MEJDS. Vol 16 (2026-2027), Article 22

Published online 2026 Apr. **Original Article**

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

Mardani M[1], *Mohammadi S[2], Karamafrouz MJ[2], Islam Panah M[3]

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

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.

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

Copyright © 2026, MEJDS. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits copy and redistribute the material just in noncommercial usages, provided the original work is properly cited.

انتشار برخط اردیبهشت ۱۴۰۵ مقاله پژوهشی اصیل

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش: رویکردی کیفی مبتنی‌بر نظریهٔ داده‌بنیاد

محمد مردانی[۱]، *سحر محمدی[۲]، محمدجواد کرم‌افروز[۲]، مریم اسلام‌پناه[۳]

توضیحات نویسندگان

۱. دانشجوی دکترای 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.

***رایانامهٔ نویسندهٔ مسئول:** sahar.mohammadi@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۲۱فروردین۱۴۰۵؛ **تاریخ پذیرش:** ۲۳خرداد 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 آموزش‌وپرورش با استفاده از رویکرد کیفی مبتنی‌بر نظریهٔ داده‌بنیاد انجام شد.

روش‌بررسی: پژوهش حاضر مطالعه‌ای کیفی بود. جامعهٔ پژوهش را مدیران و معاونان آموزش‌وپرورش و اعضای هیئت‌علمی رشته‌های علوم تربیتی در استان‌های لرستان و کرمانشاه تشکیل دادند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها ازطریق 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 نسخهٔ ۱۰ صورت گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد، حمایت و حداقل‌سازی انسداد سازمانی، عامل اصلی اجرای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش است که زمینه را برای تحقق آن مهیا می‌کند؛ همچنین جو سازمانی به‌منزلهٔ 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 منجربه ارتقای وفاداری سازمانی خواهد شد.

نتیجه‌گیری: براساس نتایج پژوهش، مدیران و برنامه‌ریزان نظام آموزش‌وپرورش می‌توانند برای استقرار مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور از شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این پژوهش استفاده کنند.

کلیدواژه‌ها: آموزش‌وپرورش، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور، رفاه، نظریهٔ داده‌بنیاد.

حق انتشار محفوظ است © ۱۴۰۵، مجله مطالعات ناتوانی. این یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز اختیار_غیرتجاری ۴/۰ بین‌المللی (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.fa) منتشر شده است که به شما اجازه می‌دهد که مواد منتشر شده در این مقاله را با شرط ارجاع مناسب به نسخهٔ اصلی، به‌طور غیرتجاری نسخه‌برداری و توزیع کنید.

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

۱ مقدمه

مدیریت منابع انسانی[1] در دهه‌های اخیر از رویکردی عملیاتی صرف، به حوزه‌ای راهبردی[2] و دانش‌محور ارتقا یافته است. از چشم‌اندازهای کلیدی در حوزهٔ مذکور، نظریهٔ منبع‌محور[3] است که بر ایجاد مزیت رقابتی ازطریق منابعی ارزشمند و کمیاب و تقلیدناپذیر همچون سرمایهٔ انسانی تأکید دارد (۱). دراین‌بین، 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 دههٔ ۱۹۹۰ به بعد، توجه پژوهشگران به مقولهٔ رفاه[4] کارکنان افزایش یافت و رفاه به‌منزلهٔ یکی از محورهای کلیدی برای ارتقای تعهد و انگیزش شغلی[5] مدنظر قرار گرفت (۵). باوجود پیشرفت‌های اخیر در بررسی رفاه ذهنی[6] کارکنان، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور هنوز به‌طور جدی وارد ادبیات سازمانی نشده است. در همین راستا، رویکرد رفاه‌محور[7] 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[8] مشاهده می‌شود و سازوکارهای تأثیرگذاری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور بر عملکرد و رفاه به‌طور کامل روشن نشده است (۶،۷)؛ لذا، توسعهٔ رویکردی نوین با تمرکز بر رفاه کارکنان ضرورت دارد؛ رویکردی که علاوه‌بر 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). آموزش‌وپرورش به‌منزلهٔ نهادی زیربنایی برای توسعهٔ 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[9] و رفاه و کیفیت عملکرد[10] آنان باشد؛ در این شرایط، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور می‌تواند راهکاری نوین برای ارتقای انگیزش[11] و افزایش تاب‌آوری[12] و بهبود کیفیت خدمات آموزشی باشد (۱۴،۱۵).

ازسوی‌دیگر ادبیات رفاه نشان داد، رفاه صرفاً بُعدی اقتصادی ندارد و علاوه‌بر شاخص‌های عینی نظیر درآمد و شغل، ابعاد ذهنی همچون رضایت شغلی[13]، احساس امنیت، آرامش و معناداری زندگی را نیز در بر می‌گیرد (۱۶،۱۷)؛ بنابراین، توجه به ابعاد چندگانهٔ رفاه در مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی ضرورتی انکارناپذیر است. پژوهش‌ها مشخص کرد، سازمان‌هایی که رفاه کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند، نه‌تنها عملکرد سازمانی بهتری دارند، بلکه پیامدهای مثبت اجتماعی نیز ایجاد می‌کنند (۱۸،۱۹).

در پیشینهٔ پژوهش‌ها تأکید شد، مؤلفه‌هایی مانند سرمایهٔ روان‌شناختی[14] (۱۲،۲۰) و حمایت سازمانی[15] (۱۴،۲۱) و رهبری خدمتگزار[16] (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 توسعهٔ الگویی جامع برای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را بیش‌ازپیش برجسته می‌سازد.

به‌طورکلی، در شرایط افزایش رقابت جهانی و فشارهای مضاعف بر کارکنان نهادهای آموزشی، بهره‌گیری از شیوه‌های رفاه‌محور مدیریت منابع انسانی به‌منزلهٔ رویکردی مؤثر برای حمایت از کارکنان و تحقق انتظارات عملکردی، ضرورت یافته است. باوجود برخی پژوهش‌های پراکنده در حوزهٔ 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 مبتنی‌بر نظریهٔ داده‌بنیاد[17] (۲۴)، باهدف طراحی مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش انجام شد.

۲ روش‌بررسی

پژوهش حاضر به‌شیوهٔ کیفی بود. جامعهٔ پژوهش را مدیران و معاونان آموزش‌وپرورش 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 یافتهٔ جدیدی به یافته‌های قبلی پژوهش بیفزایند و به‌اصطلاح گفته می‌شود پژوهش به‌اشباع

[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
[10]. Performance quality
[11]. Motivation
[12]. Resilience
[13]. Job satisfaction
[14]. Psychological capital
[15]. Organizational support
[16]. Servant leadership
[17]. Grounded Theory

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

رسیده است. در این پژوهش برای انتخاب نمونه‌ها، دو روش نمونه‌گیری غیرتصادفی یعنی هدفمند و گلوله‌برفی به‌کار رفت. در روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ها باتوجه‌به هدف‌های ازپیش‌تعیین‌شده توسط پژوهشگران یا همان ملاک‌های ورود به مطالعه انتخاب شدند. ملاک‌های ورود به پژوهش برای اساتید دانشگاه عبارت بود از: داشتن رتبهٔ 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؛ دارابودن مقالات علمی‌پژوهشی یا ISI در زمینهٔ مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی، روان‌شناسی مثبت‌گرا و حوزه‌های مرتبط. ملاک‌های ورود به پژوهش برای مدیران و معاونان آموزش‌وپرورش عبارت بود از: داشتن حداقل پنج سال سابقه در یکی از سمت‌های مدیریتی در حوزهٔ آموزش‌وپرورش استان لرستان؛ ریاست یا داشتن سابقهٔ ریاست در مراکز آموزش‌وپرورش استان لرستان. در این پژوهش از نمونه‌های منتخب با روش نمونه‌گیری هدفمند خواسته شد سایر اساتید و مدیران را معرفی کنند که آن‌ها نیز درصورت داشتن ملاک‌های ورود به مطالعه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند؛ به این شیوهٔ نمونه‌گیری، نمونه‌گیری گلوله‌برفی می‌گویند.

روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته بود. برای انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران حوزهٔ پژوهش‌شده، شش سؤال اصلی و چند سؤال فرعی طراحی شد. سؤال‌های اصلی از همهٔ 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 ۳۰تا۴۵ دقیقه بود. برخی مصاحبه‌ها به‌شکل حضوری و در مکان و زمان ازپیش‌هماهنگ‌شده انجام پذیرفت و برخی دیگر به‌صورت الکترونیکی برگزار شد. در طول مصاحبه، علاوه‌بر یادداشت مطالب اصلی و کلیدی، صدای تمام مصاحبه‌ها ضبط شد تا امکان بررسی مجدد و ثبت دقیق مطالب فراهم شود. لازم به‌ذکر است، همهٔ مصاحبه‌شوندگان از ضبط مصاحبه‌ها آگاه بودند و اخذ موافقت آنان با رعایت اصول اخلاقی صورت گرفت. روایی ابزار پژوهش ازطریق روش مثلث‌سازی و باتوجه‌به چهار ملاک اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت اطمینان سنجیده شد (۲۴). پایایی ابزار با روش ضریب توافق بین دو کدگذار، معادل ۰/۸۴ به‌دست آمد.

روند اجرای پژوهش به‌این‌ترتیب 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. علاوه‌بر نمونه‌گیری هدفمند، روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز به‌کار 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 مصاحبهٔ سی‌وسوم به بعد مشخص شد اشباع نظری به‌دست آمده است؛ اما برای اطمینان، دو مصاحبهٔ دیگر انجام شد و درمجموع با ۳۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزهٔ مدیریت آموزشی یا ارتباطات با گرایش رسانه مصاحبه صورت گرفت. برای هریک از نمونه‌ها، اهمیت و ضرورت پژوهش تبیین شد و ازنظر رعایت اصول اخلاقی به آنان تعهد داده شد. تحلیل داده‌های پژوهش براساس نظریهٔ داده‌بنیاد (۲۴) و با استفاده از روش کدگذاری باز و کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA نسخهٔ ۱۰ انجام شد.

۳ یافته‌ها

باتوجه‌به اطلاعات شرکت‌کنندگان در پژوهش، محل خدمت بیشتر مربوط به اداره‌های آموزش‌وپرورش استان‌های لرستان و کرمانشاه (هرکدام ۹ نفر، ۲۵/۷درصد) و محل خدمت کمتر مربوط به دانشگاه‌های پیام‌نور خرم‌آباد و کرمانشاه (هرکدام ۱ نفر، ۲/۹درصد) بود. ازلحاظ مرتبه یا پُست سازمانی، استادیاران بیشترین فراوانی (۷ نفر، ۲۰درصد) را داشتند. رشته‌های غالب شامل مدیریت آموزشی (۱۱ نفر، ۳۱/۴درصد) و برنامه‌ریزی درسی (۸ نفر، ۲۲/۹درصد) بود. ازنظر سنی، اکثر مشارکت‌کنندگان در بازهٔ ۴۶تا۵۰ سال (۱۸ نفر، ۵۱/۴درصد) قرار داشتند. ازلحاظ سابقهٔ کاری، بیشترین فراوانی مربوط به سابقهٔ ۵تا۱۵ سال (۱۷ نفر، ۴۸/۶درصد) بود. اکثریت نمونه را مردان (۳۱ نفر، ۸۸/۶درصد) تشکیل دادند. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در پژوهش در جدول ۱ آورده شده است.

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مربوط به شرکت‌کنندگان در پژوهش

متغیر		فراوانی	درصد فراوانی
محل خدمت	ادارهٔ آموزش‌وپرورش استان لرستان	۹	۲۵/۷
	ادارهٔ آموزش‌وپرورش استان کرمانشاه	۹	۲۵/۷
	دانشگاه لرستان	۳	۸/۶
	دانشگاه رازی کرمانشاه	۴	۱۱/۴
	دانشگاه آزاد اسلامی خرم‌آباد	۳	۸/۶
	دانشگاه آزاد اسلامی کرمانشاه	۵	۱۴/۳
	دانشگاه پیام‌نور خرم‌آباد	۱	۲/۹
	دانشگاه پیام‌نور کرمانشاه	۱	۲/۹
مرتبهٔ علمی یا پُست سازمانی	استادیار	۷	۲۱/۲۱
	دانشیار	۶	۱۸/۱۸
	استاد	۲	۶/۰۶
	مدیر مدرسه	۶	۱۸/۱۸
	معاونت مدرسه	۴	۱۲/۱۲
	معاونت برنامه‌ریزی و توسعهٔ مدیریت	۲	۶/۰۶
	معاونت آموزش عمومی	۲	۶/۰۶
	معاونت اجرایی	۲	۶/۰۶
	معاونت اداری و مالی	۱	۳/۰۳
	معاونت بودجه و تأمین منابع	۱	۳/۰۳
رشتهٔ تحصیلی	مدیریت آموزشی	۱۱	۳۱/۴
	پژوهش‌های آموزشی	۲	۵/۷
	تکنولوژی آموزشی	۲	۵/۷
	برنامه‌ریزی درسی و آموزشی	۸	۲۲/۹
	مدیریت منابع انسانی	۶	۱۷/۱
	آموزش و بهسازی منابع انسانی	۲	۵/۷
	روان‌شناسی تربیتی	۴	۱۱/۴
سن	کمتر از ۳۹ سال	۱	۳/۱۳
	۴۰تا۴۵ سال	۷	۲۱/۸۸
	۴۶تا۵۰ سال	۱۸	۵۶/۲۵
	بیشتر از ۵۰ سال	۶	۱۸/۷۴
سابقهٔ کار	۵تا۱۵ سال	۱۷	۴۱/۴۶
	۱۶تا۲۵ سال	۱۲	۲۹/۲۷
	بیشتر از ۲۵ سال	۱۲	۲۹/۲۷
جنسیت	زن	۴	۱۱/۴
	مرد	۳۱	۸۸/۶

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 مرحلهٔ بعد مفاهیم مرتبط با یکدیگر شناسایی و در قالب سی مقولهٔ فرعی و شش مقولهٔ 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 (کدگذاری انتخابی). به‌طور خلاصه از مجموعهٔ ۱۲۱ مفهوم اولیه، تعداد سی مقولهٔ فرعی به‌دست آمد. سی مقولهٔ فرعی در شش مقولهٔ اصلی دسته‌بندی شد. نتایج کدگذاری‌های باز و محوری و انتخابی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش براساس نظریهٔ داده‌بنیاد در جدول ۲ ارائه شده است.

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

جدول ۲. نتایج کدگذاری‌های باز و محوری و انتخابی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش‌مفاهیم

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	مقولهٔ اصلی (مرکزی): مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور
۷. انتقال یادگیری (اشتراک‌گذاری دانش) ۸. تفکر سیستمی ۹. توسعهٔ شایستگی‌های کارکنان ۱۰. مدیریت و یکپارچه‌سازی دانش ۱۱. فضای باز و آزمایشگری ۱۲. استفاده از فناوری اطلاعات	آموزش، توسعه و یادگیری	
۱۳. تعادل کار ـ 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 بدون‌واسطه 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	شرایط زمینه‌ای: جو سازمانی
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	
۳۱. پذیرش اهداف تعیین‌شده ۳۲. عملکرد همسو با اهداف سازمانی	اهداف مشترک	
۳۳. تفاهم همکاران ۳۴. وجود روحیهٔ همکاری ۳۵. حمایت متقابل فردی ۳۶. رفاقت و دوستی	روحیهٔ همکاری	
۳۷. تبیین چشم‌انداز و مأموریت سازمانی ۳۸. تبیین فرایندهای جدید ۳۹. استفاده از تجربهٔ همکاران باسابقه‌تر 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	

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

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

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

۹۶. راهنمایی کارکنان	حمایت مدیریت
۹۷. حمایت از حقوق کارکنان	
۹۸. فراهم‌آوردن 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	نظارت اثربخش
۱۰۴. نهادهای نظارتی	
۱۰۵. خودنظارتی	
۱۰۶. تطابق شغل و شاغل	
۱۰۷. مدیریت زمان	
۱۰۸. تغییر برنامه‌ریزی‌شده	
۱۰۹. استقلال و اختیار کافی در انجام وظایف	توجه به رشد کارکنان
۱۱۰. مدیریت استعدادها	
۱۱۱. تشکیل دوره‌های ضمن‌خدمت	
۱۱۲. رفع ابهام شغلی	
۱۱۳. ترسیم مسیر شغلی کارکنان	
۱۱۴. تفویض اختیار	تمرکززدایی
۱۱۵. کاهش سلطهٔ اداری	
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	

براساس جدول ۲، در پژوهش حاضر، مقولهٔ 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 علّی 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 روحیهٔ همکاری، می‌تواند بستر تحقق آن را فراهم کند. پویایی سازمانی با مؤلفه‌هایی مانند حس پیشرفت مستمر، مسیر شغلی هدفمند، رفتارهای فرانقشی 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 درنهایت به پیامدهایی مانند وفاداری سازمانی، دلبستگی شغلی، تعهد سازمانی، ارتقای عملکرد و خشنودی شغلی منجر می‌شود.

۱. مقولهٔ 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. مقولهٔ مرکزی با پنج کد فرعی زیر کدگذاری شد.

ـ امنیت شغلی: اطمینان کارکنان از ثبات شغلی و حفظ موقعیت کاری خود در سازمان بود. کد شمارهٔ 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».

ـ آموزش، توسعه و یادگیری: به ایجاد فرصت‌های آموزشی و توسعهٔ مهارت‌ها برای رشد فردی و شغلی اشاره داشت. کد شمارهٔ ۹ گفت: «شروع کار من با آموزش در دانشگاه فرهنگیان لرستان همراه بود. این آغاز با آموزش‌هایی که در آن مرکز دیدم بسیار شادی‌بخش بود و من از این شروع درست و بجا راضی هستم. این شروع، در ادامهٔ 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 آموزش‌وپرورش دوران آموزشی دانشگاه فرهنگیان بود».

ـ کیفیت شغلی: فراهم‌کردن شرایط کاری مناسب و ابزارها و روش‌های استاندارد برای انجام وظایف بود. کد شمارهٔ ۲۷ گفت: «رفاه در سازمان که فقط شامل تأمین نیازهای اولیهٔ کارکنان نیست، بلکه ارتقای کیفیت شغلی که در آن خدمت می‌کنند و فراهم‌آوردن امکانات برای آنان به‌منظور تأمین نیازهای شغلی آنان نیز اهمیت دارد».

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

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

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».

ـ ارتباط با مدیر: وجود رابطهٔ نزدیک و حمایتگر و تعاملی با مدیر که باعث اعتماد و انگیزهٔ کارکنان بود. کد شمارهٔ ۳۱ گفت: «لازمهٔ رفاه سازمانی پرورش مهارت‌های اجتماعی ازطریق گوش‌دادن فعال، مهارت‌های ارتباط کلامی، مهارت‌های ارتباط غیرکلامی، مدیریت و رهبری و قوهٔ اقناع است».

۲. عوامل علّی: حمایت و حداقل‌سازی انسداد سازمانی

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

ـ شایسته‌سالاری: ارتقا و پاداش کارکنان براساس شایستگی و عملکرد و رعایت عدالت صورت می‌گیرد تا افراد انگیزه پیدا کنند و فرایندها بهینه شود. کد شمارهٔ ۱۹ گفت: «زمانی که معلمان احساس کنند توانایی‌هایشان به‌درستی موردتوجه قرار می‌گیرد و درمقابل 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 به‌دنبال داشته باشد».

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

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

ـ توجه به رشد کارکنان: بر تشکیل دوره‌های ضمن‌خدمت و ارتقای مهارت‌ها و ترسیم مسیر شغلی تمرکز داشت. کد شمارهٔ ۱۵ گفت: «دوره‌های ضمن‌خدمت به‌عنوان ابزاری برای ارتقای مهارت‌ها و دانش معلمان شناخته می‌شوند و می‌توانند به بهبود کیفیت تدریس و همچنین ارتقای روحیهٔ این افراد کمک کنند».

ـ تمرکززدایی: ایجاد استقلال در کار و انعطاف‌پذیری در قوانین و رویه‌ها را در بر گرفت. کد شمارهٔ ۲۲ گفت: «تفویض اختیار به معلمان این امکان را می‌دهد که روش‌های تدریس خود را متناسب با نیازهای دانش‌آموزان تغییر دهند و درنتیجه، 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».

ـ مبارزه با فساد اداری: شامل ایجاد شفافیت و مقابله با پارتی‌بازی و فساد بود تا اعتماد کارکنان افزایش یابد. کد شمارهٔ ۲۸ گفت: «استفاده از روابط یا به‌اصطلاح 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.

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

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

ـ اهداف مشترک: اعضای سازمان بر اهداف مشترک متمرکز هستند و همکاری برای رسیدن به این اهداف تقویت می‌شود. کد شمارهٔ 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».

ـ روحیهٔ همکاری: همدلی و حمایت متقابل و همکاری میان کارکنان وجود دارد که فرهنگ مثبت سازمانی را تقویت می‌کند. کد شمارهٔ ۳ گفت: «انگیزهٔ 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.

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

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

ـ رفتارهای فرانقشی: تشویق کارکنان به فراتررفتن از وظایف محول‌شده و ارائهٔ ابتکار عمل، در افزایش تعهد و انگیزه کمک‌کننده بود. کد شمارهٔ ۵ گفت: «فشار کاری در سازمان‌هایی که دارای سطح مطلوبی از رفاه کارکنان هستند، منجربه خستگی نمی‌شود؛ چراکه کارکنان این سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی از هیچ تلاشی

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

دریغ نمی‌کنند».

ـ اشتراک اطلاعات در سازمان: جریان شفاف اطلاعات و به‌اشتراک‌گذاری دانش بین اعضا، تصمیم‌گیری و هماهنگی را تسهیل می‌کند. کد شمارهٔ 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 موردتوجه 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.

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

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

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

ـ ایجاد هویت مشترک: ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی‌بر اهداف و ارزش‌های مشترک، انسجام و همکاری میان کارکنان را افزایش می‌دهد. کد شمارهٔ 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 زمینهٔ حضور خرد جمعی در سازمان را فراهم آورد».

ـ ارتباط اثربخش: جریان شفاف اطلاعات و بازخورد مستمر و ارتباط مستقیم با مدیران، تقویت‌کنندهٔ اعتماد و هماهنگی بود. کد شمارهٔ ۱۸ گفت: «وجود تعامل سازنده در میان کارکنان سازمان باعث ازبین‌رفتن رخوت و بی‌انگیزگی می‌شود».

ـ جبران خدمت: قدردانی از تلاش‌ها و ارائهٔ پاداش و مزایا متناسب با عملکرد، انگیزه و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. کد شمارهٔ ۱۱ گفت: «تشویق مالی و ارتقا برای کارکنان نمونهٔ سازمان ازنظر تحرک و عملکرد، رفاه سازمان را افزایش خواهد داد».

ـ احساس تعلق: حس تعلق عاطفی و معنوی کارکنان به سازمان موجب تعهد و وفاداری شغلی بود. کد شمارهٔ 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 منجربه پیامدهایی می‌شود که سطوح تعلق و تعهد و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد. پیامدها دارای چهار کد فرعی زیر بود.

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

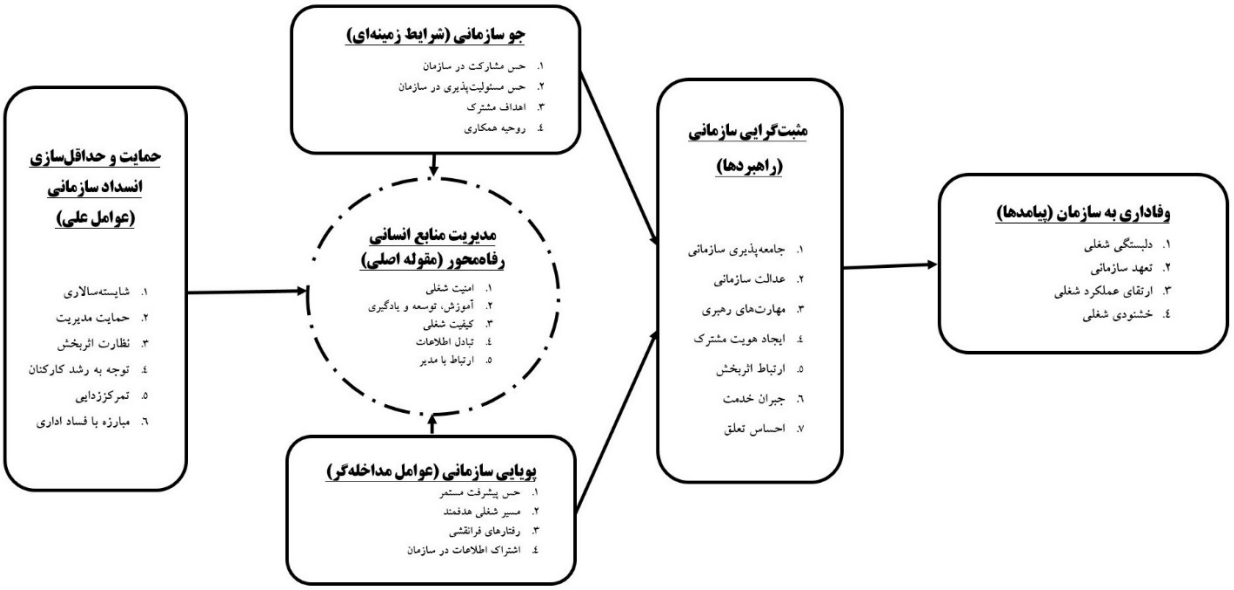
ـ تعهد سازمانی: تعهد روانی و اخلاقی کارکنان به اهداف و ارزش‌های سازمان که باعث پایبندی به فعالیت‌ها و سیاست‌های سازمان بود. کد شمارهٔ ۱۵ گفت: «زمانی که رفاه در سازمان جاری باشد، مدیر و کارکنان وفاداری خود را به سازمان و اهداف آن در حضور مراجع و سایر عوامل اثبات می‌کنند».

ـ ارتقای عملکرد شغلی: افزایش کیفیت و اثربخشی فعالیت‌های کاری به‌واسطهٔ حمایت و آموزش و انگیزهٔ کارکنان است. کد شمارهٔ ۲۹ گفت: «من حاضر نیستم از این مدرسه به هر قیمتی به مدرسه یا مجموعهٔ دیگری منتقل شوم و این مدرسه را واقعاً دوست می‌دارم».

ـ خشنودی شغلی: شامل رضایت روانی و احساسی کارکنان از شرایط کاری و روابط با همکاران و محیط سازمان بود. کد شمارهٔ 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 انگیزهٔ بیشتری برای تدریس و بهبود کیفیت آموزشی پیدا می‌کنند».

باتوجه‌به مقوله‌های اصلی و فرعی شناسایی‌شده، الگوی پارادایمی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش در شکل ۱ ارائه شده است.

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]



شکل ۱. مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش

در شکل ۱، شش مقولهٔ اصلی و سی مقولهٔ فرعی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش، در قالب ابعاد شش‌گانهٔ مدل پارادایمی مشاهده می‌شود. نتایج نشان داد، حمایت و حداقل‌سازی انسداد سازمانی، علت اصلی اجرای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش 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 به‌منزلهٔ راهبرد اصلی، مسیر تحقق اهداف رفاه‌محور را هموار می‌سازد و درنهایت، اجرای مدل مذکور موجب ارتقای وفاداری سازمانی خواهد شد.

براساس یافته‌های پژوهش، نظریهٔ برآمده از داده‌ها بیان کرد، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش، 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 مبتنی‌بر مثبت‌گرایی سازمانی را تحت‌تأثیر 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 آموزش‌وپرورش ضرورتی انکارناپذیر است؛ لذا، هدف این پژوهش طراحی مدل پارادایمی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش براساس رویکرد داده‌بنیاد بود.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در آموزش‌وپرورش متشکل از سی مقولهٔ فرعی در قالب شش بُعد پارادایمی شامل عوامل علّی (با شش مقولهٔ شایسته‌سالاری، حمایت مدیریت، نظارت اثربخش، توجه به رشد کارکنان، تمرکززدایی، مبارزه با فساد اداری)، پدیدهٔ محوری (با پنج مقولهٔ امنیت شغلی، آموزش، توسعه و یادگیری، کیفیت شغلی، تبادل اطلاعات، ارتباط با مدیر)، عوامل زمینه‌ای (با چهار مقولهٔ حس مشارکت در سازمان، حس مسئولیت‌پذیری در سازمان، اهداف مشترک، روحیهٔ همکاری)، عوامل مداخله‌گر (با چهار مقولهٔ حس پیشرفت مستمر، مسیر شغلی هدفمند، رفتارهای فرانقشی، اشتراک اطلاعات در سازمان)، راهبردها (با هفت مقولهٔ جامعه‌پذیری سازمانی، عدالت سازمانی، مهارت‌های رهبری، ایجاد هویت مشترک، ارتباط اثربخش، جبران خدمت، احساس تعلق) و پیامدها (با چهار مقولهٔ دلبستگی شغلی، تعهد سازمانی، ارتقای عملکرد شغلی، خشنودی شغلی) است. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد، هستهٔ اصلی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور دربرگیرندهٔ 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 آموزش‌وپرورش عمل می‌کند. نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش‌های مشابه (۹ـ۶) همسوست. امنیت شغلی، اولین مؤلفهٔ مطرح‌شده بود که از نگاه مصاحبه‌شوندگان به‌معنای تضمین ثبات شغلی و کاهش نگرانی کارکنان دربارهٔ احتمال ازدست‌دادن شغل خود بود. در مرحلهٔ بعد، آموزش، توسعه و یادگیری مدنظر قرار گرفت که شامل فراهم‌کردن فرصت‌های یادگیری و دوره‌های ضمن‌خدمت و مسیر ارتقای مهارت‌ها بود. یافته‌های پژوهش حاضر مشابه پژوهش‌های پیشین (۶،۸) نشان داد، توسعهٔ مستمر

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

کارکنان از مؤلفه‌های کلیدی رفاه سازمانی است. مؤلفهٔ بعدی، کیفیت شغلی بود که به تجربهٔ مثبت کارکنان از محیط کاری و رضایت از شرایط کاری اشاره داشت. به‌علاوه، تبادل اطلاعات و ارتباط با مدیر به‌عنوان عواملی اساسی برای بهبود بهره‌وری و انگیزهٔ کارکنان مطرح شد.

باتوجه‌به کدگذاری‌های صورت‌گرفته مشخص شد، شرایط علّی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور شامل حمایت و حداقل‌سازی انسداد سازمانی است که شایسته‌سالاری، 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، حمایت‌نکردن مدیریت و محدودیت در مسیر رشد کارکنان، از عواملی است که اجرای موفق مدیریت رفاه‌محور را با چالش مواجه می‌سازد. به‌ویژه، رعایت شایسته‌سالاری و ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان، ایجاد انگیزه و تعهد شغلی را تسهیل می‌کند و نبود آن، انسداد سازمانی و ناکارآمدی مدیریت را به‌دنبال دارد. در مطالعات پیشین، شایسته‌سالاری و حمایت سازمانی و نظارت اثربخش به‌عنوان عوامل کلیدی در ارتقای رفاه کارکنان و کاهش نارضایتی شغلی مطرح شد (۶،۷). نتایج پژوهش حاضر نشان داد، ترکیب این عوامل علّی، مانند زیرساختی قوی عمل می‌کند و زمینه را برای تحقق مؤلفه‌های مدیریت رفاه‌محور ازجمله امنیت شغلی، آموزش و توسعه و کیفیت شغلی فراهم می‌سازد؛ به‌عبارت‌دیگر، بدون کاهش انسداد سازمانی و ایجاد حمایت مدیریتی، سایر اقدامات رفاهی در سازمان اثرگذاری لازم را نخواهند داشت و اثربخشی مدل رفاه‌محور کاهش می‌یابد. یافته‌های به‌دست‌آمده تأکید کرد، توجه به پیشایندهای سازمانی و تقویت شایسته‌سالاری و حمایت مدیریت نه‌تنها موجب افزایش رضایت و انگیزهٔ کارکنان می‌شود، بلکه اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور 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 مسئولیت‌پذیری در سازمان، اهداف مشترک و روحیهٔ همکاری، بستر تحقق مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را مهیا می‌کند و نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های مشابه (۱۴،۱۵،۱۸) همسوست. شرکت‌کنندگان معتقد بودند جو سازمانی به‌عنوان 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 مسئولیت‌پذیری کارکنان موجب می‌شود افراد درقبال اهداف سازمان تعهد پیدا کنند و در فعالیت‌ها به‌شکل فعالانه مشارکت داشته باشند (۱۷)؛ به‌علاوه، اهداف مشترک و روحیهٔ 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 مطرح‌شده در نظریه‌های جامعه‌شناختی سازمان است که در آن‌ها تعاملات اجتماعی و یادگیری‌های اکتسابی کارکنان، عامل مهمی در شکل‌گیری رفتارهای سازمانی به‌شمار 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 رفاه‌محور 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 رفاه‌محور دارد و نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش‌های مشابه (۱۲،۱۶،۱۷) همسوست. پویایی سازمانی به‌عنوان عاملی مداخله‌گر، میزان موفقیت اجرای سیاست‌ها و راهبردهای رفاهی در سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و به‌نوعی کارکرد آن مانند تسهیل‌کننده‌ای است که بر اثربخشی مدیریت رفاه‌محور 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 به‌صورت فعال در فرایندهای سازمان مشارکت داشته باشند (۱۲). رفتارهای فرانقشی و شایسته‌سالاری نیز با ایجاد عدالت و شفافیت در ارتقا و پاداش‌ها، انگیزه‌های کارکنان را تقویت می‌کند و مانع بروز احساس نارضایتی یا بی‌انگیزگی می‌شود (۱۶)؛ افزون‌براین، اشتراک اطلاعات در سازمان سبب بهبود هماهنگی و کاهش خطاها و ارتقای تصمیم‌گیری جمعی خواهد شد و درنتیجه، راهبردهای رفاهی با اثرگذاری بیشتری پیاده‌سازی می‌شود (۶)؛ لذا، پویایی سازمانی به‌عنوان عامل مداخله‌گر، نه‌تنها اجرای مدیریت رفاه‌محور 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 رفاه‌محور را هموار می‌سازد و نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش‌های مشابه (۱۴،۲۱،۲۲) همسوست. این راهبردها به‌عنوان ابزاری عملیاتی، فرهنگ سازمانی را به‌سمت محیطی مثبت و حمایتگر و مشارکتی هدایت می‌کند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق دارند و انگیزهٔ 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؛ به‌علاوه 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

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

حمایت‌گرانه را در پیش می‌گیرند، نه‌تنها 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 درنهایت 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 حاکی‌از آن است که فراهم‌کردن شرایط سازمانی حمایتگر و پویا و مثبت‌گرایانه، تأثیر مستقیم بر تجربهٔ 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 ازطریق امنیت شغلی، فرصت‌های رشد، عدالت و حمایت سازمانی شکل می‌گیرد (۲۳)؛ به‌علاوه ارتقای عملکرد شغلی نتیجهٔ مستقیم انگیزش و بهره‌گیری از مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان در محیطی کاری مثبت و هدفمند است. خشنودی شغلی نیز انعکاس تجربهٔ مثبت کارکنان از تعاملات سازمانی و عدالت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها است (۱۸)؛ لذا، پیامدهای مدل بیان‌شده نه‌تنها 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 به‌دلیل محدودیت دسترسی و تمرکز نمونهٔ پژوهش بر خبرگان و صاحب‌نظران حوزهٔ مدیریت آموزشی و منابع انسانی، استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و محدودبودن پیشینهٔ پژوهشی دربارهٔ 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 دارد. این پدیده تک‌بُعدی 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 آموزش‌وپرورش با کاهش بروکراسی‌های غیرضروری، توسعهٔ نظام‌های حمایت روانی و شغلی، استقرار سازوکارهای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای و طراحی برنامه‌های قدردانی و تشویق، زمینهٔ تحقق مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را فراهم سازند.

۶ تشکر و قدردانی

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

۷ بیانیه‌ها

تأییدیهٔ اخلاقی و رضایت‌نامه از شرکت‌کنندگان

مقالهٔ حاضر برگرفته از رسالهٔ دکترای نویسندهٔ 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 محرمانه‌ماندن اطلاعات رعایت شد.

رضایت برای انتشار

این امر اجرایی نیست.

دردسترس‌بودن داده‌ها و مواد

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

تضاد منافع

نویسندگان این پژوهش اعلام می‌کنند، هیچ‌گونه تضاد منافعی ندارند.

منابع مالی

این مطالعه بدون حامی مالی و در قالب رسالهٔ دکترا انجام شده است.

مشارکت نویسندگان

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

References

1. 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
2. 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
3. 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

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]

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
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
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
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
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
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
11. Seligman MEP. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In: Snyder CR, Lopez SJ; editors. Handbook of positive psychology. Oxford University PressNew York, NY; 2001. doi: 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
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
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
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
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
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
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
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
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
24. Strauss A, Corbin J. Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques. Sage Publications; 1990.

[Downloaded from www.jdisabilstud.org on 2026-10-31]