



Sociology of Education

Proposing an Organizational Well-Being Model in Islamic Azad University

Mahnaz Teymouri Nejad¹ , Badri ShahTalebi Hosseinabadi² *, Mahboobeh Sadat Fadavi³

1. PhD Student, Department of Educational Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** b_shahtalebi2005@yahoo.com

Research Paper

Abstract

Receive: 2024/10/10**Accept:** 2024/11/28**Published:** 2025/01/22**Keywords:**

Model Proposal, Well-Being, Organizational Well-Being, Islamic Azad University.

Article Cite:Teymouri Nejad M, ShahTalebi Hosseinabadi B, Fadavi M. (2024). Proposing an Organizational Well-Being Model in Islamic Azad University, *Sociology of Education*. 10(3): 302-315.**Purpose:** The present study aimed to propose an organizational well-being model for Islamic Azad University.**Methodology:** This study followed a qualitative research approach with a content analysis method. The research setting included primary sources, reputable scientific databases in the field of well-being studies, and international articles indexed between 2000 and 2024, as well as national articles indexed between 2019 and 2024. The research instrument consisted of interviews with faculty members, and the sampling method was purposive criterion-based sampling. The instrument used for data collection was a semi-structured in-depth interview. After categorizing the initial 128 questions, their content validity was assessed using both qualitative (expert opinions of 10 specialists) and quantitative methods (examining the agreement level of each question using the Content Validity Ratio [CVR]). Questions with low validity were removed. Using Holsti's coefficient, the questionnaire's reliability was estimated at 90%.**Findings:** Data analysis using content analysis with an inductive approach revealed that the variables of organizational balance with four components, communication with two components, individual well-being with two components, leadership well-being with three components, organizational structure well-being with four components, environmental well-being with two components, organizational dynamism with five components, self-care with two components, organizational branding with four components, and meaning-making with three components constitute the organizational well-being factors.**Conclusion:** Considering the critical role of well-being in advancing the educational goals of universities, guiding competent individuals toward the labor market and society, and the significance of human life quality in the modern era, the proposed criteria in the suggested model can serve as one of the pathways to improving the condition of our universities.<https://doi.org/10.22034/ijes.2025.2048693.1674><https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>

Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction: In today's highly competitive organizational environment, institutions strive to attract and retain top talent, which necessitates a strong focus on employee well-being. Organizational well-being is a crucial factor that directly influences employee job satisfaction and productivity (Akintoye & Afobrukku, 2022; Wokoma & Obasi, 2023). The evolution of workplace paradigms has led to the implementation of innovative welfare programs that encompass a wide range of initiatives, including increased flexibility, enhanced organizational well-being, and continuous development opportunities (Wokoma & Obasi, 2023). Research highlights the significant relationship between organizational well-being and employee satisfaction, emphasizing its impact on workforce motivation and overall organizational performance (Gbarage & Ololube, 2022). Organizational well-being refers to an organization's ability to promote and maintain the physical, psychological, and social health of its employees across all levels (Torri & Toniolo, 2010). Organizations worldwide recognize employee well-being as a key driver of productivity, engagement, and retention (Ololube, 2019). Studies have demonstrated that a positive sense of well-being at work contributes to employees' psychological and physical health, ultimately improving organizational performance (Coli & Rissotto, 2015). Furthermore, organizational well-being is linked to factors such as physical security, meritocracy, knowledge appreciation, and the development of employees' capabilities to fulfill their roles effectively (Montazeri & Ferdowsi Pour, 2018). Studies indicate that improving organizational well-being through strategic initiatives can enhance employee engagement and job satisfaction, leading to higher productivity and retention rates (Kızrak & Yeloğlu, 2024). Ampong (2024) found that employee welfare and reward systems form the backbone of human resource policies, which significantly impact long-term organizational performance. Recent research suggests that early maladaptive schemas and job boredom negatively influence organizational well-being and must be addressed to improve employee outcomes (Moradi et al., 2021). Additionally, workplace bullying and perceived procedural injustice have been found to have a negative relationship with organizational well-being, with organizational silence acting as a mediating factor (Esmailnasab & Mir Yousefi, 2020; Farahbakhsh et al., 2017; Fida et al., 2022). Given the growing recognition of organizational well-being as a fundamental component of institutional success, this study aims to propose a comprehensive well-being model for Islamic Azad University to address current challenges and optimize employee satisfaction and performance.

Methodology: This study adopted a qualitative research design using content analysis. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with faculty members selected via purposive criterion-based sampling. Primary sources included reputable scientific databases and indexed articles from 2000 to 2024. After categorizing an initial set of 128 interview questions, content validity was assessed using expert opinions and quantitative evaluation via the Content Validity Ratio (CVR). Questions with low validity were excluded, and the final reliability of the instrument was estimated at 90% using Holsti's coefficient.

Findings: The findings of this study identified key factors contributing to organizational well-being at Islamic Azad University through an inductive content analysis approach. The analysis revealed ten primary components that constitute organizational well-being: organizational balance, comprising equal opportunity, anti-discrimination, meritocracy, and power balance; communication, including intra-organizational and inter-organizational interactions; individual well-being, covering physical and psychological aspects; leadership well-being, focusing on risk-taking, resource efficiency, and talent guidance; organizational structure well-being, emphasizing independence, cohesion, resilience, and transparency; environmental well-being, addressing cultural and environmental adaptability; organizational dynamism, incorporating continuous improvement, teamwork, agility, innovation, and learning; self-care, involving preventive measures and strategic foresight; organizational branding, characterized by welfare, dignity, openness, and positive thinking; and meaning-making, which encompasses organizational value, purposefulness, and hope. These components provide a holistic framework for enhancing the work environment, improving employee engagement, and fostering institutional success.

Conclusion: The findings of this study underscore the importance of organizational well-being as a fundamental factor in achieving institutional goals and enhancing employee engagement. A well-designed well-being model can improve the quality of academic institutions by fostering a healthy work environment and guiding competent individuals towards productive societal roles. The proposed

model highlights the need for a comprehensive approach to well-being that integrates organizational, environmental, and individual factors. Organizational balance, achieved through equal opportunities and fairness in power distribution, creates a sense of justice and inclusion among employees. Effective communication strategies, both within and outside the organization, enhance collaboration and synergy, fostering a culture of openness and mutual respect. Leadership well-being plays a crucial role in shaping organizational culture and driving performance. Effective leaders who embrace risk-taking, resource optimization, and talent management contribute significantly to organizational success. Similarly, an adaptive organizational structure that emphasizes resilience, transparency, and cohesion ensures long-term stability and growth. Environmental well-being, which encompasses cultural adaptability and workplace harmony, is essential for sustaining organizational productivity. Institutions must proactively address environmental factors to create a supportive atmosphere that encourages employee engagement and satisfaction. Organizational dynamism, characterized by continuous improvement, teamwork, and learning initiatives, facilitates adaptability and innovation in response to evolving challenges. The integration of self-care practices, including strategic foresight and preventive measures, ensures that employees maintain their physical and mental well-being in the workplace. The branding of an organization, emphasizing employee welfare, dignity, and openness, enhances its reputation and attractiveness to potential talent. Meaning-making, through instilling a sense of purpose and hope, contributes to overall job satisfaction and motivation. In conclusion, the proposed organizational well-being model provides a comprehensive framework for improving the overall work environment at Islamic Azad University. By implementing the suggested strategies, universities can enhance employee satisfaction, boost productivity, and achieve their long-term educational and social objectives.





جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

ارائه الگوی بهزیستی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی

مهناز تیموری نژاد^۱، بدری شاه طالبی حسین آبادی^{۲*}، محبوبه سادات فدوی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: b_shahtalebi2005@yahoo.com

مقاله تحقیقاتی

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی بهزیستی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد.

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۰

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۸

انتشار: ۱۴۰۳/۱۱/۰۳

واژگان کلیدی:

ارائه الگو، بهزیستی، بهزیستی سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر به سنت پژوهش کیفی با رویکرد تحلیل محتوا انجام شد، محیط پژوهش شامل منابع دست‌اول، بانک‌های اطلاعاتی علمی معتبر در حوزه مطالعات بهزیستی و مقالات خارجی در فاصله زمانی سال‌های (۲۰۲۴ تا ۲۰۰۰) و مقالات داخلی در فاصله زمانی سال‌های (۱۴۰۳-۱۳۹۸) نمایه شده است. ابزار مصاحبه، اعضای هیئت‌علمی و روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور انتخاب شده‌اند. ابزار مورد استفاده در این قسمت مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند بود. پس از دسته‌بندی ۱۲۸ سؤال اولیه، روایی محتوایی آن‌ها با دو روش کیفی (نظر ۱۰ نفر از متخصصان) و کمی (بررسی میزان توافق هر سؤال با استفاده از ضریب روایی - محتوایی CVR) انجام شد. بعضی سؤالات که روایی آن‌ها پایین بود حذف شد با استفاده از ضریب هولستی، پایایی پرسشنامه ۹۰٪ برآورده شد.

استناد مقاله:

تیموری نژاد م، شاه طالبی حسین آبادی ب، سادات فدوی م. (۱۴۰۳). ارائه الگوی بهزیستی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۰(۳): ۳۰۲-۳۱۵.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوا با رویکرد استقرایی نشان داد، متغیرهای توازن سازمانی با ۴ مؤلفه بهزیستی، ارتباطات با دو مؤلفه، بهزیستی افراد با دو مؤلفه، بهزیستی رهبری با سه مؤلفه، بهزیستی ساختار سازمانی با چهار مؤلفه، بهزیستی محیطی با دو مؤلفه، پویایی سازمانی با پنج مؤلفه، خود مراقبتی با دو مؤلفه، برند سازمانی با چهار مؤلفه، معناگرایی با سه مؤلفه، عوامل تشکیل‌دهنده بهزیستی سازمانی هستند.

نتیجه‌گیری: با توجه به اهمیت نقش بهزیستی در پیشبرد اهداف آموزشی دانشگاه‌ها و هدایت افراد توانمند به بازار کار و جامعه و اهمیت کیفیت زندگی انسان‌ها در عصر نوین ملاک‌های پیشنهاد شده در مدل پیشنهادی می‌تواند یکی از راه‌های بهبود وضعیت دانشگاه‌های ما باشد.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2025.2048693.1674>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0

مقدمه

در چشم‌انداز کسب‌وکار رقابتی امروز، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا استعداد‌های برتر را جذب و حفظ کنند، به دنبال موفقیت نیروی انسانی مسئولیت‌های شغلی مهمی را بر دوش کارکنان می‌گذارند (Akintoye & Afobruku, 2022). این مسئولیت‌های شغلی سبب رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری یک سازمان می‌شود (Wokoma & Obasi, 2023). تغییر این نوع پارادایم باعث ایجاد برنامه‌های رفاهی نوآورانه شده که طیف گسترده‌ای را دربر می‌گیرد. این طیف ابتکارات می‌تواند شامل افزایش انعطاف‌پذیری، بالا رفتن بهزیستی سازمانی و استفاده از فرصت‌ها و مهارت‌های مداوم در محیط کار شود (Wokoma & Obasi, 2023). ارتباط بین رفاه سازمانی و رضایت شغلی کارمندان موضوعی است که اهمیت زیادی در حوزه منابع انسانی و مدیریت سازمانی دارد (Gbarage & Ololube, 2022).

یکی از مفاهیم اصلی سلامت در سازمان، بهزیستی سازمانی است، این مفهوم به توانایی سازمان در ترویج و حفظ سلامت جسمی، روانی و اجتماعی برای هر رده شغلی در تمام سطوح سازمان اطلاق می‌شود (Torri & Toniolo, 2010). سازمان‌ها در سراسر جهان اهمیت رضایت شغلی کارکنان را به‌عنوان یک کلید تشخیص می‌دهند که محرک بهره‌وری، تعامل و حفظ کارمندان از شغل خود، بالا بردن انگیزه کاری و رسیدن به‌نوعی رفاه در محیط کار است که اصطلاحاً بهزیستی سازمانی نامیده می‌شود (Ololube, 2019).

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که احساس خوب بودن در شغل، به بهزیستی روان‌شناختی و فیزیکی کارکنان کمک کرده و کارایی و بهره‌وری را در سازمان افزایش می‌دهد (Coli & Rissotto, 2015). بهزیستی سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، شایسته‌سالاری و ارزش‌گذاری به دانایی، تخصص و شخصیت ذی‌نفعان و رشد دادن قابلیت‌های آن‌ها در انجام وظایف محول شده، اهمیت بسیاری دارد (Montazeri & Ferdowsi Pour, 2018). کیزرکو همکاران (۲۰۲۴) معتقد بودند که یادگیری در بهزیستی سازمانی و تعهد سازمانی به طور مثبت و قابل توجهی بر کارکنان تأثیر می‌گذارد و مدیران با تمرکز بر نقاط قوت به جای نقاط ضعف، به تلاش‌های افراد جهت ایجاد رفاه سازمانی باید پاداش دهند (Kizrak & Yeloğlu, 2024).

آمپونگ (۲۰۲۴) در بررسی نقش بهزیستی سازمانی بر عملکرد کارکنان به این نتیجه دست یافتند که سیستم پاداش و رفاه کارکنان، ستون فقرات تمام سیاست‌های مربوط به استفاده از منابع انسانی است که در بلندمدت بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (Ampong, 2024). بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بهزیستی سازمانی به عنوان عاملی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری کارکنان مطرح شده است (Wokoma & Obasi, 2023). برخی پژوهش‌ها بر نقش طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه و ملال شغلی در پیش‌بینی بهزیستی سازمانی تأکید دارند و توجه به این عوامل را برای بهبود عملکرد کارکنان ضروری می‌دانند (Moradi et al., 2021). همچنین، رهبری سالم مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک به عنوان رویکردی مؤثر در ارتقاء بهزیستی شغلی شناسایی شده است که می‌تواند نتایج مثبتی برای سازمان به همراه داشته باشد (Safar Mohammadlou et al., 2023). از سوی دیگر، بررسی رابطه توانمندی‌های منش، تناسب شغلی و مشغولیت شغلی با بهزیستی سازمانی نشان می‌دهد که بهبود سیستم‌ها و ساختارهای سازمانی می‌تواند قابلیت رقابت‌پذیری را افزایش دهد (Moradi et al., 2024). علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اوباشگری در محیط کار و بی‌عدالتی رویه‌ای ادراک‌شده با بهزیستی سازمانی رابطه منفی دارد و سکوت سازمانی نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌کند (Esmailnasab & Mir Yousefi, 2020; Farahbakhsh et al., 2017; Fida et al., 2022). عدالت سازمانی و هنجارهای مثبت سازمانی نیز تأثیر مثبتی بر بهزیستی روان‌شناختی معلمان دارند و بر تقویت رفتارهای مثبت در محیط‌های آموزشی تأکید شده است (Bakhtiari et al., 2020). در نهایت، مطالعات ارتباط مثبت و معناداری بین سرمایه روان‌شناختی و بهزیستی سازمانی دانشجویان را تأیید کرده‌اند (Rezaeian & Araban, 2019). ملز و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی تغییرات بهزیستی سازمانی با بررسی ابعاد منابع، زیرساخت‌ها، دانش و مهارت‌ها، فرهنگ، اقلیم و مشارکت به تجزیه و تحلیل ظرفیت‌های موجود برای بهبود و میزان و نوع خدمات ارائه شده توسط مراکز بهزیستی پرداختند (Melz et al., 2023). ایبو و همکاران (۲۰۲۱) در بهزیستی سازمانی در تفاوت‌های بهزیستی سازمانی به سیاست‌های تفکیک جنسیت و رفاه اجتماعی در هر جامعه جهت تحقق عدالت اجتماعی اشاره نمودند (Abio et al., 2021). ملز و ملز (۲۰۱۶) نشان دادند که سازمان‌هایی که برنامه‌های مناسبی برای ایجاد شادکامی در کارکنان تدارک می‌بینند، بهره‌وری و سود بیشتری را کسب می‌کنند (Melz et al., 2023).

با توجه به اهمیت مقوله بهزیستی سازمانی در افزایش انگیزه و بالابردن عملکرد کارکنان، هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی بهزیستی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (به عنوان یک سازمان مستقل با داشتن بیشترین کارکنان و واحدها در شهرهای گوناگون) است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر داده‌ها کیفی است. تحقیق باهدف ارائه الگوی بهزیستی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی طراحی شده است. در سنجش ابزار پژوهش از مصاحبه بصورت نیمه ساختاریافته (مصاحبه از اعضای هیئت‌علمی و خبرگان در حوزه پژوهش) و همچنین مقالات خارجی مندرج در پایگاه‌های بین‌المللی الزویر، ساینس دایرکت، امرالد، بروکوئست، اشپرینگر در فاصله زمانی سال‌های (۲۰۰۰-۲۰۲۴) و مقالات داخلی در سال‌های (۱۴۰۳-۹۹) که در حوزه بهزیستی سازمانی نمایه شده است استفاده شده است. برای انجام دادن مصاحبه، پژوهشگر راهنمایی تدوین کرد که ضمن توضیح مختصر اهمیت بهزیستی سازمانی و اهمیت دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان به ایشان اطمینان داده شد که هویتشان مخفی خواهد ماند. این راهنما در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و زمان مصاحبه تعیین شد. از مصاحبه‌شونده‌ها خواسته شد دیدگاه خود را درباره شناسایی مؤلفه‌های بهزیستی سازمانی بیان کنند و مصاحبه‌ها ضبط شدند و پژوهشگر ضمن اختصاص یک کد به هر مصاحبه محتوای آن را مکتوب کرد؛ بنابراین مصاحبه و انتخاب مصاحبه‌شوندگان تا جایی ادامه یافت که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفت و در ادامه مصاحبه‌ی جدیدی را در اختیار نگذاشت درنهایت با ۱۵ مصاحبه‌شونده، اشباع نظری حاصل شد. اشباع نظری وضعیتی است که در آن هیچ داده‌ی بیشتری که پژوهشگر بتواند به‌وسیله‌ی آن ویژگی‌های مقوله را گسترش دهد یافت نمی‌شود. جهت گردآوری داده‌های کتابخانه‌ای به‌منظور تجزیه و توصیف متون و ایجاد مفهوم اولیه در حجم نمونه به تعداد ۳۰ عنوان مقاله به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد.

در پژوهش حاضر جهت کنترل اعتبار یافته‌های حاصل از مصاحبه از بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد، اشکالات جزئی رفع و موارد دارای ابهام شفاف‌سازی شد. بدین‌وسیله محققان فرصت لازم را برای بهبود دقت علمی مطالعه پیدا کردند. در پژوهش حاضر نیز از روش مثلث‌سازی محقق استفاده شد.

بدین ترتیب که پژوهشگر مصاحبه‌ی ضبط‌شده را پس از مکتوب کردن و کدگذاری و تحلیل در اختیار مشاور و راهنمای پژوهش قرارداد و آن‌ها به تحلیل و تفسیر یافته‌ها پرداختند و از این مجموعه داده‌های معتبرتر استخراج شد.

لازم به ذکر است که شناسایی مفاهیم مورد مطالعه در متن به روش استقرایی انجام پذیرفته است. پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه و اسنادکتابخانه‌ای، کدگذاری و دسته‌بندی داده‌ها انجام شد. برای مشخص شدن روای محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان توافق محتوای ابزار اندازه‌گیری با هدف پژوهش، استفاده شد. برای این منظور به دو روش کیفی (نظر ۱۰ نفر از متخصصان مدیریت آموزشی و علوم تربیتی) و کمی (بررسی میزان توافق هر سؤال با استفاده از ضریب محتوایی CVR) انجام شد.

در بررسی کیفی محتوا - پژوهشگر از متخصصان درخواست می‌نمود تا بازخورد لازم را در ارتباط با ابزار ارائه دهند که بر اساس آن موارد اصلاح شده‌اند. برای بررسی روایی - محتوایی به شکل کمی از ضریب نسبی روایی - محتوایی استفاده گردید. برای تعیین این ضریب از متخصصان درخواست شد تا هر گویه را بر اساس طیف سه‌قسمتی ضروری و مفید است اما ضرورتی ندارد، بررسی نمایند. اگر مقدار محاسبه‌شده مطابق جدول ضریب توافق برای ۱۰ نفر از مقدار ۶۲٪ در جدول بزرگ‌تر باشد اعتبار محتوای آن گویه پذیرفته می‌شود.

بال توجه به محاسبه مقدار ضریب نسبی روایی محتوایی برای تک‌تک گویه‌ها ۲۰ گویه به دلیل پائین تر بودن از مقدار ۶۲٪ حذف گردیدند و درنهایت تعداد گویه‌ها از ۱۲۸ به ۱۱۰ گویه کاهش یافت با استفاده از ضریب هولستی پایانی مؤلفه‌ها ۹۰٪ برآورد شد. گویه‌های پژوهش در جدول زیر نشان داده شده‌اند.

جدول ۱. مفاهیم و گویه‌های پژوهش

گویه
توازن سازمانی
بهزیستی ارتباطات
بهزیستی افراد
بهزیستی رهبری
بهزیستی ساختار سازمانی
بهزیستی محیطی
پویایی سازمانی
خود مراقبتی سازمانی
برند سازمانی
معناگرایی سازمانی

یافته‌های پژوهش

داده‌های موردنیاز برای پژوهش با بهره‌گیری از شیوه‌ی تحلیل کیفی و بررسی متن مصاحبه‌ها و مقالات و یافتن جملات مرتبط با بهزیستی سازمانی و طبقه‌بندی و فشرده‌سازی آن‌ها بر اساس تشابه مقوله‌ها، مفهوم فرعی و در پایان مفهوم اصلی بهزیستی سازمانی به دست آمد.

پس از بررسی و درنهایت ۱۰۸ مقوله ۳۸ مفهوم فرعی و ۱۰ مفهوم اصلی حاصل شد که نتایج آن‌ها در جدول ۱ تا ۳ می‌آید. مطابق نتایج پژوهش حاضر، طبقه‌بندی جدید عوامل مؤثر بر بهزیستی سازمانی بر اساس اظهارات صاحب‌نظران و مقالات کتابخانه‌ای حاصل شد که عبارت‌اند از: توازن سازمانی (برابری فرصت‌ها، تبعیض زدایی، شایسته‌گزینی، موازنه‌ی قدرت) بهزیستی ارتباطات (تعاملات درون سازمانی، تعاملات برون سازمانی) بهزیستی افراد (بهزیستی جسمانی، بهزیستی روانی) بهزیستی رهبری (ریسک‌پذیری، کارآمد سازی منابع، هدایت استعدادها) بهزیستی ساختار سازمانی (استقلال سازمانی، انسجام سازمانی، تاب‌آوری سازمانی، شفافیت سازمانی) بهزیستی محیطی (بهزیستی فرهنگ سازمانی، سازگاری محیطی) پویایی سازمانی (بهبود مستمر، تیم‌گرایی، چابکی سازمانی، نوگرایی سازمانی، یادگیری سازمانی) خود مراقبتی سازمانی (پیشگیری سازمانی، آینده‌انگاری) برند سازمانی (رفاه سازمانی، کرامت سازمانی، گشودگی سازمانی، مثبت‌اندیشی سازمانی) معناگرایی سازمانی (ارزشمندی سازمانی، ایکینگایی سازمانی، امید سازمانی).

جدول ۲. ابعاد و متغیرهای مورد بررسی تحقیق

مقوله اصلی	متغیرهای مورد بررسی	ابعاد	تعداد سؤالات	شماره سؤالات مجموع
توازن سازمانی		برابری فرصت‌ها	۱۲	۱-۱۲
		شایسته‌ترین موازنه قدرت		
بهزیستی ارتباطات		تعاملات درون سازمانی	۸	۱۳-۲۰
		تعاملات برون سازمانی		
بهزیستی افراد		بهزیستی جسمانی	۶	۲۱-۲۶
		بهزیستی روانی		
بهزیستی رهبری		ریسک‌پذیری	۱۰	۲۷-۳۶
		کارآمد سازی منابع		
		هدایت استعدادها		
		استدلال سازمانی		
بهزیستی ساختار سازمانی		انسجام سازمانی	۱۲	۳۷-۴۸
		تاب‌آوری سازمانی		
		شفافیت سازمانی		
		بهزیستی فرهنگ سازمانی		
بهزیستی محیطی		سازگاری محیطی	۹	۴۹-۵۷

۵۸-۷۴	۷	بهبود مستمر تیم‌گزینی چابکی سازمانی نوگرایی سازمانی یادگیری سازمانی	پویایی سازمانی
۷۵-۸۶	۱۲	پیش‌گیری سازمانی آینده‌انگاری	خودمراقبتی سازمانی
۸۷-۱۰۳	۱۷	رفاه سازمانی کرامت سازمانی گشودگی سازمانی مثبت‌اندیشی سازمانی	برند سازمانی
۱۰۴-۱۱۰	۷	ارزشمندی سازمانی ایکیگای سازمانی امید سازمانی	معناگرایی سازمانی

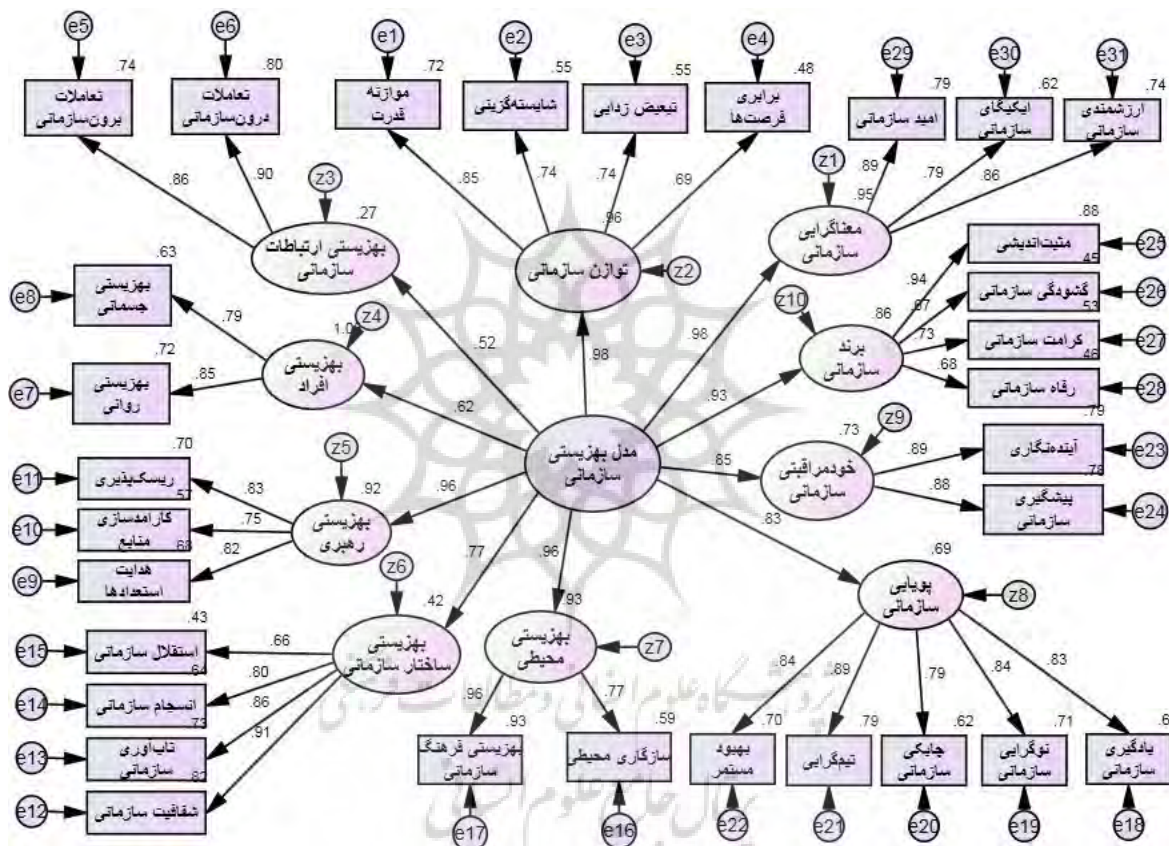
جدول ۳. مقوله کلان، مقولات اصلی و فرعی پژوهش

ردیف	مقوله کلان	مقولات فرعی (زیر فرعی)	مقولات اصلی	کد مفاهیم اولیه
۱	وجود فرصت پیشرفت برای همه کارکنان	برابری فرصت‌ها	توازن سازمانی	بهبود سازمانی
۲	وجود فرصت برابر برای مشارکت			
۳	برابری در برخورداری از نتایج سازمانی			
۴	حاکمیت عدالت سازمانی	تبعیض زدایی		
۵	ایجاد عدالت در برخورداری از پاداش‌ها			
۶	تمرکز بر کاهش تبعیض برحسب جنسیت، پست سازمانی، رده شغلی و...			
۷	سپردن کار به افراد لایق و کاردان	شایسته‌گزینی		
۸	انتخاب افراد بر اساس توانمندی‌ها			
۹	ایجاد تناسب بین شغل و شاغل			
۱۰	توزیع درست قدرت سازمانی	موازنه قدرت		
۱۱	عدم سوءاستفاده از قدرت			
۱۲	اعطای قدرت بر اساس شایستگی و توانمندی			
۱۳	ایجاد روابط سازمانی مثبت	تعاملات درون سازمانی	بهبود ارتباطات سازمانی	
۱۴	ارتقا روحیه درک و همدلی بین کارکنان			
۱۵	ارتباطات باز			
۱۶	ایجاد تعامل سازنده و مؤثر			
۱۷	پرهیز از تخریب همکاران			
۱۸	داشتن روابط سازنده و مؤثر با سازمان‌های رقیب			
۱۹	تمایل به همکاری و مشارکت به‌جای رقابت			
۲۰	پرهیز از تخریب سازمان‌ها			
۲۱	توجه به ارگونومی محیطی	بهبود جسمانی	بهبود فردی	
۲۲	ارتقاء روحیه امیدواری در بین کارکنان	بهبود روانی		
۲۳	توجه به برنامه‌های مرتبط با سلامت روان			

وجود شور و اشتیاق شغلی	۲۴
آموزش مهارت‌های زندگی (کنترل خشم، استرس و...)	۲۵
ریسک‌پذیری	۲۶
بهزیستی رهبری	۲۶
شجاعت اخذ تصمیم	۲۶
مخاطره‌پذیری در شرایط بحرانی	۲۷
شناسایی فرصت‌های محیطی	۲۸
سرعت در تصمیم‌گیری	۲۹
تقسیم شایسته منابع و امکانات سازمانی	۳۰
کارآمد سازی منابع	۳۰
تأمین منابع لازم برای تحقق اهداف	۳۱
پیش‌بینی منابع لازم انجام کار	۳۲
توانمند در پرورش اشخاص	۳۳
هدایت استعدادها	۳۳
توانمند در تشکیل خزانه استعداد	۳۴
تدارک برنامه‌های جانشین پروری	۳۵
دادن آزادی عمل در تصمیم‌گیری به کارکنان	۳۶
استقلال سازمانی	۳۶
بهزیستی ساختار سازمانی	۳۶
تصمیم‌گیری سازمانی مانع از فشارهای سیاسی و منابع قدرت	۳۷
تأکید بر اشتراکات فردی و گروهی	۳۸
رشد فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر همدلی و اتحاد	۳۹
سازمانی	۳۹
انعطاف‌پذیری	۴۰
توانمندی در اجتناب از شرایط نامساعد	۴۱
رشد فرهنگ تاب آور سازمانی	۴۲
تدوین اهداف صریح و روشن	۴۳
پرهیز از پنهان کاری سازمانی	۴۴
شفافیت سازمانی	۴۴
تسهیم اطلاعات با کارکنان	۴۵
تأکید بر جریان آزاد اطلاعات	۴۶
تأکید بر صحت و وضوح اطلاعات	۴۷
کاربست فرهنگ مشارکتی	۴۸
توسعه فرهنگ مبتنی بر هدایت‌گری	۴۹
رشد احساس عزت و افتخار سازمانی	۵۰
رشد احساس تعلق سازمانی	۵۱
رشد اخلاق محوری	۵۲
حاکمیت فرهنگ تفکر برنامه‌ای	۵۳
استقبال از انتقاد سازنده	۵۴
توانایی انطباق با محیط	۵۵
سازگاری محیطی	۵۵
تجدیدنظر در روش‌های سنتی انجام کار	۵۶
بهبود مستمر	۵۶
پویایی سازمانی	۵۶
مزیت آفرینی سازمانی	۵۷
تأکید بر جاری نمودن مدیریت دانش سازمانی	۵۸
حمایت از یادگیری‌های فردی و سازمانی	۵۹
حمایت از آموزش و بهبود مستمر نیروهای موجود در سازمان	۶۰
توجه به کار تیمی	۶۱
تیم‌گرایی	۶۱

تشویق تیمی به جای تشویق فردی	۶۲
تدارک اتاق‌های فکر سازمانی	۶۳
رشد روابط غیررسمی در راستای اهداف سازمانی	۶۴
چابکی سازمانی	۶۵
ارزقای سرعت اخذ تصمیم در سازمان	۶۵
حذف دوایر اداری زائد	۶۶
عکس‌العمل دقیق و به‌موقع و برابر رویدادها و حوادث	۶۷
نوگرایی سازمانی	۶۸
گرایش به اکتشاف	۶۸
ایجاد مسیرهای جدید سازمانی در راستای تغییرات محیطی	۶۹
بازتعریف مأموریت‌های سازمانی	۷۰
یادگیری سازمانی	۷۱
رشد و توسعه یادگیری فردی	۷۱
آموزش شیوه‌های نوین انجام کار	۷۲
تغییر در استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمانی در پیشگیری سازمانی	۷۳
خودمراقبتی سازمانی	۷۳
راستای مانایی سازمان	۷۳
پرهیز از ریسک‌ها و مخاطرات غیرمنطقی	۷۴
پرهیز از حرکت بدون برنامه و چشم‌انداز	۷۵
پرهیز از تغییرات بدون برنامه و ناگهانی	۷۶
تدوین استراتژی‌های مناسب برای مقابله با رقبا	۷۷
آینده‌نگاری	۷۸
پیش‌بینی تغییرات آینده	۷۸
طراحی سناریوهای مختلف سازمانی	۷۹
مدیریت اطلاعات سازمانی	۸۰
پوش اطلاعات محیطی	۸۱
افزایش ظرفیت و توانش تفکر سازمانی	۸۲
شناسایی نیروهای پیشران محیطی	۸۳
خلق پایداری برای سازمان	۸۴
تأمین رفاه افراد	۸۵
تأمین امنیت غذا، مسکن، پس‌انداز مالی، آرامش، رفاه سازمانی	۸۶
برند سازمانی	۸۶
استراحت، تفریح	۸۶
تدارک فرصت‌های رشد و ارتقاء	۸۷
توجه به شأنیت و مقام انسانی در کار	۸۸
توجه به علایق و خواسته‌های کارکنان	۸۹
حفظ استقلال و آزادی کارکنان	۹۰
توسعه تصور مطلوب از کارکنان	۹۱
پذیرش ایده‌های جدید	۹۲
حذف تعصبات و پیش‌فرض‌های ذهنی	۹۳
گشودگی سازمانی	۹۳
توسعه قدرت نقادی در سازمان	۹۴
ارزش قائل شدن برای نظرات و آراء شخصی	۹۵
توجه به کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی	۹۶
مثبت اندیشی سازمانی	۹۷
دارا بودن دیدگاه مثبت نسبت به آینده	۹۷
ارزش آفرینی برای کارکنان	۹۸
پرهیز از روحیه ناامیدی و یاس	۹۹
ایجاد نگرش مثبت از سازمان در نزد کارکنان	۱۰۰

۱۰۱	هویت بخشی به کارکنان از طریق برندسازی وظایف و مسئولیت‌ها
۱۰۲	توسعه احساس معناداری در شغل
۱۰۳	توسعه مسئولیت اجتماعی سازمان
۱۰۴	تشویق و حمایت کارکنان
۱۰۵	حمایت و تقدیر از کار خوب
۱۰۶	ایجاد روحیه خوش‌بینی در سازمان
۱۰۷	توسعه رویکرد هدفمند به کار و فعالیت سازمانی
۱۰۸	اعتقاد به کارآمدی تغییر و تحول سازمانی



شکل ۱. مدل پیشنهادی بهزیستی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی

بحث و نتیجه‌گیری

با یک نگاه اجمالی در حوزه بهزیستی سازمانی متوجه می‌شویم که رویکردهای یکپارچه برای بهزیستی نیازمند مشارکت فعال کارکنان در سازمان است. سازمان‌هایی که جهت بهزیستی سازمانی کارکنان خود وقت و سرمایه صرف می‌کنند، برای جبران خسارت‌های ناشی از عدم توجه به بهزیستی که بسیار جبران‌ناپذیر است هزینه‌های کمتری پرداخت خواهند کرد. بهزیستی سازمانی با ابعاد گسترده و پیچیده امروزی می‌تواند موفقیت، رشد و بقای سازمان‌ها را تضمین کند. از این رو می‌تواند کلیه سازمان‌هایی که تمایل به گسترش و بهره‌وری دارند جهت حفظ موجودیت و ارتقاء کیفیت و توانمندی‌های سازمانی خود به این مهم بپردازند. طراحی مدل بهزیستی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی جهت دستیابی به الگویی منسجم و ساختارمند مورد نیاز است، مؤلفه‌های استخراج‌شده طبق ارزیابی مدل به روش پژوهش کیفی به شرح ذیل می‌باشند.

توازن سازمانی: این مؤلفه شامل مقولات فرعی برابری فرصت‌ها، تبعیض زدایی شایسته‌گزینی و موازنه قدرت می‌باشد جهت انسجام و یکپارچگی سازمان، سازمان‌ها نیازمند مشارکت کارکنان هستند. و سازمان‌های سالم استعداد خود را دارای دارایی کیفی در نظر می‌گیرند و در نتیجه تلاش می‌کنند منابع انسانی خود را به‌طور مؤثرتری توسعه دهند (Sivananthan, 2006; Spell & Arnold, 2007). همچنین عدالت رویه‌ای جهت رسیدن سازمان به بهزیستی می‌بایست موردتوجه قرار گیرد (Catană et al., 2022; Safar Mohammadlou et al., 2023; Sivananthan, 2006).

بهزیستی ارتباطات با مؤلفه‌های فرعی تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی ازجمله عواملی هستند بهزیستی سازمانی را بهبود می‌بخشند ارتباطات سازمان‌ها با سایر سازمان‌ها و ارتباط درون‌سازمانی‌های سالم و سازنده فضاهای سالم ایجاد می‌کنند و مسیر رشد افراد را فراهم می‌سازند این نتایج با تحقیقات پیشین (Abolnasser et al., 2023; Al Abri et al., 2020; Ilies et al., 2015) مطابق دارد.

بهزیستی افراد با مقوله‌های فرعی بهزیستی جسمانی و روانی بسیار حائز اهمیت است و می‌بایست سازمان‌ها به بهزیستی افراد توجه داشته باشند با توجه به تغییرات شگرف تکنولوژی و زیست‌محیطی و ایجاد جهانی یکپارچه فشارهای مخربی سلامت زندگی افراد را تهدید می‌کند و حرکت افراد را در سازمان کند و محدود می‌کند، روال زندگی روزانه همه انسان‌ها قطعاً در زندگی سایر انسان‌ها و موجودات جهان تأثیرگذار است و توجه به سلامت جسمی و روانی افراد و اتخاذ روش‌های صحیح در محیط کار و زندگی شخصی می‌توانند بهزیستی سازمان را تضمین کند این نتایج هم‌راستا با تحقیقات پیشین (Akintoye, 2007; Spell & Arnold, 2007; Gbarage & Ololube, 2022; Avallone & Paplomatas, 2005; Ampong, 2024; Afobruku, 2022) می‌باشد. بهزیستی رهبری با مقولات ریسک‌پذیری، کارآمد سازی منابع، هدایت استعدادهای یکی دیگر از مؤلفه‌های بهزیستی سازمانی است رهبران قدرتمند ذهنی در مواجهه با تمام مسائل و بحران‌ها قدرت ریسک کردن دارند و همه منابع را جهت پیشبرد اهداف سازمان به کار می‌گیرند و ضمن هدایت استعدادهای ایجاد انگیزه می‌کنند و با تغییرات نوین جهانی هماهنگ می‌شوند و سازمان خود را ارتقاء می‌دهند این نتایج با تحقیقات پیشین (Melz et al., 2023; Moradi, 2023; Ololube, 2019; et al., 2021) هم‌راستا می‌باشد.

بهزیستی ساختار سازمانی این مؤلفه با مقولات فرعی استقلال سازمانی، انسجام سازمانی، تاب‌آوری سازمانی، شفافیت سازمانی بیانگر توسعه کارآمد و به‌روز سازمان است. همه انسان‌ها ستایشگر ارزش و قدرت آزادی هستند در چارچوبی که در محل کار نیاز است هنگامی که کارکنان کنترل و استقلالی بر نحوه انجام وظایف خود داشته باشند کمتر خسته می‌شوند و در شرایط بهتری وظایف خود را انجام می‌دهند (Safar, 2019; Rezaeian & Araban, 2019; Mohammadlou et al., 2023). تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان ظرفیت مقاومت و توان بازسازی پس از یک دوران گذار از بحران جهت پیشگیری از اختلال در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است این نتایج با تحقیقات پیشین (D'Angelo et al., 2020; De Jong et al., 2016; Kiani et al., 2017) هم‌راستا می‌باشند. بهزیستی محیطی با مقولات بهزیستی فرهنگ سازمانی و سازگاری محیطی از دیگر مؤلفه‌های بهزیستی سازمانی می‌باشد قوانین و بایسته‌های سازمانی دریافت شرایط محیطی سالم و کسب نتایج سودمند از مسائلی است که همواره باید موردتوجه سازمان‌ها قرار گیرد. فشار و خشم و می‌بایست حذف شود تا آرامش و امنیت بازخورد صحیح را در سازمان گسترش دهد این نتایج با تحقیقات سحر کیایی و همکاران (۲۰۲۰) هم‌راستا می‌باشد پویایی سازمانی با مقولات فرعی بهبود مستمر تیم‌گرایی چابکی سازمانی، نوگرایی سازمانی، یادگیری سازمانی، نشان می‌دهند که سازمان‌ها می‌بایست در حال بهبود شرایط، سرعت عمل و توجه به ابعاد جدید فعالیت‌های خود در قالب تیم همراه با آموزش و یادگیری مستمر باشد این نتایج با تحقیقات پیشین (Bakhtiari et al., 2020; Torri & Toniolo, 2010; Wokoma & Obasi, 2023) هم‌راستا می‌باشد.

خودمراقبتی سازمانی با مقولات پیشگیری سازمانی و آینده‌نگاری نشان می‌دهند که سازمان‌ها با یک برنامه منسجم می‌توانند به خود مراقبتی بپردازند بدون آنکه هرروز استرس ضعف و شکست را تجربه کنند می‌بایست خطرات احتمالی را همیشه در نظر داشت و ایجاد مشکل‌پگیری کرد و با یک سناریوی توانمند آینده شکوفایی سازمان را ترسیم نمود آینده‌نگاری راهبردی سازمانی است که می‌تواند در محیطی پیچیده و متغیر قابلیت و عملکرد مناسبی ارائه دهد و در برابر شرایط پرتلاطم و الهام‌آمیز آینده از اثربخشی لازم بهره‌مند بود این نتایج با تحقیقات پیشین (Huong et al., 2016; Ololube, 2019) هم‌راستا می‌باشند.

برند سازمانی با مقولات فرعی رفاه سازمانی کرامت سازمانی، گشودگی سازمانی، مثبت اندیشی سازمانی اشاره به این مهم دارند که هر سازمانی می‌بایست یک برند خاص و قابل توجه برای خود داشته باشد تا از این طریق بتواند محبوبیت و همگانی‌پذیری خود را بپذیرد این نتایج با تحقیقات پیشین (Ampong, 2024; D'Angelo et al., 2020; De Jong et al., 2016) هم‌راستا می‌باشد.

معناگرایی سازمانی با ارزشمندی سازمانی و ایکیگای سازمانی و امید سازمانی از مؤلفه‌های کاملاً به‌روز است که در کشورهای پیشرفته جهان مورد توجه خاص رهبران سازمان‌ها قرار گرفته جهت ایجاد یک فضای زنده به‌روز و پر از تحرک به کار می‌برند تا بتوانند یک سازمان زنده و پویا خلق کنند این نتایج با تحقیقات حمید آتش پور و پیمان رحیمی نژاد هم‌راستا می‌باشند.

موازین اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله از مصاحبه‌شوندگان شامل متخصصان مدیریت آموزشی، اساتید حوزه آموزش مجازی و معلمان فیزیک کشور عراق تقدیر و قدردانی می‌شود.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

Reference

- Abio, G., Patxot, C., Souto, G., & Istenič, T. (2021). The role of gender, education and family in the welfare organization: Disaggregating National Transfer Accounts. *The Journal of the Economics of Ageing*, 20, 100348. [DOI]
- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational Leadership, Employee Engagement. [DOI]
- Akintoye, E. O., & Afobruku, S. A. (2022). Staff welfare package and organizational performance: A theoretical discourse. *European Journal of Business Management*, 7(2), 155-159. [DOI]
- Al Abri, S., Kasaeva, T., Migliori, G. B., Goletti, D., Zenner, D., Denholm, J., & Petersen, E. (2020). Tools to implement the World Health Organization End TB Strategy: Addressing common challenges in high and low endemic countries. *International Journal of Infectious Diseases*, 92, S60-S68. [DOI]
- Ampong, I. (2024). Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: A case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2315690. [DOI]
- Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005). *Salute organizzativa: Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina Editore. [DOI]
- Bakhtiari, E., Sabbahi, P., Karami, A., & Safarnia, M. (2020). The Impact of Perceived Organizational Justice and Organizational Norms on the Psychological Well-Being of Teachers. *Journal of Behavioral Management Studies*, 9(4), 2-19. [DOI]
- Catană, Ș. A., Toma, S. G., Imbrișcă, C., & Burcea, M. (2022). Teleworking impact on wellbeing and productivity: A cluster analysis of the Romanian graduate employees. *Frontiers in psychology*, 13, 856196. [DOI]
- Coli, E., & Rissotto, A. (2015). Organizational well-being in a public research agency: The point of view of administrative staff and researcher. *Journal Of Social Sciences*, 11(4), 381-394. [DOI]
- D'Angelo, C., Gazzaroli, D., & Gozzoli, C. (2020). Organisational welfare in Italian SMEs: the process of valorising human resources. *Sustainability*, 12(22), 9318. [DOI]

- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134. [DOI]
- Esmailnasab, N., & Mir Yousefi, S. J. (2020). Examining the Role of Organizational Health and Psychological Capital in Enhancing Employee Well-Being in Sports Organizations. *Journal of Organizational Behavior Management in Sports*, 7(4), 115-128. [DOI]
- Farahbakhsh, S., Sattar, A., & Pourmohammadi, S. M. (2017). Presenting a Structural Model of the Relationship Between Spiritual Leadership and Organizational Well-Being Mediated by Principals' Positivity in Primary Schools of Khorramabad City. *Quarterly of Physical Education*, 24(1), 97-120. [DOI]
- Fida, R., Game, A., Stepanek, M., & Gendronneau, C. (2022). Longitudinal effects of engagement with workplace health programmes on employee outcomes: A relational perspective. *British Journal of Management*, 33(4), 1905-1923. [DOI]
- Gbarage, M. B., & Ololube, N. P. (2022). The influence of staff welfare scheme and career development needs on the effective implementation of the Nigerian National Policy on Education (NPE). *International Journal of Economics, Environmental Development and Society*, 3(3), 262-287. [DOI]
- Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*, 37(6), 945-964. [DOI]
- Ilies, R., Pluut, H., & Aw, S. S. (2015). Studying employee well-being: Moving forward. *European Journal of work and organizational psychology*, 24(6), 848-852. [DOI]
- Kiani, M., Shabani Bahar, G., & Erfani, N. (2017). Developing an Organizational Health Model Based on Organizational Virtues for Employees of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Organizational Behavior Management in Sports*, 4(3), 95-107. [DOI]
- Kızrak, M., & Yeloğlu, H. O. (2024). How can prosocial silence be golden? The roles of commitment to learning and organizational support. *The Learning Organization*, 31(2), 250-267. [DOI]
- Melz, H., Fromknecht, A. E., Masters, L. D., Richards, T., & Sun, J. (2023). Incorporating multiple data sources to assess changes in organizational capacity in child welfare systems. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102231. [DOI]
- Montazeri, M., & Ferdowsi Pour, L. (2018). The Impact of Organizational Health on Employee Job Performance. *Quarterly Journal of Management Studies on Improvement and Transformation*, 27(90), 45-64. [DOI]
- Moradi, M., Khanjani, M., & Asgari, M. (2021). The Relationship Between Character Strengths, Job Fit, and Job Engagement with Organizational Well-Being in the Social Security Organization. *Quarterly of Applied psychology*, 15(3), 449-476. [DOI]
- Moradi, Z., Jamiliyan, H., & Nokani, M. (2024). The Mediating Role of Job Boredom in the Relationship Between Maladaptive Schemas and Psychological Well-Being in the Workplace. *Journal of Psychology Growth*, 13(2), 59-68. [DOI]
- Ololube, N. P. (2019). *Practical Guide to Human Resources Management and Organizational Theory*. Pearl Publishers. [DOI]
- Rezaeian, A., & Araban, S. (2019). Investigating the Relationship Between Psychological Capital and Organizational Well-Being of Students at Farhangian University in Lorestan Province. *Journal of Advances in Psychology, Educational Sciences, and Education*, 2(19). [DOI]
- Safar Mohammadlou, S., Esmaili, S., Kheirandish, M., & Koushki Jahromi, A. (2023). Identifying and Determining Healthy Leadership Strategies with a Focus on Job Well-Being Based on Strategic Reference Point Theory. *Journal of Career and Organizational Counseling*, 15(1), 53-86. [DOI]
- Sivananthan, P. (2006). After the wave: The immediate and long-term effects of the tsunami on the health of the people of Sri Lanka. *University of Toronto Medical Journal*, 83(3), 175-178. [DOI]
- Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, 33(5), 724-751. [DOI]
- Torri, P., & Toniolo, E. (2010). Organizational well-being: Challenge and future foundation. *Giornale Italiano di Medicina Del Lavoro e Ergonomia*, 32(3), 363-367. [DOI]
- Wokoma, I. S., & Obasi, F. U. (2023). Organizational Welfare Package and Employee Job Satisfaction. [DOI]