‌های رهبری، ایجاد هویت مشترک، ارتباط اثربخش، جبران خدمت، احساس تعلق) و پیامدها (با چهار مقوله دل‌بستگی شغلی، تعهد سازمانی، ارتقای عملکرد شغلی، خشنودی شغلی) است. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد، هسته اصلی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور دربرگیرنده مؤلفه‌هایی چون امنیت شغلی، آموزش، توسعه و یادگیری، کیفیت شغلی، تبادل اطلاعات و ارتباط با مدیر است که به‌عنوان پایه و محور فعالیت‌های سازمانی در آموزش و پرورش عمل می‌کند. نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش‌های مشابه (۹-۶) همسوست. امنیت شغلی، اولین مؤلفه مطرح‌شده بود که از نگاه مصاحبه‌شوندگان به‌معنای تضمین ثبات شغلی و کاهش نگرانی کارکنان درباره احتمال از دست‌دادن شغل خود بود. در مرحله بعد، آموزش، توسعه و یادگیری مدنظر قرار گرفت که شامل فراهم‌کردن فرصت‌های یادگیری و دوره‌های ضمن خدمت و مسیر ارتقای مهارت‌ها بود. یافته‌های پژوهش حاضر مشابه پژوهش‌های پیشین (۸،۶) نشان داد، توسعه مستمر

در شکل ۱، شش مقوله اصلی و سی مقوله فرعی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش، در قالب ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی مشاهده می‌شود. نتایج نشان داد، حمایت و حداقل‌سازی انسداد سازمانی، علت اصلی اجرای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش شناخته شده است و زمینه را برای تحقق آن مهیا می‌کند؛ همچنین جو سازمانی به‌عنوان بستری تأثیرگذار، امکان پیاده‌سازی رویکرد حاضر را فراهم می‌آورد. پویایی سازمانی نیز نقش عامل مداخله‌گر را دارد و میزان موفقیت سازمان در اجرای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را تعیین می‌کند؛ به‌علاوه مثبت‌گرایی سازمانی به‌منزله راهبردی اصلی، مسیر تحقق اهداف رفاه‌محور را هموار می‌سازد و درنهایت، اجرای مدل مذکور موجب ارتقای وفاداری سازمانی خواهد شد.

براساس یافته‌های پژوهش، نظریه برآمده از داده‌ها بیان کرد، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش و پرورش، زمانی به‌طور مؤثر محقق می‌شود که حمایت و حداقل‌سازی انسداد سازمانی، بستر لازم را برای شکل‌گیری جو سازمانی مطلوب فراهم آورد. در چنین شرایطی، پویایی سازمانی به‌عنوان عامل مداخله‌گر، اثربخشی راهبردهای مبتنی بر مثبت‌گرایی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اجرای این راهبردها درنهایت به تقویت وفاداری سازمانی کارکنان منجر می‌شود؛ بنابراین، وفاداری سازمانی پیامد تعامل میان حمایت سازمانی، جو سازمانی، پویایی سازمانی و راهبردهای مثبت‌گرایانه در چارچوب مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور است.

#### ۴ بحث

مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور موجب ایجاد تغییرات و تحولاتی چشمگیر در سازمان‌های آموزشی می‌شود و نقش مهمی در ارتقای کیفیت زندگی کاری و بهبود عملکرد کارکنان دارد؛ براین‌اساس، توجه به ابعاد رفاه در مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش ضرورتی

کارکنان از مؤلفه‌های کلیدی رفاه سازمانی است. مؤلفه بعدی، کیفیت شغلی بود که به تجربه مثبت کارکنان از محیط کاری و رضایت از شرایط کاری اشاره داشت. به علاوه، تبادل اطلاعات و ارتباط با مدیر به عنوان عوامل اساسی برای بهبود بهره‌وری و انگیزه کارکنان مطرح شد. باتوجه به کدگذاری‌های صورت گرفته مشخص شد، شرایط علی مدیریت منابع انسانی رفاه محور شامل حمایت و حداقل سازی انسداد سازمانی است که شایسته سالاری، حمایت مدیریت، نظارت اثربخش، توجه به رشد کارکنان، تمرکززدایی و مبارزه با فساد اداری را در بر می‌گیرد و با نتایج پژوهش‌های مشابه (۶،۸،۱۱) همسوست. مصاحبه‌شوندگان بیان کردند، نبود شفافیت، بوروکراسی سنگین، فقدان عدالت در ارتقا و پاداش، حمایت نکردن مدیریت و محدودیت در مسیر رشد کارکنان، از عواملی است که اجرای موفق مدیریت رفاه محور را با چالش مواجه می‌سازد. به ویژه، رعایت شایسته سالاری و ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان، ایجاد انگیزه و تعهد شغلی را تسهیل می‌کند و نبود آن، انسداد سازمانی و ناکارآمدی مدیریت را به دنبال دارد. در مطالعات پیشین، شایسته سالاری و حمایت سازمانی و نظارت اثربخش به عنوان عوامل کلیدی در ارتقای رفاه کارکنان و کاهش ناراضیاتی شغلی مطرح شد (۶،۷). نتایج پژوهش حاضر نشان داد، ترکیب این عوامل علی، مانند زیرساختی قوی عمل می‌کند و زمینه را برای تحقق مؤلفه‌های مدیریت رفاه محور از جمله امنیت شغلی، آموزش و توسعه و کیفیت شغلی فراهم می‌سازد؛ به عبارت دیگر، بدون کاهش انسداد سازمانی و ایجاد حمایت مدیریتی، سایر اقدامات رفاهی در سازمان اثرگذاری لازم را نخواهند داشت و اثربخشی مدل رفاه محور کاهش می‌یابد. یافته‌های به دست آمده تأکید کرد، توجه به پیشایندهای سازمانی و تقویت شایسته سالاری و حمایت مدیریت نه تنها موجب افزایش رضایت و انگیزه کارکنان می‌شود، بلکه اجرای موفقیت آمیز مدیریت منابع انسانی رفاه محور را نیز تضمین می‌کند و همسو با پژوهش‌های پیشین (۶،۸،۱۱)، اهمیت ایجاد زیرساخت‌های سازمانی سالم و شفاف را برجسته می‌سازد. باتوجه به یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها مشخص شد، جو سازمانی با مؤلفه‌هایی مانند حس مشارکت در سازمان، حس مسئولیت پذیری در سازمان، اهداف مشترک و روحیه همکاری، بستر تحقق مدیریت منابع انسانی رفاه محور را مهیا می‌کند و نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های مشابه (۱۴،۱۵،۱۸) همسوست. شرکت کنندگان معتقد بودند جو سازمانی به عنوان شرایط زمینه‌ای، همانند زیرساختی عمل می‌کند که امکان اجرای موفق اقدامات رفاهی را در سازمان فراهم می‌آورد. در تبیین علمی این یافته‌ها می‌توان گفت، حس مشارکت و مسئولیت پذیری کارکنان موجب می‌شود افراد در قبال اهداف سازمان تعهد پیدا کنند و در فعالیت‌ها به شکل فعالانه مشارکت داشته باشند (۱۷)؛ به علاوه، اهداف مشترک و روحیه همکاری، هماهنگی و همدلی میان کارکنان و تیم‌ها را افزایش می‌دهد و زمینه را برای تبادل اطلاعات و تصمیم‌گیری گروهی و حل مؤثر مسائل مهیا می‌کند (۱۸). چنین فرایندهایی مشابه مفاهیم مطرح شده در نظریه‌های جامعه‌شناختی سازمان است که در آن‌ها تعاملات اجتماعی و یادگیری‌های اکتسابی کارکنان، عامل مهمی در شکل‌گیری رفتارهای سازمانی به شمار می‌رود (۱۵). همچنین از

منظر روان‌شناسی سازمانی، محیطی که حس‌های تعلق و مشارکت و مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند، سبب افزایش انگیزه و تعهد کارکنان می‌شود و اثر مستقیم بر کیفیت عملکرد و رضایت شغلی دارد (۱۲،۲۰)؛ لذا، جو سازمانی مثبت و پویا همانند عاملی تسهیل‌کننده، زمینه را برای بهره‌مندی کارکنان از مدیریت منابع انسانی رفاه محور و تحقق اهداف رفاهی در سازمان فراهم می‌کند. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد، پویایی سازمانی با مؤلفه‌هایی مانند حس پیشرفت مستمر، مسیر شغلی هدفمند، رفتارهای فرانقشی و اشتراک اطلاعات در سازمان، نقش عامل مداخله‌گر در اجرای مدیریت منابع انسانی رفاه محور دارد و نتایج به دست آمده با پژوهش‌های مشابه (۱۲، ۱۶، ۱۷) همسوست. پویایی سازمانی به عنوان عاملی مداخله‌گر، میزان موفقیت اجرای سیاست‌ها و راهبردهای رفاهی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به نوعی کارکرد آن مانند تسهیل‌کننده‌ای است که بر اثربخشی مدیریت رفاه محور می‌افزاید. در تبیین علمی این یافته‌ها می‌توان به نظریه‌های روان‌شناسی سازمانی و مدیریت منابع انسانی اشاره کرد. حس پیشرفت مستمر و مسیر شغلی هدفمند موجب انگیزش و افزایش تعهد کارکنان می‌شود و آنان را ترغیب می‌کند به صورت فعال در فرایندهای سازمان مشارکت داشته باشند (۱۲). رفتارهای فرانقشی و شایسته سالاری نیز با ایجاد عدالت و شفافیت در ارتقا و پاداش‌ها، انگیزه‌های کارکنان را تقویت می‌کند و مانع بروز احساس ناراضیاتی یا بی‌انگیزگی می‌شود (۱۶)؛ افزون بر این، اشتراک اطلاعات در سازمان سبب بهبود هماهنگی و کاهش خطاها و ارتقای تصمیم‌گیری جمعی خواهد شد و در نتیجه، راهبردهای رفاهی با اثرگذاری بیشتری پیاده‌سازی می‌شود (۶)؛ لذا، پویایی سازمانی به عنوان عامل مداخله‌گر، نه تنها اجرای مدیریت رفاه محور را تسهیل می‌کند، بلکه اثرات مثبت این سیاست‌ها را در سطوح عملکرد و رضایت شغلی کارکنان نیز افزایش می‌دهد. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد، راهبردهای مثبت‌گرایی سازمانی شامل جامعه‌پذیری سازمانی، عدالت سازمانی، مهارت‌های رهبری، ایجاد هویت مشترک، ارتباط اثربخش، جبران خدمت و احساس تعلق، مسیر تحقق اهداف مدیریت منابع انسانی رفاه محور را هموار می‌سازد و نتایج به دست آمده با پژوهش‌های مشابه (۱۴، ۲۱، ۲۲) همسوست. این راهبردها به عنوان ابزاری عملیاتی، فرهنگ سازمانی را به سمت محیطی مثبت و حمایتگر و مشارکتی هدایت می‌کند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق دارند و انگیزه آنان برای مشارکت فعال و ارتقای عملکرد افزایش می‌یابد. در تبیین علمی این یافته‌ها می‌توان به نظریه‌های مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی سازمانی اشاره کرد. جامعه‌پذیری و ایجاد هویت مشترک موجب تقویت همبستگی گروهی و همکاری بین کارکنان می‌شود؛ به علاوه عدالت سازمانی و جبران خدمت مناسب، اعتماد و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد و مهارت‌های رهبری و ارتباط اثربخش، در فرایند تصمیم‌گیری و هماهنگی بین سطوح سازمان تسهیل‌کننده است (۲۱). احساس تعلق نیز انگیزش درونی کارکنان را می‌افزاید و آنان را به تعهد و مشارکت بیشتر در اهداف سازمان ترغیب می‌کند. مطالعات پیشین نشان داد، سازمان‌هایی که راهبردهای مثبت‌گرایانه و

دارد. این پدیده تک‌بعدی نیست و در شکل‌گیری آن عوامل مختلفی همچون حمایت و کاهش انسداد سازمانی، جو سازمانی مثبت و پویا، پویایی سازمان، راهبردهای مثبت‌گرایانه و مؤلفه‌های رفاهی کارکنان نقش ایفا می‌کند؛ بدین‌صورت که حمایت و کاهش انسداد سازمانی به‌همراه شکل‌گیری جو مثبت و پویا در سازمان، زمینه‌ساز استقرار مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور است و با اتخاذ راهبردهای مثبت‌گرایانه می‌توان پیامدهایی همچون وفاداری و تعهد کارکنان را تقویت کرد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود، مدیران آموزش و پرورش با کاهش بروکراسی‌های غیرضروری، توسعه نظام‌های حمایت‌روانی و شغلی، استقرار سازوکارهای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای و طراحی برنامه‌های قدردانی و تشویق، زمینه تحقق مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را فراهم سازند.

## ۶ تشکر و قدردانی

از همه افرادی که در این پژوهش ما را یاری کردند، سپاسگزاریم.

## ۷ بیانیه‌ها

### تأییدیه اخلاقی و رضایت‌نامه از شرکت‌کنندگان

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول در گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه است. در این پژوهش ملاحظات اخلاقی مانند رضایت کامل افراد نمونه و اصل رازداری و محرمانه ماندن اطلاعات رعایت شد.

### رضایت برای انتشار

این امر اجرایی نیست.

### در دسترس بودن داده‌ها و مواد

تمامی داده‌های پشتیبان نتایج گزارش شده در مقاله که در طول مطالعه تحلیل شدند، به‌صورت فایل ورد داده نزد نویسنده مسئول حفظ می‌شود.

### تضاد منافع

نویسندگان این پژوهش اعلام می‌کنند، هیچ‌گونه تضاد منافی ندارند.

### منابع مالی

این مطالعه بدون حامی مالی و در قالب رساله دکتری انجام شده است.

### مشارکت نویسندگان

نویسنده اول مقاله به‌عنوان پژوهشگر اصلی، نویسنده دوم به‌عنوان استاد راهنما، نویسندگان سوم و چهارم به‌عنوان اساتید مشاور پژوهش، نقش داشتند.

حمایت‌گراانه را در پیش می‌گیرند، نه تنها رفاه و رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهند، بلکه موجب بهبود عملکرد سازمانی و کاهش نارضایتی و افزایش وفاداری کارکنان نیز می‌شوند (۱۴)؛ بنابراین، مثبت‌گرایی سازمانی به‌عنوان راهبردی کلیدی، نقش محوری در تحقق اهداف رفاه‌محور و ایجاد محیط کاری پویا و انگیزشی ایفا می‌کند.

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها مشخص کرد، اجرای مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در نهایت به پیامدهایی مانند وفاداری سازمانی، دلبستگی شغلی، تعهد سازمانی، ارتقای عملکرد شغلی و خشنودی شغلی منجر می‌شود و نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های مشابه (۱۸، ۲۳) همسوست. این پیامدها حاکی از آن است که فراهم کردن شرایط سازمانی حمایتگر و پویا و مثبت‌گرایانه، تأثیر مستقیم بر تجربه کاری و انگیزش کارکنان دارد و آنان را به مشارکت فعال و تعهد و پایداری در سازمان ترغیب می‌کند. در تبیین علمی این یافته‌ها می‌توان به نظریه‌های رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی اشاره کرد. وفاداری سازمانی و دلبستگی شغلی بیانگر تعلق و تعهد عاطفی کارکنان به سازمان است که از طریق امنیت شغلی، فرصت‌های رشد، عدالت و حمایت سازمانی شکل می‌گیرد (۲۳)؛ به‌علاوه ارتقای عملکرد شغلی نتیجه مستقیم انگیزش و بهره‌گیری از مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان در محیطی کاری مثبت و هدفمند است. خشنودی شغلی نیز انعکاس تجربه مثبت کارکنان از تعاملات سازمانی و عدالت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها است (۱۸)؛ لذا، پیامدهای مدل بیان‌شده نه تنها رفاه و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه در ارتقای کیفیت عملکرد سازمانی و تحقق اهداف کلان مؤثر است.

ارائه‌نشدن دیدگاه سایر گروه‌های دارای نفع به دلیل محدودیت دسترسی و تمرکز نمونه پژوهش بر خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزشی و منابع انسانی، استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و محدودبودن پیشینه پژوهشی درباره مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور، از محدودیت‌های پژوهش حاضر بود. پیشنهاد می‌شود، در مطالعات آتی به بررسی تحقق مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در سطوح مختلف سازمان‌های آموزشی و تحلیل روابط میان مقوله‌های به‌دست‌آمده در قالب پژوهش‌های کمی و معادلات ساختاری پرداخته شود.

## ۵ نتیجه‌گیری

براساس مباحث مطرح‌شده و نتایج پژوهش می‌توان گفت، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور پدیده‌ای سازمانی است که تحقق آن به توجه هم‌زمان به زیرساخت‌ها و فرهنگ سازمانی و راهبردهای عملیاتی نیاز

## References

- Veríssimo C, Pereira L, Fernandes A, Martinho R. Complex problem solving as a source of competitive advantage. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024;10(2):100258. doi: [10.1016/j.joitmc.2024.100258](https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100258)
- Serang S, Ramlawati R, Suriyanti S, Junaidi J, Nurimansjah RA. The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*. 2024;22(0):a2373. doi: [10.4102/sajhrm.v22i0.2373](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2373)
- Gu Q, Gao H. Perceived employer psychological contract fulfillment of new-generation employees in China: scale development and validity. *Asia Pac J Human Res*. 2025;63(1):e12432. doi: [10.1111/1744-7941.12432](https://doi.org/10.1111/1744-7941.12432)

4. Jamil T, Kabiesz P, Bartnicka J. A mediating role of work engagement in psychological contract and innovative work behaviour: a study of information technology sector of Pakistan. Silesian University of Technology. Organization and Management Series. 2024;194:113–30. doi: [10.29119/1641-3466.2024.194.7](https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.194.7)
5. Mendoza-Ocasal D, Navarro E, Ramírez J, García-Tirado J, Román F. The effect of subjective wellbeing on the management of successful organizations. *Intangible Capital*. 2024;20(2):361. doi: [10.3926/ic.2408](https://doi.org/10.3926/ic.2408)
6. Guest DE. Human resource management and employee wellbeing: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*. 2017;27(1):22–38. doi: [10.1111/1748-8583.12139](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139)
7. Martínez-Falcó J, Sánchez-García E, Marco-Lajara B, Millán-Tudela LA. Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: unveiling the role of green human resource management. *BMC Psychol*. 2024;12(1):203. doi: [10.1186/s40359-024-01703-y](https://doi.org/10.1186/s40359-024-01703-y)
8. Prabhakar A, Choudaraju N, Mane NS, Siddiqui S, Sharma A. The role of positive psychology in enhancing workplace resilience and productivity. *Library Progress International*. 2024;44(3):14083–91. <https://doi.org/10.48165/bapas.2024.44.2.1>
9. David R, Singh S, Mikkilineni S, Ribeiro N. A positive psychological approach for improving the wellbeing and performance of employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2024;73(9):2883–900. doi: [10.1108/IJPPM-12-2022-0618](https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2022-0618)
10. Chouhan VS. Is too much work intensification harmful? impact on psychological health and work engagement of employees. *South Asian Journal of Human Resources Management*. 2025;12(1):61–82. doi: [10.1177/23220937231185960](https://doi.org/10.1177/23220937231185960)
11. Seligman MEP. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In: Snyder CR, Lopez SJ; editors. *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press New York, NY; 2001. doi: [10.1093/oso/9780195135336.003.0001](https://doi.org/10.1093/oso/9780195135336.003.0001)
12. Youssef CM, Luthans F. Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multilevel theory building for sustained performance. In: Gardner WL, Avolio BJ, Walumbwa FO; editors. *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. Oxford: Elsevier; 2005. P: 303–43.
13. Aubouin-Bonnaventure J, Fouquereau E, Coillot H, Lahiani FJ, Chevalier S. A new gain spiral at work: relationships between virtuous organizational practices, psychological capital, and wellbeing of workers. *Int J Environ Res Public Health*. 2023;20(3):1823. doi: [10.3390/ijerph20031823](https://doi.org/10.3390/ijerph20031823)
14. Ortiz-Gómez M, Molina-Sánchez H, Ariza-Montes A, De Los Ríos-Berjillos A. Servant leadership and authentic leadership as job resources for achieving workers' subjective wellbeing among organizations based on values. *Psychol Res Behav Manag*. 2022;15:2621–38. doi: [10.2147/prbm.s371300](https://doi.org/10.2147/prbm.s371300)
15. Smollan RK, Mooney SK. The bright side and dark side of performance expectations: the role of organizational culture and the impact on employee performance and wellbeing. *International Studies of Management & Organization*. 2024;54(3):218–37. doi: [10.1080/00208825.2024.2320580](https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2320580)
16. Feni NKY. The effect of perceived organizational support and psychological capital on the psychological wellbeing of teachers [Thesis for MSc]. [Bloemfontein, South Africa]: University of the Free State; 2022. <http://hdl.handle.net/11660/12178>
17. Tay L, Batz-Barbarich C, Yang LQ, Wiese CW. Wellbeing: the ultimate criterion for organizational sciences. *J Bus Psychol*. 2023;38(6):1141–57. doi: [10.1007/s10869-023-09908-5](https://doi.org/10.1007/s10869-023-09908-5)
18. Muscaritoli M. The impact of nutrients on mental health and wellbeing: insights from the literature. *Front Nutr*. 2021;8:656290. doi: [10.3389/fnut.2021.656290](https://doi.org/10.3389/fnut.2021.656290)
19. Rahiminezhad A, Bahrami Ehsan H, Imanizadeh M. The relationship between psychological and social capital and types of well being: mediating role of the meaning of life. *Journal of Applied Psychological Research*. 2022;13(4):109–24. [Persian] [https://japr.ut.ac.ir/article\\_91199.html?lang=en](https://japr.ut.ac.ir/article_91199.html?lang=en)
20. Ghonji M, Khoshnodifar Z, Rahimim Moslehabadi P. Designing a model of organizational wellbeing in the Ministry of Cooperative, Labor and Social Welfare using the grounded theory approach. *Psychological Research in Management*. 2022;8(2):115–33. [Persian] [https://jom.hmu.ac.ir/article\\_251219.html?lang=en](https://jom.hmu.ac.ir/article_251219.html?lang=en)
21. Bertieaux D, Hesbois M, Goyette N, Duroisin N. Psychological capital and wellbeing: An opportunity for teachers' wellbeing? Scoping review of the scientific literature in psychology and educational sciences. *Acta Psychologica*. 2024;248:104370. doi: [10.1016/j.actpsy.2024.104370](https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104370)
22. Hakkak M, Feli R, Bazgir A. Designing a model of employee flourishing in organizational life. *Refah J*. 2022;22(84):363–96. [Persian] <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-3574-en.html>
23. Tareke Zewude G, Hercz M. The role of positive psychological capital in the prediction of teachers' wellbeing mediated through motivation: a review of literature. *Athens Journal of Health and Medical Sciences*. 2022;9(4):245–64. doi: [10.30958/ajhms.9-4-4](https://doi.org/10.30958/ajhms.9-4-4)
24. Strauss A, Corbin J. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications; 1990.