



## Understanding Strategies to Enhance Employees' Well-being in the Workplaces in Iranian Public Organizations: Qualitative Study

**Raziyeh Ghanbary Vanani\*** 

\*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: raziyehghanbary@modares.ac.ir

**Hassan Danaee Fard** 

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: hdanaee@modares.ac.ir

**Seyed Hossein Kazemi** 

Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: h.kazemi@modares.ac.ir

**Jalil Delkhah** 

Assistant Prof., Department of Management & Planning, Management Studies and Technology Development Center, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: j.delkhah@modares.ac.ir

### Abstract

#### Objective

The present qualitative research was conducted to analyze strategies, programs, and actions to improve employees' well-being in their workplaces from the perspective of employees working in Iranian public organizations.

#### Methods

Based on the qualitative content analysis method, the current study analyzes the data collected from 14 public organizations in a period from the beginning of the Iranian calendar year of 1399 to the end of 1400 (March 2020- March 2021). Although semi-structured interviews (n = 115) were the primary source of data collection, researchers' observations, existing studies, and internal and external organizational reports had also a noticeable effect on developing and improving the themes.

#### Results

The findings of the study showed "employee well-being in light of people interactions in the organization"; "employee well-being in light of organizational environment"; "employee well-being in light of organizational structure"; "employee well-being in light of organizational technology"; "employee well-being in light of organizational systems" and

"employee well-being in light of organizational culture" were drawn as the six themes (main strategies). Moreover, 13 main categories and 63 sub-categories were obtained as programs and actions of the public organizations to promote workplace well-being from the perspective of employees in the public organizations.

### **Conclusion**

Various individual, organizational, and environmental factors lead to the formation of well-being in the workplaces. Positive relationships and support from managers and co-workers are necessary at the individual level. At the organizational level, good social and physical structure, the use of advanced and safe technology, equitable compensation, efficient human resource systems, and a culture of values, norms, and symbols that facilitate well-being in the workplace is needed. Also, creating a friendly work environment, and the positive social prestige of the organization in society are various environmental programs that can lead to an exciting and motivating work environment that promotes well-being at the workplace.

**Keywords:** Employee welfare, Human resource management, Public organizations, Qualitative content analysis, Well-being in the workplaces.

**Citation:** Ghanbary Vanani, Raziye; Danaee Fard, Hassan; Kazemi, Seyed Hossein & Delkhah, Jalil (2022). Understanding Strategies to Enhance Employees' Well-being in the Workplaces in Iranian Public Organizations: Qualitative Study. *Journal of Public Administration*, 14(4), 554- 579. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2022, Vol. 14, No.4, pp. 554- 579

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.343684.3163>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: May 27, 2022

Received in revised form: August 12, 2022

Accepted: November 02, 2022

Published online: January 14, 2023





## فهم راهبردهای ارتقای به‌زیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی

راضیه قنبری وانانی\*

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: raziyeqanbary@modares.ac.ir

حسن دانائی فرد

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: hdanaee@modares.ac.ir

سیدحسین کاظمی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: h.kazemi@modares.ac.ir

جلیل دلخواه

استادیار، گروه برنامه‌ریزی و مدیریت، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: j.delkhah@modares.ac.ir

### چکیده

**هدف:** پژوهش کیفی حاضر با هدف واکاوی راهبردها، برنامه‌ها و اقدام‌های ارتقادهنده به‌زیستی کارکنان در محل کار، از نگاه کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران اجرا شده است.

**روش:** این پژوهش با اتکا به روش تحلیل محتوای کیفی، داده‌های گردآوری شده از سال ۱۳۹۹ تا پایان سال ۱۴۰۰ را در ۱۴ دستگاه اجرایی واکاوی می‌کند. هرچند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (۱۱۵ مصاحبه) مأخذ اصلی تولید داده‌ها بوده است، مشاهدات پژوهشگران، پژوهش‌های موجود و گزارش‌های سازمانی داخلی و خارجی نیز، در تدقیق مضامین نقش ایفا کرده‌اند.

**یافته‌ها:** «به‌زیستی کارکنان در پرتو تعاملات افراد در سازمان»، «به‌زیستی کارکنان در پرتو محیط سازمان»، «به‌زیستی کارکنان در پرتو ساختار سازمان»، «به‌زیستی کارکنان در پرتو فناوری سازمان»، «به‌زیستی کارکنان در پرتو نظام‌های سازمان» و «به‌زیستی کارکنان در پرتو فرهنگ سازمان» ۶ مضمون (راهبردهای اصلی) به‌دست‌آمده از یافته‌های پژوهش بود که در قالب ۱۳ طبقه اصلی و ۶۳ طبقه فرعی، به‌عنوان برنامه‌ها و اقدام‌های سازمان‌های دولتی برای ارتقای به‌زیستی در محل کار از دیدگاه کارکنان در سازمان‌های دولتی ترسیم شد.

**نتیجه‌گیری:** عوامل مختلف فردی، سازمانی و محیطی، به شکل‌گیری به‌زیستی در محل کار منجر می‌شود. ایجاد فضای کاری دوستانه، جایگاه اجتماعی مثبت سازمان در جامعه، جوّ درون‌سازمانی مثبت و خیرخواهانه، ساختار اجتماعی و فیزیکی تسهیل‌کننده به‌زیستی کارکنان، به‌کارگیری فناوری پیشرفته و ایمن، نظام‌های جبران خدمات عادلانه و منابع انسانی کارآمد، به‌همراه فرهنگ تقویت‌کننده به‌زیستی می‌توانند به ایجاد فضای کاری مهیج و برانگیزاننده به‌زیستی در محل کار منتهی شوند. در پایان درباره دلالت‌های نظری و عملی یافته‌های این پژوهش، برای دانش‌پژوهان و دست‌اندرکاران مدیریت منابع انسانی بحث شده است.

**کلیدواژه‌ها:** به‌زیستی در محل کار، تحلیل محتوای کیفی، رفاه کارکنان، سازمان‌های دولتی و مدیریت منابع انسانی.

**استناد:** قنبری وانانی، رضیه؛ دانائی فرد، حسن؛ کاظمی، سیدحسین و دلخواه، جلیل (۱۴۰۱). فهم راهبردهای ارتقای به‌زیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی. مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۵۵۴-۵۷۹.

## مقدمه

به گفته میرسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اینکه «هیچ کس در بستر مرگ خود افسوس نمی‌خورد که ای کاش مدت‌زمان بیشتری را در سازمان سپری می‌کردم» حکایت تلخی است که شاید بیانش اندکی شادی میان کارکنان ایجاد کند؛ اما بی‌تردید واقعیتی عمیق در پس آن نهفته است. واقعیت این است که نگرش، رفتار و گفتار کارکنان و همین‌طور عملکرد مطلوب و شادی‌آفرین آن‌ها، تابعی از سطح بالای به‌زیستی در محل کار است، به همین علت شعار «کارکنان شاد، کارکنانی بهره‌ورند»<sup>۲</sup>، برای چندین دهه جنبش جدیدی فراروی پیش‌تازان محافل پژوهشی و عملی روان‌شناسی سازمانی رقم‌زده است (ابوبکر، ادوارد و زاکاریا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). این جنبش مدعی است که پژوهشگران، به دلیل باور غلطی در یکی دانستن شادکامی<sup>۴</sup> با رضایت شغلی، از برقراری پیوند صحیح بین رضایت شغلی و عملکرد عاجز مانده‌اند؛ زیرا شادکامی در پرتو احساس کارکنان از تجربه به‌زیستی (اغلب از طریق اندازه‌گیری به‌زیستی روان‌شناختی) ارزیابی می‌شود؛ در نتیجه آنچه مستفاد می‌شود آن است که به‌زیستی<sup>۵</sup> عملکرد را رقم می‌زند نه رضایت شغلی را<sup>۶</sup> (پیچ و ولاپرودریک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹).

به‌طور کلی «به‌زیستی» به «توانایی کارکنان برای داشتن احساس خوب از کار و انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله به سیاقی اثربخش» اشعار دارد (وار<sup>۸</sup>، ۱۹۸۷). به بیان دیگر، روان‌شناسان آن را «حال خوب کارکنان» تعبیر کرده‌اند (واترمن<sup>۹</sup>، ۱۹۹۳). بر این اساس، «به‌زیستی کارکنان در محل کار»<sup>۱۰</sup>، به‌عنوان حالتی پویا و متغیر اشاره دارد به «بخشی از به‌زیستی کلی کارکنان که به‌طور انحصاری در محیط کار تجربه می‌شود و از رهگذر آن، فرد می‌تواند توانایی‌های بالقوه خود را رشد دهد، به‌گونه‌ای خلاقانه و سازنده کار کند، ارتباطات مثبت و پایداری با دیگران ایجاد کند و در راستای خدمت به جامعه گام بردارد» (مک‌دید و پارک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴). گفته می‌شود عملکرد اثربخش کارکنان زمانی محقق می‌شود که افراد با کسب تجربه رضایت‌بخش و مثبت در محیط کار، سطح به‌زیستی خود را افزایش می‌دهند و در نتیجه، این امر به عملکرد بالایی در آن‌ها منجر می‌شود (جوهری، شمس‌الدین، بین، یحیی و عدنان<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹). در یکی دو دهه اخیر، پژوهش‌های متعددی (باکار، هاشیم، جایاسینگام، امار و ماستامیل<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸؛ ساهای و ماهاپاترا<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۰) نشان داده‌اند کارکنانی که از به‌زیستی بیشتری برخوردارند، اجتماعی‌تر و نیرومندترند و نسبت به بقیه روحیه همکاری و احساس بهتری دارند. این افراد در مواجهه با سختی کار مقاوم‌تر، خلاق‌تر، سالم‌تر و شادتر بوده‌اند.

1. Myerson

2. Happy worker-Productive worker

3. Aboobaker, Edward &amp; Zakkariya

4. Happiness

5. Well-being

۶ در خصوص پیوند رضایت شغلی با به‌زیستی، دو رویکرد کلی وجود دارد، بعضی رضایت شغلی را جزئی از به‌زیستی در محل کار دانسته و برخی دیگر آن را پیامد ایجاد به‌زیستی در کارکنان می‌دانند.

7. Page &amp; Vella-Brodrick

8. Warr

9. Waterman

10. Workplace Wellbeing

11. McDaid &amp; Park

12. Johari, Shamsudin, Yean, Yahya &amp; Adnan

13. Bakar, Hashim, Jayasingam, Omar &amp; Mustamil

14. Sahai &amp; Mahapatra

به‌رغم اجماع ظاهری فوق بر سر اهمیت مفهوم بهزیستی، آن‌طور که مؤسسه فرزیستی<sup>۱</sup> جهانی گزارش می‌دهد، از میان سازمان‌های ایالات متحده آمریکا که برنامه‌های بهزیستی دارند، فقط ۴۰ درصد از کارکنان بر این باورند که برنامه‌های بهزیستی، در عمل موجب بهبود سلامتی و بهزیستی آن‌ها شده است. همچنین، فقط ۲۵ درصد از کارکنان معتقدند که پیاده‌سازی برنامه‌های بهزیستی در سازمان، فقط به‌علت توجه به سلامتی و بهزیستی آن‌هاست، در حالی که بیشتر آن‌ها معتقدند این برنامه‌ها با هدف استثمار و تشویق کارکنان به انجام کار بیشتر و سخت‌تر طراحی شده‌اند (آنیستیتو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). شاید به همین دلیل است که پژوهشگران به بهزیستی در محیط کار نگاه‌های دوگانه‌ای داشته‌اند. در حالی که بعضی از منظر مثبت، آن را شادکامی، کیفیت کار و رضایت شغلی قلمداد کرده‌اند، عده‌ای دیگر بر طبل منفی آن، یعنی اعتیاد به کار و فرسودگی ناشی از کار زیاد کوبیده‌اند (چین، ددیو، زوتسلوت و لیکا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). از سوی دیگر مطالعات (مک‌دید و پارک، ۲۰۱۴) نشان می‌دهد در سازمان‌هایی که کارکنانش معتقدند در آن سلامت و بهزیستی آن‌ها به‌خوبی مدیریت می‌شود، عملکرد سازمانی ۲/۵ برابر بیشتر از سازمان‌هایی است که در این زمینه ضعیف عمل می‌کنند. دلیل دیگر لزوم توجه به موضوع بهزیستی، هزینه‌های چشمگیر و در واقع، تاوان کم‌توجهی به آن در سازمان است. برای مثال، هزینه‌های افسردگی شدید در ۳۰ کشور اروپایی در سال ۲۰۱۰ به میزان ۱۰۹ میلیارد دلار برآورد شده است؛ این درحالی است که هزینه اختلالات روانی و اضطراب بیش از ۸۸ میلیارد پوند بوده است. بنابراین، عملکرد ضعیف سازمان در حوزه بهزیستی و سلامت کارکنان می‌تواند به افزایش غیبت در کار، حضور نامیشی در کار، عملکرد و بهره‌وری پایین و همین‌طور افزایش حوادث در محل کار منجر شود (تاج، شاهید، زهیر و گول<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

اگر ضرورت توجه به بهزیستی در محل کار را مفروض بداریم، مسئله فراروی اندیشه‌ورزان و اندیشمندان بهزیستی کارکنان در بخش خصوصی و دولتی آن است که برنامه‌های بهزیستی سازمان‌ها که برای ارتقای مشارکت فعالانه کارکنان در سازمان‌ها اجرا می‌شود، اثربخشی لازم را ندارد (هایوف، گیوارسی و گیلاردی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). از طرفی، به لحاظ تفاوت ماهوی این دو بخش (بارسپال و ویلدرام<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱) این مسائل در بخش دولتی بسیار نگران‌کننده و شایان توجه بوده است. برای مثال، تنوع ذی‌نفعان، کوچک‌سازی بخش دولتی، تغییرات و ساختار بندی مجدد، فشار زیادی به کارکنان وارد می‌کند، از این رو بهزیستی کارکنان در بخش دولتی، نسبت به بخش خصوصی بیشتر در معرض تهدید قرار می‌گیرد (مک‌دید و پارک، ۲۰۱۴). در بخش دولتی ایران هم پژوهش‌های بسیاری بر نقش مهم و اثرگذار عواملی نظیر انگیزه خدمت عمومی (دهقانان، ۱۳۹۴)، مشارکت کارکنان (حسینی کاخکی و زاهدی، ۱۳۹۱)، ارزیابی عملکرد (امیدی، محمداسمعیلی و قلی‌پور، ۱۴۰۰) و جبران خدمات (ایمانی، آذر، قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۹۹) در بهبود خدمت‌رسانی بخش دولتی صحنه گذاشته‌اند؛ اما تاکنون هیچ پژوهشی به‌طور نظام‌مند به واکاوی ذهنیت‌های کارکنان با جهت‌گیری ارائه بسته جامعی از بسترهای شکل‌دهنده بهزیستی در محل کار نپرداخته است. پژوهش‌های گذشته حوزه مدیریت منابع انسانی نیز

1. Wellness
2. Institute
3. Jain, Dediu, Zwetsloot & Leka
4. Taj, Shahid, Zaheer & Gul
5. Hauff, Guerci & Gilardi
6. Baarspul & Wilderom

نشان می‌دهد که ارزیابی کاربرد کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی با توسل به گزارش‌های مدیران منابع انسانی بدون واری برداشت کارکنان از این اقدام‌ها، اغلب با شکست مواجه می‌شوند (کیهوی و رایت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در همین راستا، در نظر گرفتن تعاملات اجتماعی کارکنان، محیط، ساختار، فناوری، نظام‌ها و فرهنگ سازمان به‌عنوان اجزای اصلی تشکیل‌دهنده سازمان (هچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸) و نگاه به پدیده به‌زیستی در محل کار از دیدگاه کارکنان در این قالب، موجب پیدایش دیدی جامع‌و مانع نسبت به آن می‌شود؛ همان طوری که پژوهش‌های متعددی نقش مهارت و توانایی‌های اجتماعی افراد (جین و همکاران، ۲۰۱۷)، محیط (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹)، ساختار اجتماعی و فیزیکی (لی و آلیتا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹)، فناوری (هایلی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰)، نظام‌های مختلف درون‌سازمانی از جمله نظام‌های مالی جبران خدمات و منابع انسانی (ناتان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸) و فرهنگ سازمان (جین و همکاران، ۲۰۱۷) را در ارتقای به‌زیستی در محل کار مؤثر دانسته‌اند و چگونگی تأثیرگذاری آن را به‌خوبی نشان می‌دهند. بنابراین، به نظر می‌رسد واکاوی، زیربنای مآخذهای تولید به‌زیستی در چارچوب عناصر اصلی و شکل‌دهنده سازمان در سایه توجه به برداشت کارکنان، می‌تواند به افزایش اثربخشی برنامه‌های پیاده‌سازی شده به‌زیستی و رای ماهیت سازمان کمک شایان توجهی داشته باشد.

با توجه به اینکه تاکنون مطالعات حاضر در حوزه به‌زیستی در محل کار، آن را به‌عنوان بخشی از به‌زیستی کارکنان و در کنار سایر ابعاد به‌زیستی فرد نظیر به‌زیستی ذهنی، روان‌شناختی و اجتماعی مطالعه کرده‌اند (زنگ، زو، زوا و زانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵) یا میزان ارتباط متغیرهای گوناگون با به‌زیستی در محل کار (مرادی، خانجانی و عسگری، ۱۴۰۰)، عوامل تأثیرگذار و پیامدهای آن (فیشر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴)، مفهوم‌پردازی و مدل‌سازی به‌زیستی در محل کار (آی پی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹) را سنجیده‌اند یا به‌عنوان شکل دیگری از سایر متغیرهای سازمانی نظیر کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی و غیره (اسلیمپ، کِرن و ولابرودریک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵) بدون نگاهی مجزا به خاستگاه آن و واکاوی دیدگاه کارکنان بررسی کرده‌اند، داشتن رویکردی کل‌نگرانه و یکپارچه صرفاً در خصوص به‌زیستی در محل کار از منظر کارکنان برای طرح‌ریزان برنامه‌های به‌زیستی سازمان ضروری به نظر می‌رسد تا با پرداختن به بسترها و مؤاخذ مهم شکل‌دهنده آن، به‌صورت چندوجهی به این کارویژه مهم مدیریت منابع انسانی پرداخت و راه‌های برطرف کردن کم‌وکاستی‌های به‌زیستی کارکنان در محیط کاری را رصد کرد. از این رو، مدیران و خط‌مشی‌گذاران دولتی می‌توانند با توسل به انواعی از راهبردها<sup>۱۱</sup> (طرحی از اقدام‌ها و شیوه‌های دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت سازمان)، برنامه‌ها<sup>۱۲</sup> (مجموعه‌ای از اقدام‌ها یا

1. Kehoe & Wright

2. Hatch

3. Lee

4. Lee & Aletta

5. Haile et al.

6. Nathan

7. Zheng, Zhu, Zhao & Zhang

8. Fisher

9. Ip

10. Slempe, Kern & Vella-Brodrick

11. Strategies

12. Programs

فعالیت‌های مرتبط با یک هدف بلندمدت مشخص) و اقدام‌ها<sup>۱</sup> (عمل یا فرایند انجام کار در راستای کسب هدفی کوتاه‌مدت) (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) در چارچوب عناصر اساسی سازمان، به‌زیستی کارکنان در بخش دولتی را ارتقا دهند تا مجریان و عاملان پُرانرژی و مطمئنی برای اجرای خطمشی‌های عمومی کشور باشند. بنابراین، یافته‌های این پژوهش می‌تواند رهنمودهای سازنده‌ای فراروی خطمشی‌گذاران، مدیران دولتی و به‌ویژه مدیران برنامه‌های به‌زیستی سازمان‌های دولتی قرار دهد. در این راستا، مطالعه حاضر با هدف واکاوی راهبردها، برنامه‌ها و اقدام‌های ارتقادهنده به‌زیستی کارکنان در محل کار از نگاه کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، در پی پاسخ‌گویی به این پرسش اجرا شده است: راهبردها، برنامه‌ها و اقدام‌های ارتقای به‌زیستی کارکنان در محل کار از دیدگاه کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟ در ادامه، پس از بیان مبانی نظری و دانش موجود در خصوص به‌زیستی در محل کار، روش‌شناسی پژوهش تشریح و یافته‌های حاصل از اجرای آن، به‌همراه دلالت‌های نظری و کاربردی به بحث و بررسی گذاشته خواهد شد.

### پیشینه پژوهش

اولین نظریه‌ها و ایده‌ها که در باب به‌زیستی در حوزه اقتصاد مطرح شده است، به‌زیستی را معادل درآمد، تعریف و تبیین کرده‌اند. در اوایل دهه ۱۹۶۰، این معنا جای خود را به میزان کیفیت زندگی داد. پس از آن، در دهه ۱۹۷۰ با ظهور جنبشی که به‌طور عمده کانون تمرکزش در ایالات‌متحده بود، به‌زیستی رنگ‌وبوی تازه‌ای به خود گرفت و دغدغه‌اش پرداختن به حل مسائل بهداشت و سلامتی از جمله سلامت روان‌شناختی افراد شد (کُریا، لاپس، آلمِدیَا و کامارگو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). به‌تدریج، نظریه‌ها و مدل‌های متفاوت دیگری نیز به تبیین نظری فلسفه وجودی به‌زیستی پرداختند. مدل منابع - تقاضاهای شغل<sup>۴</sup> (ابوبکر و همکاران، ۲۰۱۹)، مدل تقاضا - کنترل - پشتیبانی<sup>۵</sup> (تامروس، سالین و ماگنوسِن هانسون<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰)، نظریه حق تعیین سرنوشت خود<sup>۷</sup> (جونز، هادلی، وانینگانایاک و جانستون<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹)، نظریه مبادله اجتماعی<sup>۹</sup> (میلنر و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵) و نظریه قرارداد روان‌شناختی<sup>۱۱</sup> (رویوسیا، تامپرو و مانتیس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳)، از جمله این مدل‌ها و نظریه‌ها هستند. با وجود این، در مطالعات پیرامون به‌زیستی، پژوهشگران دو نگاه و پایه فلسفی در فهم به‌زیستی در پیش گرفته‌اند: یکی رویکرد لذت‌جویانه<sup>۱۳</sup> با تمرکز بر شادکامی و دیگری، رویکرد سعادت‌گرایانه<sup>۱۴</sup> با تکیه بر رشد و توسعه پتانسیل ذاتی افراد.

1. Actions
2. Armstrong
3. Correa, Lopes, Almeida & Camargo
4. Job Demands-Resources model
5. Demand-Control(-Support) (JDCS) model
6. Törnroos, Salin & Magnusson Hanson,
7. Self-determination theory (SDT)
8. Jones, Hadley, Waniganayake & Johnstone
9. Social exchange theory
10. Milner et al.
11. Psychological contract theory
12. Rousseau, Tomprou & Montes
13. Hedonic wellbeing
14. Eudaimonic wellbeing

بر پایه رویکرد لذت‌جویانه، شادکامی از تلاش در جهت حداکثر کردن لذت و به حداقل رساندن درد حاصل می‌شود (پیچ و ولابرودریک، ۲۰۰۹). به‌زیستی در این رویکرد پژوهشی، حس‌و حال خوب و ماحصل غلبه احساسات و عواطف مثبت بر عواطف منفی است و به‌طور کلی در احساس زندگی رضایت‌بخش خلاصه می‌شود (کریا و همکاران، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، رویکرد سعادت‌گرایانه مدعی است که انسان‌ها با ارضای نیازهای اساسی خود احساس شایستگی، استقلال، ارتباط با دیگران و خودبستگی، رشد، زندگی هدفمند، معنا و مقصود داشتن، دنبال کردن اهداف دلخواه، خودشکوفایی و برتری‌طلبی در خود ایجاد می‌کنند و این حالت، به همان سعادت‌مندی آن‌ها اشاره دارد (فیشر، ۲۰۱۴). در واقع تأکید این رویکرد، بر آن چیزی است که رشد و پرورش افراد را موجب شده و به لحاظ اخلاقی صفات پسندیده‌ای در آن‌ها رقم می‌زند (ساکا و احمد، ۲۰۲۰). می‌توان این‌طور استدلال کرد که این دو رویکرد، زیرساخت‌های تقسیم‌بندی انواع به‌زیستی را شکل می‌دهند.

در دانش موجود به‌زیستی، انواع و اقسام متعددی از به‌زیستی معرفی شده است، در این میان، می‌توان به نمونه‌های مهم‌تر آن‌ها، یعنی به‌زیستی ذهنی<sup>۲</sup>، به‌زیستی روان‌شناختی<sup>۳</sup>، به‌زیستی فیزیکی<sup>۴</sup>، به‌زیستی اجتماعی<sup>۵</sup>، به‌زیستی کارکنان<sup>۶</sup> و به‌زیستی در محل کار اشاره مختصری کرد. به بیان دیگر، به‌زیستی ذهنی، به حالت مثبت ذهنی فرد اشاره می‌کند و سه مؤلفه اصلی را شامل می‌شود: ۱. درجه بالایی از احساسات مثبت؛ ۲. درجه‌ای پایین از عواطف منفی؛ ۳. ارزشیابی آگاهانه افراد از میزان خوشنودی خود در باب کلیت زندگی. به‌زیستی روان‌شناختی میزان رضایت‌مندی، عزت‌نفس، داشتن چشم‌انداز مثبت، رشد فردی، خود‌مدیریتی و توانایی رویارویی با مسائل، استرس و تعارض را دربرمی‌گیرد. به‌زیستی فیزیکی بر تغذیه، قدرت مالی، مراقبت‌های بهداشتی، پوشاک، امنیت و تحرک فرد متمرکز است. به‌زیستی اجتماعی مشارکت در مسائل و امور درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، سهولت و افزایش ارتباطات اجتماعی، هماهنگی و هم‌سانی در ارتباط با دیگران، مقبول اجتماع بودن، سیستم‌های حمایت اجتماعی و کمک به دیگران را نشان می‌دهد. به‌زیستی کارکنان نیز، به تمام جنبه‌های زندگی کاری از کیفیت و ایمنی محیط فیزیکی تا چگونگی احساس کارکنان نسبت به کار، محیط کاری، جو موجود در حوزه کاری و به‌طور کلی سازمان گفته می‌شود (لی، ۲۰۱۹؛ زو، رسول و ما، ۲۰۲۰؛ ناتان، ۲۰۱۸؛ پیچ و ولابرودریک، ۲۰۰۹). در واقع به‌زیستی کارکنان متشکل است از به‌زیستی حاصل از زندگی، به‌زیستی روان‌شناختی و به‌زیستی در محل کار (زنگ و همکاران، ۲۰۱۵) و به‌زیستی در محل کار مطابق تعریفی که در مقدمه به آن پرداخته شد، جزئی از به‌زیستی کارکنان به شمار می‌رود.

گونه‌شناسی‌های متعددی از پدیده «به‌زیستی در محیط کار» از جانب پژوهشگران مطرح شده است و به‌نوعی همگان فقدان توافق جامع‌ومانع بر سر تعریف واحدی از به‌زیستی را خاطرنشان کرده‌اند (هالز، ریچماند، مارتین و

1. Sakka & Ahammad
2. Subjective Wellbeing
3. Psychological Wellbeing
4. Physical Wellbeing
5. Social Wellbeing
6. Employee Wellbeing
7. Zhou, Rasool & Ma



دی‌وِچت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۹). پیچ و ولابرودریک (۲۰۰۹) مدعی‌اند بهزیستی در محل کار، به‌عنوان یکی از ابعاد بهزیستی کارکنان، از دو مؤلفه رضایت شغلی و تأثیرات ناشی از کار تشکیل شده است. آی پی (۲۰۰۹) نیز بر اساس ماهیت شغل، محل کار، سنج‌های رضایت شغلی و رضایت در محل کار، مؤلفه‌های اصلی بهزیستی در محیط کار را در بستر کشور چین دسته‌بندی کرده است. درواقع، ۶ مؤلفه تشکیل‌دهنده بهزیستی کارکنان در محل کار عبارت‌اند از: ویژگی‌های شغلی، نقش‌های سازمانی، تناسب فرد - سازمان، عدالت سازمانی، تعارض کار - خانواده و رفتار شهروندی سازمانی. فیشر (۲۰۱۴) نیز با خاطرنشان کردن ماهیت چندبُعدی بهزیستی، مدل مؤلفه‌های بهزیستی کلی در محل کار را ارائه و ابعاد مختلف این مدل را نشئت گرفته از مفاهیم و سنج‌های به‌کاررفته در حوزه رفتار سازمانی می‌داند. این ابعاد، اغلب متشکل از قضاوت‌های شناختی مرتبط با احساسات، شادکامی لذت‌جویانه، بهزیستی سعادت‌گرایانه یا بهزیستی اجتماعی است. به‌علاوه، سازمان بهداشت جهانی با معرفی مدل جامعی از سلامتی در محل کار تحت عنوان «PROWELL» آن را در سه دسته کلی بهزیستی فیزیکی، بهزیستی ذهنی و بهزیستی اجتماعی و هفت بُعد سلامتی فیزیکی<sup>۲</sup>، آسودگی جسمی<sup>۳</sup>، تغذیه جسمانی<sup>۴</sup>، بهزیستی شناختی، بهزیستی اجتماعی، بهزیستی عاطفی و بهزیستی محیطی دسته‌بندی کرده است (لی، ۲۰۱۹). به‌طور کلی، دانش پژوهشی موجود در خصوص بهزیستی در محل کار، نشان می‌دهد که محیط کاری (مخاطرات مربوط به سلامتی، ایمنی و محیط کاری)، ویژگی‌های شخصیتی (الگوی رفتاری نوع A و کانون کنترل افراد)، استرس شغلی (ناشی از فقدان تناسب بین نیازها و الزامات فردی و محیطی) بر بهزیستی کارکنان تأثیر مستقیمی می‌گذارد. در مقابل، توجه به امر بهزیستی کارکنان، پیامدهای فردی و سازمانی متعددی دارد که از آن جمله می‌توان به پیامدهای فیزیکی، روان‌شناختی و رفتاری در سطح فرد و هزینه‌های بیمه درمانی، بهره‌وری و غیبت در سطح سازمانی (دی‌سایمون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴) اشاره کرد. با توجه به تشریح دانش موجود، مبانی نظری و بیان انواع و اقسام بهزیستی، در مقاله حاضر، به‌طور اختصاصی بر مبحث بهزیستی در محل کار و طراحی راهبردها، برنامه‌ها و اقدام‌ها در سایه بسترهای اصلی ایجادکننده آن در سازمان تمرکز شده است و با به‌کارگیری روش‌شناسی کیفی، می‌کوشد که پدیده بهزیستی در محل کار را از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، در راستای ارتقای هرچه بیشتر آن واکاوی کند.

## روش‌شناسی پژوهش

### طرح پژوهش

روش‌شناسی اجرای این پژوهش، بر طرح کیفی و روش تحلیل محتوا (گرانهمیم و لاندمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴) در ۱۴ دستگاه اجرایی، از سال ۱۳۹۹ تا سال ۱۴۰۰ استوار است. روش تحلیل محتوا نیز، به‌عنوان یکی از ابزارهای تحلیل کیفی با انجام فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی نظام‌یافته، در پی تلخیص و ساخت انتزاعی مفاهیم از حجم زیادی از داده‌های متنی، به‌منظور

1. Hulls, Richmond, Martin & de Vocht
2. Physical fitness
3. Physical comfort
4. Physical nourishment
5. De Simone
6. Graneheim & Lundman

دستیابی به بینش‌های جدید درباره پدیده مورد مطالعه به کار گرفته می‌شود (تاج آبادی، احمدی، صدوقی اصل و ویس مرادی، ۲۰۲۰).

### مشارکت‌کنندگان

۱۱۵ نفر از کارکنان ۱۴ دستگاه اجرایی ایران (وزارتخانه‌های آموزش و پرورش؛ علوم، تحقیقات و فناوری؛ کشور؛ اقتصاد و دارایی؛ نیرو؛ فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح؛ دادگستری؛ بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛ تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛ نفت و سازمان‌های اداری و استخدامی کشور، تأمین اجتماعی و سازمان علمی - تحقیقاتی وابسته به نهاد ریاست جمهوری) با روش نمونه‌گیری هدفمند (در دسترس) به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. معیار انتخاب این افراد عبارت بود از: داشتن حداقل ۲ سال سابقه کاری، حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی، نداشتن پست مدیریتی عالی و تمایل به همکاری در انجام پژوهش (جدول ۱ را ببینید). بعد از کسب رضایت از شرکت‌کنندگان، مصاحبه آن‌ها به‌منظور تحلیل و گزارش نتایج ضبط شد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان

متغیر	تعداد
جنسیت	
مرد	۸۲
زن	۳۳
سن (سال)	
۲۲-۳۰	۱۲
۳۰-۴۰	۶۱
>۴۰	۴۲
سابقه کاری (سال)	
۲-۱۰	۳۱
۱۰-۲۰	۴۵
>۲۰	۳۹
سطح تحصیلات	
کارشناسی	۳۲
تحصیلات عالی	۸۳
پست سازمانی	
کارشناس	۷۰
سرپرست	۴۵

## گردآوری داده‌ها

مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، مشاهدات، پژوهش‌های موجود و گزارش‌های موجود در سایت‌های داخلی و خارجی مآخذ گردآوری داده‌ها بوده‌اند. به دلیل شرایط کرونا و محدودیت‌های ورود به دستگاه‌های اجرایی، مصاحبه‌ها به دو صورت حضوری و تلفنی، در بازه زمانی ۳۰ تا ۴۵ دقیقه انجام گرفت. پروتکل مصاحبه از پرسش‌های کلی با پاسخ‌های باز در خصوص بهزیستی کارکنان در محل کار تشکیل شده بود و متناسب با پاسخ شرکت‌کننده، پرسش‌های بیشتری مطرح می‌شد. اولین پرسش از هر شرکت‌کننده این بوده که «آیا از اینکه به استخدام این سازمان درآمده‌اید، حس و حال خوبی دارید؟».

بعد از آن، مبتنی بر ابعاد گوناگون بهزیستی، در باب موضوعاتی از جمله میزان مطلوبیت جو کاری، ارتباط با همکاران و مدیر، محیط سازمان، میزان به‌کارگیری تخصص، استقلال و تنوع کاری، تسهیلات نقدی و غیرنقدی، جو مذهبی سازمان، امید به پیشرفت و ارتقا، فراهم‌سازی تمهید شرایط تعادل کار و زندگی و غیره، پرسش‌های متنوعی مطرح می‌شد. در نهایت، پرسش‌های زیر مطرح می‌شد:

- فکر می‌کنید چه چیزی در سازمان اگر فراهم بود یا برجسته‌تر می‌شد، احساس بهتری به شما می‌داد؟
- در خصوص نحوه پیاده‌سازی آن می‌توانید مثالی بزنید؟
- بین تمام مواردی که بحث شد کدام‌یک برای شما اولویت و اهمیت بیشتری دارد؟

بررسی پژوهش‌های موجود و گزارش‌های سازمانی در سایت‌های داخلی یا خارجی، تحت عنوان راه‌کارهای ارتقا/افزایش/بالا بردن/ترویج/بهبود بهزیستی در محل کار در مرحله گردآوری، تحلیل داده‌ها و مکمل اطلاعات به دست آمده به کار گرفته شد. به طور کلی پس از مطالعه، ترجمه متون لاتین، بررسی، کدگذاری و حذف کدهای هم‌پوشان، تعداد ۳۸ کد نهایی شده از تحلیل گزارش‌ها و ۲۴ کد نهایی شده از پژوهش‌های موجود به کدهای حاصل از مصاحبه‌ها اضافه شد. در همین راستا، تحلیل اسناد و پژوهش‌های موجود در کنار سایر روش‌های گردآوری اطلاعات به تقویت تفسیر اطلاعات و نزدیک کردن گفته‌ها و شنیده‌ها با رویدادهای واقعی نقش بسزایی دارد (سرویسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

مشاهدات به جمع‌آوری داده‌های عمیق‌تر و شکل‌دهی به تصویری درست‌تر از پدیده مورد مطالعه، کمک بسیاری می‌کند (امرسون، فرتز و شاو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). پس از هماهنگی با یکی از دستگاه‌های اجرایی نام برده، نویسنده اول برای یک دوره ۹ ماهه، به شکل همکار و البته ناظر، فعالیت مضاعفی انجام داد و با ایجاد ارتباط کلامی و غیرکلامی با کارکنان، صحت و سقم پاره‌ای از اطلاعات گردآوری شده از مصاحبه‌ها را بررسی کرد و با ثبت یادداشت‌های میدانی در مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات، به فراخور وجود ابهام در پاسخ برخی از شرکت‌کنندگان، از آن‌ها بهره برد.

1. Service

2. Emerson, Fretz & Shaw

## تحلیل داده‌ها

هم‌زمان با گردآوری اطلاعات، کار تحلیل داده‌ها با به‌کارگیری روش تحلیل محتوای کیفی گرانهم و لاندمن (۲۰۰۴) انجام شد. به این ترتیب، متن مصاحبه‌ها به صورت کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شد و پس از چند بار مطالعه اطمینان حاصل شد که فهم کلی از اظهارات افراد حاصل شده است. در این راستا، نسخه ۸ نرم‌افزار اطلس تی<sup>۱</sup> برای مدیریت صحیح داده‌ها در طول فرایند تجزیه و تحلیل استفاده شد.

## کیفیت پژوهش

در این پژوهش، چهار معیار انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>، اتکاپذیری<sup>۳</sup>، اعتبارداشتن<sup>۴</sup> و سازگاری<sup>۵</sup>، برای افزایش کیفیت انجام آن به کار گرفته شد (لینکلن و گوبا<sup>۶</sup>، ۱۹۸۵). انتقال‌پذیری از طریق به‌کارگیری، انتقال و تعمیم یافته‌های پژوهش با سایر شرایط مشابه به دست می‌آید. در این مطالعه، علاوه بر قابل اعتماد بودن داده‌ها، مضامین اصلی به دو طریق مقایسه ثابت (ارزیابی وحدت بین داده‌های خام و مضامین نهایی) و بررسی هماهنگی بین مضمون‌های نهایی و نظرهای شرکت‌کنندگان توسط خود آن‌ها سنجیده شد. اتکاپذیری به میزان ثبات یافته‌ها در طول زمان اشاره دارد و در مطالعه حاضر از طریق ثبت و ضبط مسیر انجام پژوهش و امکان تکرار آن از سوی پژوهشگران دیگر حاصل شد. اعتبار پژوهش هم به عنوان باورپذیری یافته‌ها توسط خواننده یا سایر پژوهشگران، از طریق مشارکت مستمر پژوهشگران طی فرایند پژوهش، بازبینی یافته‌ها از سوی سایر نویسندگان و ذکر نقل‌قول‌های مستقیم از افراد و حداکثر واریانس انتخاب مشارکت‌کنندگان برای ایجاد تنوع در نمونه‌گیری هدفمند فراهم شد. درنهایت، سازگاری یا ثبات به حد و حدود توافق دو یا چند نفر مستقل بر سر صحت، نافعیت و معنای داده‌ها اشاره می‌کند. در همین راستا، بعد از اتمام تحلیل داده‌های اولیه از سوی نویسنده نخست، سایر نویسندگان مقاله، تمام کدها، طبقه‌های اصلی و فرعی و مضامین را به دقت بررسی کردند و به اجماع رسیدند.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، ۶ مضمون اصلی به عنوان راهبردها، ۱۳ طبقه اصلی و ۶۳ طبقه فرعی به ترتیب، به عنوان برنامه‌ها و اقدام‌های سرمایه‌گذاری برای ایجاد و بهبود به‌زیستی کارکنان از دیدگاه آن‌ها در محل کار ترسیم شدند (به جدول ۲ نگاه کنید). در ادامه به شرح و تفسیر نتایج این مطالعه با استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان یا نتایج مشاهدات و گزارش‌های سازمانی در هر یک از طبقه‌های فرعی پرداخته می‌شود و به دلیل اجتناب از شرح و بسط متن نوشتار حاضر به ذکر نمونه‌ای از آن‌ها اکتفا می‌شود.

1. Atlas.ti
2. Transferability
3. Dependability
4. Credibility
5. Conformability
6. Lincoln & Guba

جدول ۲. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش

مضمون	طبقه اصلی	طبقه فرعی
بهزیستی کارکنان در پرتو تعاملات افراد در سازمان	روابط حمایت‌گرانه مدیر با کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قدردانی از کارهای خوب کارکنان</li> <li>• سبک حمایت‌گرانه همه‌جانبه مدیر در تعامل با کارکنان</li> <li>• توزیع و تفویض منصفانه کارها میان کارکنان</li> <li>• وجود تضارب آرا و مشارکت سازنده میان مدیر و کارکنان</li> <li>• برقراری ارتباطات شفاف و اثربخش مدیر با کارکنان</li> </ul>
	روابط دوستانه کارکنان با کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فضای تعاملی محترمانه و مبتنی بر اخلاق میان کارکنان</li> <li>• روابط کاری تیمی و همکار گونه میان کارکنان</li> <li>• شفافیت در روابط کاری</li> <li>• حس تعلق جمعی میان کارکنان</li> <li>• فضای گفت‌وگو و حمایت‌گرانه میان کارکنان</li> </ul>
بهزیستی کارکنان در پرتو محیط سازمانی	جوّ برون‌سازمانی مثبت در جامعه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرت و نفوذ سیاسی سازمان در جامعه</li> <li>• آوازه و شهرت سازمان</li> <li>• جایگاه و اهمیت سازمان در جامعه</li> </ul>
	جوّ درون‌سازمانی مثبت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• احساس خوب کار کردن در سازمان</li> <li>• برخورداری از طیب خاطر</li> <li>• شبکه‌های ارتباطی کارساز در سازمان</li> <li>• تخصص‌گرایی پویا در سازمان</li> <li>• فضای خدمتگزاری به ارباب‌رجوع</li> <li>• متداول بودن رفتارهای خیرخواهانه میان کارکنان و مدیران در سازمان</li> </ul>
بهزیستی کارکنان در پرتو ساختار سازمانی	ساختار اجتماعی بهزیستی محور	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرایندهای کاری بهینه</li> <li>• مقررات و آیین‌نامه‌های شفاف و منعطف</li> <li>• وجود سلامت اداری و شفافیت در انتصابات و ارتقاها</li> <li>• وجود تناسب بین فرد، شغل و سازمان</li> <li>• فراهم بودن فرصت رشد کارراهه برای کارکنان</li> <li>• طبقه‌بندی شغلی شفاف</li> <li>• وجود مشاغل چالشی متناسب با توانمندی کارکنان</li> <li>• برقراری امنیت شغلی، روانی و اقتصادی بلندمدت</li> <li>• توزیع مناسب اختیارات تصمیم‌گیری در سازمان</li> </ul>
	ساختار فیزیکی بهزیستی محور	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چیدمان بهینه واحدهای کاری</li> <li>• فضای اختصاصی شغلی مطلوب</li> <li>• امکانات و تسهیلات کاری مناسب</li> <li>• مکان دلپذیر استقرار سازمان</li> <li>• دکوراسیون زیبای محل کار</li> <li>• چیدمان داخلی آرامش‌بخش سازمان</li> </ul>

مضمون	طبقه اصلی	طبقه فرعی
بهزیستی کارکنان در پرتو فناوری سازمانی	پیشرفته و بهروز بودن زیرساخت‌های سخت‌افزاری در سازمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>پیشرفته بودن تجهیزات الکترونیک</li> <li>هوشمند بودن سیستم اداری سازمان</li> <li>پایگاه‌های اطلاعاتی بهروز</li> <li>بهروز بودن نرم‌افزاری فناوری در سازمان</li> </ul>
	پایدار و ایمن بودن زیرساخت‌های نرم‌افزاری در سازمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>پایداری شبکه‌های فناوری سازمان</li> <li>اتوماسیون اداری پایدار سازمان</li> <li>پشتیبانی مستمر از فناوری‌ها</li> <li>امنیت شبکه‌های فناوری سازمان</li> </ul>
بهزیستی کارکنان در پرتو نظام‌های سازمانی	نظام‌های مالی جبران خدمات عدالت‌محور پویا	<ul style="list-style-type: none"> <li>وام‌ها و کمک‌هزینه‌های عادلانه و فراگیر</li> <li>جبران خدمات منصفانه و به‌موقع</li> <li>حقوق و دستمزد متناسب با تورم</li> <li>پرداختی‌های جانبی مبتنی بر عملکرد</li> <li>پایداری در پرداختی‌ها</li> <li>تنوع لازم در پرداختی‌ها</li> </ul>
	نظام‌های منابع انسانی کارآمد	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام‌های جذب و استخدام مبتنی بر شایسته‌گزینی</li> <li>ارزشیابی عملکرد منصفانه و شفاف</li> <li>امکانات رفاهی درون سازمانی مناسب</li> <li>آموزش‌های بهنگام، مفید و مهارت محور</li> <li>نظام‌های ایمنی و بهداشت مناسب</li> <li>امکان‌پذیری تعادل کار و زندگی در سازمان</li> </ul>
بهزیستی کارکنان در پرتو فرهنگ سازمانی	ارزش‌های فرهنگی پشتیبان بهزیستی	<ul style="list-style-type: none"> <li>شایسته‌سالاری در ارتقا و انتصابات سازمانی</li> <li>دقت‌ورزی در استفاده از منابع سازمان</li> <li>رعایت انصاف و عدالت در سازمان</li> </ul>
	هنجارهای تقویت‌کننده بهزیستی	<ul style="list-style-type: none"> <li>حساسیت به منافع عامه مردم</li> <li>رعایت حرمت ارباب‌رجوع</li> <li>نبود رفتارهای تملق‌آمیز در سازمان</li> </ul>
	نمادهای فرهنگی تسهیل‌کننده بهزیستی	<ul style="list-style-type: none"> <li>برگزاری جشن‌های ملی در سازمان</li> <li>برگزاری مراسم‌های مذهبی در سازمان</li> <li>نصب نمادهای فرهنگی در سازمان</li> </ul>

### راهبرد ۱: بهزیستی کارکنان در پرتو تعاملات افراد در سازمان

ارتباط و برخورد کارکنان درون سازمان در قالب دو دسته‌ی ارتباط با مدیر و ارتباط با سایر کارکنان خلاصه می‌شود. زمانی که این ارتباطات از روی همدلی، همکاری و احترام متقابل صورت گیرد، سرمنشأ ایجاد حس و حال مثبت، اشتیاق کاری و بهزیستی بالاتری در افراد می‌شود. این راهبرد از دو برنامه‌ی «ایجاد روابط حمایت‌گرانه مدیر با کارکنان» و «برقراری روابط دوستانه کارکنان با کارکنان» تشکیل شده است.

**برنامه ۱: ایجاد روابط حمایت‌گرانه مدیر با کارکنان.** از آنجایی که بخشی از ارتباط هر یک از کارکنان با سرپرست بلافاصله یا مدیر انجام می‌شود، رفتار مناسب با کارکنان، برقراری تعامل اثربخش و برخورد منصفانه با کارکنان هم در انجام هر چه بهتر وظایف و هم خشنودی آن‌ها نقش بسزایی دارد. اقدام‌های «قدردانی از کارهای خوب کارکنان»، «در پیش گرفتن سبک حمایت‌گرانه همه‌جانبه مدیر در تعامل با کارکنان»، «توزیع و تفویض منصفانه کارها میان کارکنان»، «ایجاد فضای تضارب آرا و مشارکت سازنده میان مدیر و کارکنان» و «برقراری ارتباطات شفاف و اثربخش مدیر با کارکنان» در این برنامه قرار دارند. در این خصوص یکی از کارکنان گفت:

«زمانی که حجم کارهای ما بالاست، مدیر همیشه برای انجام وظایف محوله از ما تشکر می‌کند، شاید این کار بدون صرف هزینه خاصی باشد؛ اما به ما احساس دیده شدن و دلگرمی در کار می‌دهد.» (شرکت‌کننده الف، کارشناس)

**برنامه ۲: برقراری روابط دوستانه کارکنان با کارکنان.** بخش دیگری از ارتباط کارکنان در بستر سازمان با همکاران انجام می‌شود. بنابراین، کیفیت انجام این روابط و میزان جو همکاری و همیاری میان افراد در حال خوب کارکنان نقش بسیاری دارد. اقدام‌های «ایجاد فضای تعاملی محترمانه و مبتنی بر اخلاق میان کارکنان»، «استقرار روابط کاری تیمی و همکاری‌گونه میان کارکنان»، «ایجاد شفافیت در روابط کاری»، «ایجاد حس تعلق جمعی میان کارکنان» و «برپایی فضای گفت‌وگو و حمایت‌گرانه میان کارکنان» در این برنامه جای دارند:

«برخورد محترمانه همکاران با یکدیگر، به‌همراه حفظ آراستگی، نظافت و خلق‌وخوی مثبت آن‌ها به ایجاد ارتباطات مبتنی بر رعایت اخلاق حسنه منجر می‌شود و داشتن صداقت و صراحت کلام در کارکنان به‌دوراز هرگونه اختلاف و تنش‌های کاری شدید میان آن‌ها مسیر ارتباطات را هموار می‌کند.» (شرکت‌کننده ب، سرپرست)

### راهبرد ۲: به‌زیستی کارکنان در پرتو محیط سازمان

جو محیطی که فرد در آن مشغول به کار است، به دو شکل درونی و بیرونی بر او تأثیرگذار است، به بیان دیگر، از یک‌سو میزان قدرت و اشتها سازمان به شخص احساس تأثیرگذاری و خود ارزشمندی می‌دهد و از سوی دیگر فضای مطلوب حاکم بر محیط درون سازمان حس و حال مثبتی در انجام کارها ایجاد می‌کند. این راهبرد از دو برنامه «تقویت جو برون‌سازمانی مثبت در جامعه» و «ایجاد جو درون‌سازمانی مثبت» تشکیل شده است.

**برنامه ۱: تقویت جو برون‌سازمانی مثبت در جامعه.** اعتبار و وجهه سازمان در ایجاد انگیزه و غرور ملی فرد تأثیر زیادی دارد؛ زیرا هر فرد از سازمان خود هویت می‌گیرد و بی‌تردید، نقش پُررنگ سازمان در جامعه برای او هم خوشایند تلقی می‌شود. اقدام‌های «ارتقای قدرت و نفوذ سیاسی سازمان در جامعه»، «بهبود آوازه و شهرت سازمان» و «تحکیم جایگاه و اهمیت سازمان در جامعه» در این برنامه جای دارند:

«وقتی در سازمانی مشغول به کار هستی که از جایگاه و منزلت اجتماعی بالایی برخوردار است، این شأن و احترام برای کسی که کارمند این چنین سازمانی است هم وجود دارد و در مقابل خانواده و خویشاوندان سربلند می‌شود.» (شرکت‌کننده ت، سرپرست)

**برنامه ۲: ایجاد جو درون‌سازمانی مثبت.** فضای پشتیبانی و حمایتی در محل کار آرامش ذهنی و روحی را به ارمغان می‌آورد. در چنین فضایی رفتارهای خیرخواهانه به‌دوراز هرگونه قلدرمآبی پرورش‌یافته و ارتباط بین واحدهای سازمانی به‌خوبی انجام می‌گیرد. اقدام‌های «برقراری احساس خوب کار کردن در سازمان»، «ایجاد فضای برخورداری از طیب خاطر»، «برپایی شبکه‌های ارتباطی کارساز در سازمان»، «خلق تخصص‌گرایی پویا در سازمان»، «ایجاد فضای خدمتگزاری به ارباب‌رجوع» و «متداول کردن رفتارهای خیرخواهانه میان کارکنان و مدیران در سازمان» در این برنامه قرار دارند:

«وقتی در جوسازمانی مثبتی فعالیت داشته باشی، از انجام کار برای ارباب‌رجوع و کمک به همکاران احساس مفید و ارزشمندبودن داری، در چنین شرایطی، چون ایجاد روابط مثبت در محل کار تشویق می‌شود شبکه‌های ارتباطی خوبی شکل می‌گیرد. (شرکت‌کننده ت، کارشناس)

### راهبرد ۳: به‌زیستی کارکنان در پرتو ساختار سازمان

ساختار سازمانی در دو قالب اجتماعی و فیزیکی جایگاه مؤثری در میزان به‌زیستی کارکنان دارد، به بیان دیگر، اگر چیدمان ساختاری به‌گونه‌ای باشد که انعطاف‌پذیری، شفافیت، رویه‌های کاری اثربخش و فرصت استقلال رشد و پیشرفت را از یک طرف و شرایط محیطی ارگونومیک و بستری برای آسایش و زیباسازی محیطی ایجاد کند، در بالفعل کردن توانایی‌های بالقوه و داشتن بستر کاری امن و بانشاط نقش مهمی دارد. این راهبرد از دو برنامه «ایجاد ساختار اجتماعی به‌زیستی محور» و «چیدمان ساختار فیزیکی به‌زیستی محور» تشکیل شده است.

**برنامه ۱: ایجاد ساختار اجتماعی به‌زیستی محور.** وجود فرایندها و رویه‌های کاری منعطف و باکیفیت، شفافیت همه‌جانبه در انجام امور و برقراری انواع تناسب در حقوق، مزایا و حجم کاری و اعطای فرصتی برای شکوفایی استعدادها به‌شکل ساختاری و کلان در شادکامی تک‌تک کارکنان سهم شایان توجهی دارد. اقدام‌های «استقرار فرایندهای کاری بهینه»، «وضع مقررات و آیین‌نامه‌های شفاف و منعطف»، «برقراری سلامت اداری و شفافیت در انتصابات و ارتقاها»، «ایجاد تناسب بین فرد، شغل و سازمان»، «اعطای فرصت رشد کارراهه برای کارکنان»، «برقراری طبقه‌بندی شغلی شفاف»، «ایجاد مشاغل چالش‌برانگیز متناسب با توانمندی کارکنان»، «برقراری امنیت شغلی، روانی و اقتصادی بلندمدت» و «توزیع مناسب اختیارات تصمیم‌گیری در سازمان» در این برنامه قرار دارند:

«فرایندهای کاری پویا، منعطف و استاندارد به شفاف و کم‌هزینه شدن انجام کارها ختم شده و با حذف بوروکراسی زائد سرعت پیشبرد فعالیت‌های پیش‌بینی‌شده را بالا می‌برد. حاکم بودن قوانین انعطاف‌پذیر و شفافیت در شرح شغل و شرایط احراز مشاغل به شایسته‌سالاری در ارتقاها و زمینه رشد و ارتقای درون‌سازمانی افراد فراهم می‌شود.» (مشاهدات)

**برنامه ۲: چیدمان ساختار فیزیکی به‌زیستی محور.** در دسترس بودن ابزار و وسایل مناسب اداری، طراحی محیط اداری جذاب و بانشاط، به‌همراه تمهید امکانات و تجهیزات محیطی به‌عنوان عوامل بهداشتی محیط کار برای فراهم کردن آرامش خاطر هرچه بیشتر کارکنان ضروری به نظر می‌رسد. اقدام‌های «برپایی چیدمان بهینه واحدهای کاری»، «ایجاد



فضای اختصاصی شغلی مطلوب»، «تأمین امکانات و تسهیلات کاری مناسب»، «برقراری مکان دلپذیر استقرار سازمان»، «تدارک دکوراسیون زیبای محل کار» و «تمهید چیدمان داخلی آرامش‌بخش سازمان» در این برنامه جای دارند:

«جدا کردن اتاق خانم‌ها از آقایان، رنگ‌آمیزی و گل‌آرایی دلپذیر اتاق‌ها، داشتن صندلی و مبلمان متناسب با ارگونومی، تنظیم دما، نور و هوای اتاق در احساس مطبوع داشتن در محل کار تأثیر بسیار مثبتی دارد.» (شرکت‌کننده چ، کارشناس)

#### راهبرد ۴: بهزیستی کارکنان در پرتو فناوری سازمان

کاربرد فناوری در سازمان، در دو بستر پیشرفتگی از حیث سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و پشتیبانی مستمر از پایگاه داده‌ها بررسی شده است. وجود تجهیزات و سیستم‌های پیشرفته برای همگام‌شدن با فناوری روز از یک‌سو و داشتن بستری برای پشتیبانی مستمر و امنیت شبکه‌های نرم‌افزاری از سوی دیگر، برای ارتقای فناوری سازمان امر ضروری تلقی می‌شود. بهبود فناوری سازمان با انجام هرچه بهتر و سریع‌تر کارها، هم رضایت کارکنان در حین انجام وظایف را ارتقا می‌دهد و هم خستگی ناشی از کار با تجهیزات فرسوده و نرم‌افزارهای به‌روزشده را کاهش می‌دهد و در نهایت، در کیفیت زندگی کار فرد تأثیر مثبتی دارد. دو برنامه «پیشرفته و به‌روز کردن زیرساخت‌های سخت‌افزاری در سازمان» و «پایدار و ایمن کردن زیرساخت‌های نرم‌افزاری در سازمان» در این راهبرد قرار می‌گیرند.

**برنامه ۱: پیشرفته و به‌روز کردن زیرساخت‌های سخت‌افزاری در سازمان.** استقرار سیستم‌های سخت‌افزاری اطلاعاتی در سازمان به دیجیتالی بودن امور داخلی و امور بیرونی سازمان منجر می‌شود. به‌روز و پیشرفته‌بودن زیرساخت‌های سخت‌افزاری برای افزایش دسترسی‌های نرم‌افزاری نوین پیش‌شرط کاربرد فناوری روز در سازمان به شمار می‌رود. اقدام‌های «تمهید تجهیزات پیشرفته الکترونیک»، «هوشمندکردن سیستم اداری سازمان»، «دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی به‌روز» و «به‌روز کردن نرم‌افزاری فناوری در سازمان» در این برنامه قرار دارند:

«وجود بستر فناوری پیشرفته و ارتقای آن سبب جلوگیری از فرسودگی کارکنان و تسهیل امور با به‌کارگیری فناوری نوین می‌شود. در این راستا، فراهم کردن میز خدمت الکترونیکی برای جلوگیری از تردد بیش‌ازحد ارباب‌رجوع و ارائه خدمات باکیفیت‌تر به شهروندان اقدام بسیار خوبی است.» (شرکت‌کننده ح، سرپرست)

**برنامه ۲: پایدار و ایمن کردن زیرساخت‌های نرم‌افزاری در سازمان.** امنیت شبکه‌های اطلاعاتی، حفظ و حراست از اطلاعات درون‌سازمانی را افزایش داده است، پشتیبانی مداوم از آن نیز با بررسی اختلالات ایجادشده، سرعت کار با نرم‌افزارها را بهبود می‌بخشد. اقدام‌های «پایدار کردن شبکه‌های فناوری سازمان»، «استقرار اتوماسیون اداری پایدار سازمان»، «پشتیبانی مستمر از فناوری‌ها» و «حفظ امنیت شبکه‌های فناوری سازمان» در این برنامه جای گرفته‌اند:

«گاهی ما برای ارسال یک نامه ساده در اتوماسیون اداری با اختلال و کندی بسیاری در شبکه اطلاعاتی روبه‌رو هستیم و اگر محتوای نامه رو ذخیره نکرده باشیم، دوباره کاری برای انجام مجدد یک کار واحد صورت می‌گیرد و از طرفی کاربر را خسته و آشفته می‌کند.» (شرکت‌کننده خ، کارشناس)

### راهبرد ۵: به‌زیستی کارکنان در پرتو نظام‌های سازمان

نظام‌های جبران خدمات مالی در کنار نظام‌های آموزش، ایمنی و بهداشت کارکنان، مدیریت و ارزشیابی عادلانه و جذب و استخدام عدالت‌محور حامی به‌زیستی کارکنان به شمار می‌روند. به بیان دیگر، نظام‌های مالی در انگیزه و نگهداشت کارکنان، نظام جبران خدمات با پرداخت حقوق و مزایای عادلانه و ایجاد امنیت اقتصادی، به‌همراه دوره‌های دانش‌افزایی در خصوص حفظ سلامتی و به‌زیستی کارکنان در محل کار، پوشش خدمات بهداشت روانی و فیزیکی و درنهایت جذب و ارتقای مبتنی بر دانش و توانمندی‌های شخصی در افزایش احساس و نگرش‌های مثبت کارکنان و ارتقای به‌زیستی آن‌ها نقش عمده‌ای دارد. این راهبرد از دو برنامه «استحکام‌بخشی به نظام‌های جبران خدمات عدالت‌محور پویا» و «تقویت نظام‌های منابع انسانی کارآمد» تشکیل شده است.

**برنامه ۱: استحکام‌بخشی به نظام‌های مالی جبران خدمات عدالت‌محور پویا.** ارائه انواع وام با بهره‌های کم، انواع کمک‌هزینه برای رفع احتیاجات روزمره کارکنان در کاهش دغدغه ذهنی و افزایش رفاه کارکنان تأثیر بسزایی دارد. اقدام‌های «اعطای وام‌ها و کمک‌هزینه‌های عادلانه و فراگیر»، «برقراری جبران خدمات منصفانه و به‌موقع»، «پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با تورم»، «وضع پرداختی‌های جانبی مبتنی بر عملکرد»، «ایجاد پایداری در پرداختی‌ها» و «برقراری تنوع لازم در پرداختی‌ها» در این برنامه جای دارند:

«حقوق و مزایای کارکنان مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل در ایجاد انگیزه و نگهداشت کارکنان است؛ زیرا در کشور ما افزایش حقوق متناسب با افزایش تورم بالا نمی‌رود و میانگین دریافتی کارکنان دولت به نسبت سایر مشاغل آزاد نیست، بنابراین حساسیت افراد به حقوق و پرداختی‌های جانبی بسیار بالا است.» (مشاهدات)

**برنامه ۲: تقویت نظام‌های منابع انسانی کارآمد.** آگاهی‌بخشی و آموزش مراقبت از سلامتی و به‌زیستی کارکنان، ارائه تسهیلات رفاهی، ورزشی، تفریحی و درمانی در کنار تمهید شرایط تعادل کار و زندگی برای کارکنان آرامش ذهنی و سلامتی فیزیکی به همراه دارد. ارزیابی عملکرد مبتنی بر بهره‌وری و شایستگی فردی و سیستم پاداش بر مبنای عملکرد به عدالت در پرداخت‌ها منتهی می‌شود. رعایت شایسته‌سالاری و شفافیت در جذب، استخدام و انتصابات، میل به کوشش و پیشرفت هرچه بیشتر در زمینه کاری را افزایش داده و خشنودی بالاتری برای افراد در نتیجه تلاش هرچه بیشتر و کسب نتایج دلخواه در مسیر کارراه شغلی ایجاد می‌کند. اقدام‌های «ایجاد نظام‌های جذب و استخدام مبتنی بر شایسته‌گزینی»، «برقراری ارزشیابی عملکرد منصفانه و شفاف»، «استقرار امکانات رفاهی درون‌سازمانی مناسب»، «برپایی آموزش‌های بهنگام، مفید و مهارت‌محور»، «تمهید نظام‌های ایمنی و بهداشت مناسب» و «امکان‌پذیر کردن تعادل کار و زندگی در سازمان» در این برنامه قرار می‌گیرند:

در کنار تمام تسهیلات رفاهی، ورزشی و بهداشتی سازمان، به نظر من برای خانم‌ها آن چیزی که بیشترین اهمیت را دارد و سطح رفاه زندگی را بالا می‌برد، بحث تعادل کار و زندگی است. داشتن ساعات کاری منعطف، امکان دورکاری برای بانوان دارای فرزند خردسال و نبود الزام به انجام کار طولانی‌مدت در ایجاد هر چه بهتر این تعادل نقش بسزایی دارد.» (شرکت‌کننده د، کارشناس)

### راهبرد ۶: بهزیستی کارکنان در پرتو فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و نمادهای نهادینه‌شده در شکل‌گیری و ترویج بهزیستی کارکنان در محل کار تأثیر عمیق و متمایزی دارد. به بیان دیگر، زمانی که اعطای عادلانه ترفیع و ارتقاها، تخصیص درست منابع و امکانات سازمانی و داشتن رویکردی عادلانه و منصفانه با کارکنان در زمره ارزش‌های سازمان باشد و هنجارهای رسوخ شده در سازمان نشان از تکریم ارباب‌رجوع و نبود رفتارهای قلدرمآبانه یا چاپلوسانه باشد و نیز فضای معنوی در محل کار حاکم باشد، همه این عوامل در کنار یکدیگر در سلامتی روحی کارمندان و افزایش بهزیست آن‌ها نقش مهمی دارد. این راهبرد از سه برنامه «خلق ارزش‌های فرهنگی پشتیبان بهزیستی»، «بهبود هنجارهای تقویت‌کننده بهزیستی» و «اشاعه نمادهای فرهنگی تسهیل‌کننده بهزیستی» تشکیل شده است.

**برنامه ۱: خلق ارزش‌های فرهنگی پشتیبان بهزیستی.** اهتمام به بهره‌وری در سازمان در قالب تخصیص بهینه منابع، شایسته‌سالاری و عدالت‌مندی در انجام امور زمانی که به شکل ارزش‌های فراگیر قرار بگیرند، پشتیبان خوبی برای بهزیستی کارکنان تلقی می‌شوند. اقدام‌های «برقراری شایسته‌سالاری در ارتقا و انتصابات سازمانی»، «دقت‌ورزی در استفاده از منابع سازمان» و «رعایت انصاف و عدالت در سازمان» در این برنامه قرار دارند:

«اگر انصاف و عدالت در سازمان برقرار باشد، همه‌چیز در جای خود قرار می‌گیرد، افراد برحسب شایستگی پست و مقام می‌گیرند، رفتار خوبی با پرسنل می‌شود و احساس بهتری از کار در یک مجموعه دارید» (شرکت‌کننده د، سرپرست)

**برنامه ۲: بهبود هنجارهای تقویت‌کننده بهزیستی.** هنجارهای رفتاری و گفتاری به‌عنوان جلوه واقعی ارزش‌های سازمانی زمانی که احترام به ارباب‌رجوع و بااهمیت تلقی کردن منافع عامه را تشدید کنند، کارکنان به‌عنوان خدمتگزار مردم از کارکردن در چنین سازمانی احساس شادمانی بیشتری دارند؛ زیرا شاهد حفظ حقوق و حرمت ارباب‌رجوع هستند. به‌علاوه، باب‌نبودن رفتارهای تملق و مجیزگویی و بی‌توجهی به افرادی با چنین خصوصیات، در ایجاد فرهنگ سازمانی بهزیستی محور نقش مؤثری دارد. اقدام‌های «ایجاد حساسیت به منافع عامه مردم»، «رعایت حرمت ارباب‌رجوع» و «نبود رفتارهای تملق‌آمیز در سازمان» در این برنامه قرار دارند:

«من به خاطر اینکه در زمینه خدمت به خلق علاقه و تعصب ملی خاصی دارم، از اینکه با انجام شغلم می‌توانم بخشی از نیازهای مردم را برطرف کنم احساس خوشنودی بسیاری دارم.» (شرکت‌کننده ر، کارشناس)

**برنامه ۳: اشاعه نمادهای فرهنگی تسهیل‌کننده بهزیستی.** نمادهای فرهنگی نیز در کنار ارزش‌ها و هنجارها چنانچه در راستای ارتقای روحیه‌بخشی و سلامت ذهنی کارکنان باشد، می‌توانند به ایجاد فرهنگ سازمانی بهزیستی‌زا کمک شایان توجهی داشته باشند. در این راستا، برگزاری مراسم ملی و مذهبی از قبیل آیین گرامیداشت چهره‌های ملی و پاسداشت جایگاه ائمه و معصومان در جشن‌های مختلف، در کنار دعا و زیارت‌های گوناگون به ترویج فضای معنوی و فرهنگی در سازمان منجر می‌شود. نصب نمادها و پوستره‌های نماد فرهنگ ملی، دینی و سازمانی هم مروج فرهنگ اسلامی و ملی کشور است. اقدام‌های «برگزاری جشن‌های ملی در سازمان»، «برگزاری مراسم‌های مذهبی در سازمان» و «نصب نمادهای فرهنگی در سازمان» در این برنامه قرار دارند:

«نوع چیدمان و تزیینات اتاق و متداول بودن پوشش مخصوص سازمان در ایجاد بهزیستی در محل کار نقش دارد. در همین راستا، وسایل مزین به لوگوی سازمان و برجسته کردن آن‌ها هم در ایجاد محیط کاری دلپذیر و هم حفظ فرهنگ سازمانی پشتیبان بهزیستی کارکنان مؤثر است.» (گزارش‌های سازمانی)

## بحث و بررسی

هدف این مطالعه واکاوی دیدگاه و تجربه‌های کارکنان دستگاه‌های دولتی ایران در خصوص بهزیستی در محل کار برای تدوین راهبردها، برنامه‌ها و اقدام‌های مناسب برای تقویت بهزیستی در محل کار است. به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش نشان از کم‌توجهی یا نداشتن رویکردی راهبردی و یکپارچه به پدیده بهزیستی در محل کار از نگاه کارکنان در قالب بررسی نقش ارتباطات افراد، محیط، ساختار سازمانی، فناوری، نظام‌های جبران خدمات و منابع انسانی و فرهنگ سازمان را نشان می‌دهد. ۶ مضمون اصلی «به‌زیستی کارکنان در پرتو تعاملات افراد در سازمان»، «به‌زیستی کارکنان در پرتو محیط سازمان»، «به‌زیستی کارکنان در پرتو ساختار سازمان»، «به‌زیستی کارکنان در پرتو فناوری سازمان»، «به‌زیستی کارکنان در پرتو نظام‌های سازمان» و «به‌زیستی کارکنان در پرتو فرهنگ سازمان» عناصر سازمانی مورد تأکید در ایجاد بهزیستی کارکنان در محل کار به‌عنوان راهبردهای اصلی برای ارتقای بهزیستی به تصویر کشیده‌اند.

کیفیت ارتباط با مدیران و همکاران هم‌رده، به‌عنوان برنامه‌های موردتوجه سازمان، مطلوبیت بهزیستی ایجادشده در کارکنان را دستخوش تغییرات بسیاری می‌کند. در همین راستا، نظریه حق تعیین سرنوشت خود، هر دو عوامل اجتماعی و جنبه‌های روان‌شناختی را برای داشتن بهزیستی مطلوب لازم می‌داند. به‌علاوه، وجود محیط کاری که در آن حمایت از کارکنان در کنار اعطای استقلال به آن‌ها موج می‌زند، برای بهبود بهزیستی در محل کار ضروری به شمار می‌رود (جونز و همکاران، ۲۰۱۹). در کنار برنامه‌های کلی سازمان در خصوص بهزیستی کارکنان، نحوه مدیریت روزانه آن‌ها از سوی سرپرست بلافصل، نقش چشمگیری در بهزیستی کارکنان دارد (چین و همکاران، ۲۰۱۷). به‌طور کلی، چون سرپرست‌ها یا مدیران پایه ارتباط بیشتری با کارکنان دارند و به‌طور منظم افراد تحت سرپرستی خود را پایش می‌کنند، تأثیر زیادی بر کیفیت زندگی کارکنان و کنترل انگیزه‌های مربوط به بهزیستی آن‌ها دارند (ناتان و همکاران، ۲۰۱۸).

از طرفی، طراحی راهبردی محیطی که در آن کارکنان مشغول به کار هستند برای ایجاد برنامه‌ها و اقداماتی با هدف ارتقاء جو درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مثبت در ایجاد و حفظ به‌زیستی کارکنان تأثیرگذار است. طبق نظریه قرارداد روان‌شناختی چنانچه سازمان‌ها بخواهند شاهد عملکرد خوب و قابل قبولی از جانب کارکنان باشند، می‌بایست محیط کاری سالم و ایمنی فراهم کنند (جوهری و همکاران، ۲۰۱۹). بر اساس مدل سلامت سازمانی (کاتین و هارت، ۲۰۰۳) نیز، جو سازمانی به‌طور مستقیم بر سطح بهزیستی کارکنان و به‌طور غیرمستقیم بر تجربه کاری مثبت و منفی فرد تأثیرگذار است. بر اساس نظریه تناسب فرد - محیط، عواطف و احساساتی که کارکنان در زمان تناسب بین خود، شغلی که احراز کرده‌اند و محیط کاری تجربه می‌کنند بر احساس صلاحیت‌داشتن، اطمینان و خود کارآمدی در انجام وظایف و

نقش‌ها تأثیر می‌گذارد که به‌خودی‌خود سلامت و بهزیستی مربوط به کار فرد را بهبود می‌بخشد (آکانی، کریم و اُدیاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

مطلوبیت راهبردی ساختار سازمان در راستای پیاده‌سازی برنامه‌هایی در دو سطح اجتماعی و فیزیکی یکی دیگر از شاخصه‌های تعیین‌کننده بهزیستی ناشی از محل کار به شمار می‌رود. به اعتقاد ناتان<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) چنانچه شغلی که به هر یک از کارکنان تخصیص داده می‌شود، این خصوصیات را داشته باشد، می‌تواند در ارتقای بهزیستی نقش ایفا کند:

۱. استقلال فرد درباره نحوه انجام شغل، به او تجربه داشتن حق اظهار عقیده و منشأ اثر بودن می‌دهد؛ ۲. تنوع وظایف در یک شغل؛ ۳. برداشت کارکنان از با معنا و مفهوم بودن شغل و ارزش کار آن‌ها برای جامعه؛ ۴. شفافیت در بازخورد ارائه‌شده به فرد؛ ۵. مافوق و همکاران حمایتگر؛ ۶. مثبت‌بودن ارتباطات میان فردی؛ ۷. امکان استفاده و بهبود مهارت‌های جدید از طریق آموزش کارکنان؛ ۸. امنیت فیزیکی و سلامت کارکنان؛ ۹. امنیت شغلی از جمله داشتن چشم‌انداز شغلی در آینده؛ ۱۰. ادراک وجود عدالت در محل کار. در واقع، اقدام‌هایی که به افزایش استقلال، کنترل و حمایت در فرد منجر می‌شوند، می‌توانند به شکل حائلی در برابر شرایط روان‌شناختی ضعیف در محل کار باشند. برای نمونه، در مدل منابع - نیازمندی‌های شغلی، منابع شغلی نظیر استقلال شغلی و فرصت‌های پیشرفت برای کارکنان این فرصت را ایجاد می‌کند تا از پس اقتضات شغلی مانند فشار کاری و نبود امنیت شغلی، برآیند و تأثیر منفی آن‌ها را بر بهزیستی کاهش دهند (تامروس و همکاران، ۲۰۲۰).

فناوری به‌کار گرفته‌شده در سازمان به‌شکل راهبردی برای اتخاذ برنامه‌های مختص به آن، در دو جنبه پیشرفتگی و پایداری و ایمن‌بودن، در ایجاد محیط کاری پروراننده بهزیستی کارکنان نقش مهمی دارد. همان‌طور که مطالعه‌ای (آیشولا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷) خاطر نشان کرد، اقدام‌های مربوط به حفظ و نگهداشت کلی تجهیزات انجام کار، به افزایش بهزیستی، بهره‌وری فرد و کاهش میزان خسارت‌های مربوط به انجام کار منجر می‌شود. از طرفی، به‌لحاظ توسعه فناوری و به‌کارگیری مؤثر آن، پیشرفت شبکه‌های ارتباطی مجازی نیز منشأ اثر است. به بیان دیگر، بهزیستی کارکنان می‌تواند تحت تأثیر به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی نظیر فیس‌بوک و توییتر باشد؛ زیرا استفاده از آن‌ها ارتباط افقی بین کارکنان را میسر ساخته و برانگیزاننده حمایت گروه‌های کاری یا همکاران از یکدیگر است (هایلی و همکاران، ۲۰۲۰؛ ساکا و احمد، ۲۰۲۰).

شاید تأثیر هیچ چیزی به‌اندازه داشتن رویکرد راهبردی به کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی بر کارکنان و بهزیستی آن‌ها مشهود و بارز نباشد. درواقع، مدیران منابع انسانی می‌توانند با تمرکز بر اقدام‌هایی از قبیل ایجاد فرهنگ اشاعه‌دهنده بهزیستی، خلق محیط کاری دوستانه، فعالیت‌های مدیریت عملکرد، طراحی شغل، رفع موانع ایجادکننده بهزیستی و برقراری تعادل بین کار و زندگی، بهزیستی کارکنان را در محل کار رشد و پرورش دهند (ناتان، ۲۰۱۸). از دیگر سو، برنامه‌های مربوط به استقرار نظام‌های مالی پایدار در سازمان با جبران خدمت منصفانه و بر مبنای عملکرد،

1. Akanni, Kareem & Oduaran  
2. Nathan  
3. Ishola

سازمان را به عدالت‌محوری و بهبود به‌زیستی سوق می‌دهد (ایسیلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). همان‌طوری که احساس ضعیف به‌زیستی، به افزایش هزینه‌های درمان سلامتی و بهره‌وری پایین منجر می‌شود (زو و همکاران، ۲۰۲۰)، در مقابل، اقدام‌هایی همچون حمایت سازمان از کارکنان و اعطای پاداش مطلوب به عملکرد آن‌ها، احساس امنیت خاطر و اهمیت به ارزش‌افزوده آن‌ها به سازمان را در بردارد و بر سطح به‌زیستی کارکنان مؤثر است (مایرونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در همین راستا، بر اساس نظریهٔ تبادل اجتماعی، زمانی که کارکنان توزیع پاداش‌های سازمانی را برحسب انصاف و عدالت بدانند احتمال می‌رود مشارکت‌جویی فعالانه‌تری داشته و عملکرد شغلی بهتری را رقم بزنند (آبراهیم، سعید، عباس و شاهریکی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

مفهوم به‌زیستی کارکنان در فرهنگ شرق و غرب تفاوت دارد، یعنی در فرهنگ غربی، به‌طور مشخص چیرگی بر محیط، خودمختاری و احساسات شخصی در به‌زیستی تأکید می‌شود؛ این در حالی است که در فرهنگ شرقی، توازن و ارزش‌های اجتماعی برای دستیابی به سطح بالاتری از به‌زیستی مهم تلقی می‌شود (زنگ و همکاران، ۲۰۱۵). پژوهش‌ها (ناتان، ۲۰۱۸؛ جین و همکاران، ۲۰۱۸) عوامل ایجادکنندهٔ فرهنگ سازمانی حامی به‌زیستی کارکنان را خط‌مشی‌های سازمانی منصفانه، روابط محترمانه بین همکاران، ارزش قائل شدن برای کارکنان و پایبندی مدیران و کارکنان به ارزش‌ها و بهترین شیوه‌های عملکرد در سازمان می‌دانند، بنابراین نقش راهبردی فرهنگ سازمان در اعتلای به‌زیستی در محل کار را نمی‌توان نادیده گرفت. به‌زیستی ارتباط تنگاتنگی با ارزش‌های انسانی دارد، ارزش‌ها به آن دسته از پدیده‌هایی اطلاق می‌شوند که به وقایع و رفتارها معنا و مفهوم می‌بخشند. در واقع، به‌زیستی در محل کار را نمی‌توان بدون فهم دقیق از ارزش‌هایی که آن را شکل داده و حفظ می‌کند، درک کرد؛ زیرا ارزش‌ها به‌طور پیوسته در اقدام‌های مهمی همچون جبران خدمات، امنیت شغلی، شرایط کاری، همکاران، توسعهٔ کارراهه، خلاقیت، یادگیری، موقعیت اجتماعی، حرمت نفس دخیل هستند (آی پی، ۲۰۰۹). از طرفی هنجارها و نمادهای فرهنگ ایرانی - اسلامی کشور به‌عنوان برنامه‌های مهم و تأثیرگذار ذیل فرهنگ سازمان، زمانی که رنگ‌وبوی خدمتگزاری به عموم و معنویت پیدا می‌کنند، می‌توانند به بهتر شدن فرهنگ حمایت‌کننده از به‌زیستی در محل کار منجر شوند (هاشمی، قطب، مهرابی‌زاده هنرمند و بشلیده، ۱۳۹۶). معنویت در محل کار، به‌عنوان پیشاینده مهمی برای به‌زیستی کارکنان، تمایل به ادامهٔ خدمت در سازمان متبوع را افزایش می‌دهد (ابوبکر و همکاران، ۲۰۱۹). به‌زیستی معنوی، خود بیانگر سیر و سلوک و رای خویشان، به‌منظور یافتن معنا و هدف در زندگی، پذیرفتن ناشناخته‌ها و ایجاد هماهنگی ذهنی میان نیروهای فیزیکی و اجتماعی خارج از کنترل فرد است (هتلیر<sup>۴</sup>، ۱۹۷۶) و تجربهٔ انجام کار با مفهوم زمانی در فرد ایجاد می‌شود که با کار خود به گروه بزرگ‌تری از افراد خدمت‌کند (بایکال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). در نتیجه، سازمان‌ها برای ارتقای چنین برنامه‌هایی می‌توانند با توسل به اقدام‌هایی از قبیل ایجاد و اشاعهٔ رفتارهای خدمتگزاری به عموم و شهروندی سازمانی در محیط کار، مروج به‌زیستی کارکنان باشند (شمسی، نعامی، بشلیده و هاشمی شیخ‌شبان، ۱۳۹۵).

1. Eisele
2. Myrvang
3. Ibrahim, Said, Abas & Shahreki
4. Hettler
5. Baykal

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

عوامل مختلف فردی، سازمانی و محیطی، به شکل‌گیری بهزیستی در محل کار منجر می‌شود. ایجاد فضای کاری دوستانه، روابط مثبت و حمایتی از جانب مدیران، جایگاه اجتماعی مثبت سازمان در جامعه، جوّ درون‌سازمانی مثبت و خیرخواهانه، ساختار اجتماعی و فیزیکی تسهیل‌کننده بهزیستی کارکنان، توجه هر چه بیشتر در خصوص به‌کارگیری فناوری پیشرفته و ایمن درون سازمان، نظام‌های جبران خدمات و منابع انسانی پایدار و عادلانه، به‌همراه فرهنگ حاوی ارزش‌ها، هنجارها و نمادها به‌عنوان برنامه‌های گوناگون تقویت‌کننده بهزیستی، می‌توانند به ایجاد فضای کاری مهیج و برانگیزاننده بهزیستی در محل کار منتهی شوند. در نظر گرفتن این برنامه‌ها در قالب بسته جامع و یکپارچه‌ای از راهبردها برای ارتقای بهزیستی در محل کار، تاکنون در دانش موجود بهزیستی عرضه نشده است. از طرف دیگر، تغییر بستر هم در نظریه‌پردازی سهم یاری محسوب می‌شود؛ حال آنکه پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. به علاوه، چرخش لنز نظری پژوهش و واکاوی دیدگاه کارکنان در شکل‌گیری راه‌کارهای بهبود بهزیستی در محل کار، پُررنگ کردن کیفیت ارتباط کارکنان هم‌رده با یکدیگر علاوه بر ارتباطات سلسله‌مراتبی افراد، توجه توأمان به ساختار سازمان در دو سطح فیزیکی و اجتماعی، نقش به‌روز بودن فناوری سازمان در کنار بستر پایدار و ایمن سخت‌افزاری آن، تأثیر کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی، به‌خصوص نقش شایان توجه نظام مالی و جبران خدمات و ظهور فرهنگ در قالب ارزش‌ها، هنجارها و نمادهای تسهیل و تقویت‌کننده بهزیستی در محل کار، از سایر سهم‌یاری‌های نظری پژوهش حاضر برای دانش موجود نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند.

این پژوهش رهنمودهای مؤثری برای خط‌مشی‌گذاران و مدیران سازمان‌های دولتی و منابع انسانی دارد. از آنجایی که پژوهش حاضر بر مبنای واکاوی دیدگاه کارکنان به پدیده بهزیستی در محل کار انجام شده است، اهمیت توجه به خواسته‌های کارکنان در پیاده‌سازی برنامه‌های مطلوب آن‌ها و پایان‌دادن به حاکمیت نگاه مدیران روی طراحی برنامه‌های بهزیستی کارکنان، یکی از رهنمودهای عملی مهم محسوب می‌شود. بر مبنای نتایج این مطالعه، علاوه بر توجه به توقع کارکنان از برنامه‌های بهزیستی سازمان، داشتن تعامل سازنده مدیر در ارتباط با کارکنان، مأخذ دیگری برای ایجاد بهزیستی در محل کار به شمار می‌رود. در همین راستا، پیاده‌سازی دوره‌های آموزشی مرتبط با تقویت هوش هیجانی و برگزاری جلسه‌های بحث و گفت‌وگو، می‌تواند به ایجاد ارتباطات دوجانبه سودمند میان کارکنان با مدیران و با یکدیگر منتهی شود. همچنین، کارکنان به برقراری عدالت در سازمان به‌ویژه در فرایندهای جذب، جبران خدمت، انتصاب و ارتقاها حساسیت زیادی نشان می‌دهند و بهزیستی خود را به عدالت‌محوری در این فرایندها پیوند می‌زنند. بنابراین می‌توان با حاکم کردن شفافیت در فرایندهای مذکور، به‌همراه فراهم کردن زمینه رشد و استقلال کاری در کارکنان، بهزیستی در محل کار را ارتقا داد. به‌علاوه، توجه به میزان سابقه خدمت و وضعیت معیشتی کارکنان در پرداخت یا ارائه امکانات رفاهی - بهداشتی، در شدت تأثیر این برنامه‌ها بسیار حائز اهمیت است. به دیگر سخن، کارکنانی که در اوایل دوره خدمت خود به سر می‌برند، وام و کمک‌هزینه‌های نقدی را در اولویت می‌دانند؛ در حالی که کارکنانی با سابقه خدمت بیشتر، به رفاهیات غیرنقدی و امکانات تفریحی - گردشگری بیشتر اهمیت می‌دهند. بر این اساس، ارائه امکانات رفاهی

سازمان، به صورت سلف سرویس، نسبت به ارائه یکسان این مزایا به تمام کارکنان جذابیت بیشتری دارد. در نهایت، بسیاری از کارکنانی که به دلیل مشغله زیاد، اوقات کمتری را با جمع خانواده و دوستان می‌گذرانند، بیشتر از تمام آنچه در بالا بیان شد، داشتن تعادل بین کار و زندگی را مهم‌ترین شاخص در تعیین سطح به‌زیستی در محل کار می‌دانند. پس می‌توان با ایجاد ساعات کاری انعطاف‌پذیر و در صورت فراهم‌بودن شرایط دورکاری یک یا دو روز در هفته برای مشاغل امکان‌پذیر، قدری این مسئله را هموار ساخت.

با وجود این، مخاطبان پژوهش حاضر در بهره‌مندی از نتایج می‌بایست محدودیت‌های انجام آن را نیز مدنظر قرار دهند. از محدودیت‌های انجام این پژوهش، کنار گذاشتن پُست‌های مدیریتی عالی در انجام فرایند مصاحبه، انجام حجم زیادی از مصاحبه‌ها به صورت تلفنی، پیاده‌سازی پژوهش در بافت سازمان‌های دولتی و فراهم نبودن زمینه‌تعمیم‌پذیری به بخش غیردولتی به شمار می‌رود. در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود که دیدگاه‌های مدیران عالی و کارکنان سطوح پایین‌تر از منظرهای گوناگون مدنظر قرار گیرد و شکاف نظری بین دیدگاه‌های سطح کلان و خرد بررسی شود. همچنین، در صورت مرتفع‌شدن شرایط ناشی از همه‌گیری ویروس کرونا و تسهیل ورود به دستگاه‌های دولتی، در راستای بهبود کیفیت هرچه بیشتر نتایج پژوهش، مصاحبه‌ها به صورت حضوری انجام گیرند. در نهایت، با توجه به لزوم پرداختن به موضوع به‌زیستی کارکنان در بخش خصوصی، پیشنهاد می‌شود پیمایشی تطبیقی به منظور بررسی به‌زیستی در محل کار در دو بخش دولتی و خصوصی انجام گیرد و اولویت هر یک از راهبردها به تفکیک مشخص شود.

## منابع

- امیدی، ندا؛ محمداسماعیلی، ندا؛ قلی پور، آرین (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخورپذیری کارکنان با میانجیگری ادراک عدالت در بخش دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۳(۲)، ۳۰۹-۳۲۸.
- ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۳)، ۴۲۷-۴۶۰.
- حسینی کاخکی، احمد؛ زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۱). مدلی برای تبیین نقش مشارکت در بهبود بهره‌وری کارکنان بخش دولتی. *مدیریت دولتی*، ۴(۱۱)، ۶۹-۹۰.
- دهقانان، حامد (۱۳۹۴). تحلیل چند سطحی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت در بخش عمومی. *مدیریت دولتی*، ۷(۴)، ۷۲۱-۷۴۲.
- شمسی، مرجان؛ نعیمی، عبدالزهر؛ بشلیده، کیومرث و هاشمی شیخ‌شبان، سیداسماعیل (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه‌های روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی‌گری به‌زیستی حرفه‌ای و تعدیل‌گری هوش معنوی شغلی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۸(۲۷)، ۳۰-۴۴.
- مرادی، مهرناز؛ خانجانی، مهدی و عسگری، محمد (۱۴۰۰). رابطه توانمندی‌های منش، تناسب شغلی و مشغولیت شغلی با به‌زیستی سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی. *نشریه روان‌شناسی کاربردی*، ۳(۵۹)، ۴۴۹-۴۷۶.



هاشمی، سید اسماعیل؛ قطب، سید ایمان؛ مهربانی زاده هنرمند، مهناز و بشلیده، کیومرث (۱۳۹۶). مدل ارتباط منابع معنوی با تمایل به ترک شغل و بهزیستی در محل کار: نقش میانجی فرسودگی هیجانی و اشتیاق شغلی. پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت، ۳(۱)، ۲۹-۴۷.

## References

- Aboobaker, N., Edward, M. & Zakkariya, K. A. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28-44.
- Akanni, A. A., Kareem, D. B. & Oduaran, C. A. (2020). The relationship between emotional intelligence and employee wellbeing through perceived person-job fit among university academic staff: A Structural Equation Modelling Approach. *Cogent Psychology*, 7(1), 1-16.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action*, (4th rev. ed.). London: Kogan Page Limited.
- Baarspul, H. C. & Wilderom, C. P. (2011). Do employees behave differently in public-vs private-sector organizations? A state-of-the-art review. *Public Management Review*, 13(7), 967-1002.
- Bakar, R. A., Hashim, R. C., Jayasingam, S., Omar, S. & Mustamil, N. M. (2018). Positivity and Happiness in the Workplace. In *A Meaningful Life at Work*: Emerald Publishing Limited.
- Baykal, E. (2019). A Comparison About Eudaimonic Wellbeing in Authentic and Spiritual Leadership. *Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 61-73.
- Correa, J. S., Lopes, L. F., Almeida, D. M. & Camargo, M. E. (2019). Workplace wellbeing and burnout syndrome: Opposite faces in penitentiary work. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1-30.
- Cotton, P. & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Dehghanan, H. (2015). Multilevel Analysis of Factors that Effect on Public Service Motivation. *Journal of Public Administration*, 7(4), 721-742. (in Persian)
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118-122.
- Eisele, P. (2016). Organizational justice and workplace bullying: validating two instruments and testing their joined relation with wellbeing. *International Journal of Business and Social Science*, 7(12), 167-176.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I. & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*: University of Chicago press, Chicago.
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds), *Wellbeing: A complete Reference Guide, Work and Wellbeing*, Vol. III, (pp. 9-33). Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.

- Haile, C., Kirk, A., Cogan, N., Janssen, X., Gibson, A.-M. & MacDonald, B. (2020). Pilot testing of a nudge-based digital intervention (Welbot) to improve sedentary behaviour and wellbeing in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 1-13.
- Hassani Kakhaki, H., Zahedi, Z. (2012). A Model for Explaining the Role of Participation of Employees in Public Sector Human Productivity Enhancement. *Journal of Public Administration*, 4(11), 69-90. (in Persian)
- Hashemi, S., Qotb, S., Mehrabizadeh Honarmand, M., Beshlideh, K. (2017). The effect of Spiritual Resources on Turnover Intention and Workplace Well-being in Employees: The mediation of Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Positive Psychology Research*, 3(1), 29-48. (in Persian)
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford university press.
- Hauff, S., Guerci, M. & Gilardi, S. (2020). *Well-being-oriented HRM configurations: diffusion, contingencies and outcomes*. Paper presented at the Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship.
- Hettler, W. (1976). *The six dimensions of wellness*. In: Retrieved from <http://www.hettler.com/sixdimen.htm>
- Hulls, P. M., Richmond, R. C., Martin, R. M. & de Vocht, F. (2020). A systematic review protocol examining workplace interventions that aim to improve employee health and wellbeing in male-dominated industries. *Systematic Reviews*, 9(1), 1-7.
- Ibrahim, N. F., Said, A.-M. A., Abas, N. & Shahreki, J. (2020). Relationship between well-being perspectives, employee engagement and intrinsic outcomes :A literature review. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 69-74.
- Imani, H., Azar, A., Gholipour, A., Pourezat, A. (2020). Presenting an Interpretive Structural Model of Employees' Compensation System toward Administrative Integrity in the Public Sector. *Journal of Public Administration*, 12(3), 427-460. (in Persian)
- Institute, G. W. (2016). *Global Wellness Institute Releases Report and Survey on the Future of Wellness at Work* [online] <http://www.globalwellnessinstitute.org> (accessed 1 June 2017).
- Ip, P. K. (2009). Developing a concept of workplace well-being for greater China. *Social Indicators Research*, 91(1), 59-77.
- Ishola, A. A. (2017). Workplace safety management as correlates of wellbeing among factory workers in Oluyole industrial estate, Ibadan, Oyo state Nigeria. *African Journal of Social Work*, 7(2), 45-51.
- Jain, A., Dediu, V., Zwetsloot, G. & Leka, S. (2017). Workplace innovation and wellbeing at work: A review of evidence and future research agenda. *Workplace Innovation*, (pp. 111-128). Cham, Switzerland: Springer.
- Johari, J., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., Yahya, K. K. & Adnan, Z. (2019). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 109-119.
- Jones, C., Hadley, F., Waniganayake, M. & Johnstone, M. (2019). Find your tribe! Early childhood educators defining and identifying key factors that support their workplace wellbeing. *Australasian Journal of Early Childhood*, 44(4), 326-338.

- Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Lee, Y. (2019). Workplace health and its impact on human capital: seven key performance indicators of workplace health. Orhan Korhan (Ed), *Indoor Environment and Health*, (pp. 1-23). London: IntechOpen.
- Lee, Y. & Aletta, F. (2019). Acoustical planning for workplace health and well-being: A case study in four open-plan offices. *Building Acoustics*, 26(3), 207-220.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- McDaid, D. & Park, A. L. (2014). Investing in wellbeing in the workplace: more than just a business case. In D. McDaid & C. I. Cooper (Eds), *The Economics of Wellbeing, Vol. 5 of Wellbeing: A Complete Reference Guide*, (pp. 215-238). Chichester, UK: Wiley Blackwell.
- Milner, K., Greyling, M., Goetzel, R., Da Silva, R., Kolbe-Alexander, T., Patel, D., Beckowski, M. (2015). The relationship between leadership support, workplace health promotion and employee wellbeing in South Africa. *Health Promotion International*, 30(3), 514-522.
- Moradi, M., Khanjani, M. & Asgari, M. (2021). The Relationship Between Character Strengths, Person-Job Fit and Job Involvement with Organizational Well-Being in Social Security. *Quarterly of Applied Psychology*, 15(3), 449-476. (in Persian)
- Myerson, J. (2014). Workplace and wellbeing. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 2, 1-18.
- Myrvang, N. A. (2020). The Relationship between Employee Well-Being, Burnout and Perceived Organizational Support in Healthcare Professionals. *Journal of International Health Sciences and Management*, 6(12), 34-39.
- Nathan, M. L. (2018). Holistic workplace wellbeing: construct, circumstances and strategic sustainability consequences. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 6(2), 145-166.
- Omidi, N., Mohammad Esmaili, N., Gholipour, A. (2021). Investigating the Effects of Social Comparison and Performance Evaluation Score on Feedback Acceptance by Mediating Justice Perception in the Public Sector. *Journal of Public Administration*, 13(2), 309-328. (in Persian)
- Page, K. M. & Vella-Brodick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.
- Rousseau, D. M., Tomprou, M. & Montes, S. D. (2013). *Encyclopedia of Management Theory: Psychological contract theory*. In: Thousand Oaks: Sage, Inc.
- Sahai, A. & Mahapatra, M. (2020). Subjective well-being at workplace: A review on its implications. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 807-810.
- Sakka, G. & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, 119, 354-363.
- Service, R. W. (2009). Book Review: Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage. *Organizational Research Methods*, 12(3), 614-617.
- Shamsi, M., Naami, A., Bashlide, K. & Hashemi Sheikh Shabani, S.S. (2016). The effect of psychological capital on organizational citizenship behavior: mediating role of occupational well-

- being and moderating role of job spiritual intelligence. *Career and Organizational Counseling*, 8(27), 30-44. (in Persian)
- Slemp, G. R., Kern, M. L. & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*, 5(1), 1-17.
- Taj, A., Ali, S., Zaheer, Z. & Gul, M. (2020). Impact of Envy on Employee Wellbeing: Role of Self-efficacy and Job Satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 30(2), 97-117.
- Tajabadi, A., Ahmadi, F., Sadooghi Asl, A. & Vaismoradi, M. (2020). Unsafe nursing documentation: A qualitative content analysis. *Nursing Ethics*, 27(5), 1213-1224.
- Törnroos, M., Salin, D. & Magnusson Hanson, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. *Work & Stress*, 34(4), 386-405.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. In: Oxford, England: Clarendon Press.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.
- Zhou, X., Rasool, S. F. & Ma, D. (2020). *The relationship between workplace violence and innovative work behavior: The mediating roles of employee wellbeing*. Paper presented at the Healthcare.