

# تحلیل بهزیستی سازمانی مبتنی بر رهبری نیک خواه با نقش میانجی تاب آوری در سازمان بهزیستی و ارائه مدل

فاطمه بخشایشی<sup>۱</sup>

زرین دانشورهریس<sup>۲</sup>

جهانگیر یاری حاج عطالو<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۷/۱۳ - تاریخ تصویب ۱۴۰۴/۹/۲۰)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

## چکیده

هدف مقاله حاضر تحلیل بهزیستی سازمانی مبتنی بر رهبری نیک خواه با نقش میانجی تاب آوری در سازمان بهزیستی و ارائه مدل بود. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان بهزیستی شمال غرب کشور در سال ۱۴۰۲ بود که ۳۲۷ نفر به عنوان نمونه آماری براساس فرمول کوکران به صورت تصادفی خوشه‌ای انتخاب گردید. روش تحقیق به صورت کمی از نوع همبستگی بود. نحوه

<sup>۱</sup> - گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

<sup>۲</sup> - گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول).

zarrindaneshvarheris@iau.ac.ir

<sup>۳</sup> - گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

گردآوری اطلاعات به صورت پیمایشی بود. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه بهزیستی سازمانی شولتز (۲۰۰۸)، رهبری نیک‌خواهانه کاراکاس و سارگلو (۲۰۱۲) و تاب‌آوری سازمانی مک مانوس (۲۰۰۸) بود. جهت سنجش روایی ابزار از اعتبار محتوایی و جهت سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مورد تایید واقع شدند. جهت آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی و چندگانه و جهت ارائه مدل از تحلیل مسیر و مدل-یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SPSS۲۵ و AMOS۲۴ بهره گرفته شد. یافته‌ها نشان داد: رهبری نیک‌خواه بر بهزیستی سازمانی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. تاب‌آوری سازمانی بر بهزیستی سازمانی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. رهبری نیک‌خواه بر تاب‌آوری سازمانی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. رهبری نیک‌خواه با نقش میانجی تاب‌آوری بر بهزیستی سازمانی کارکنان سازمان بهزیستی تأثیر معنی‌داری داشته و به میزان ۴۲٪ قابلیت تبیین‌کنندگی دارد. مدل ارائه شده نیز قابلیت برازش دارد.

**واژگان کلیدی:** بهزیستی سازمانی، رهبری نیک‌خواه، تاب‌آوری سازمانی، سازمان بهزیستی، کارکنان.

#### مقدمه:

بسیاری از دانشمندان معتقدند سازمان‌ها شکل‌دهنده جوامع معاصر هستند و عملکرد آنها به توانایی سازگاری با محیط پویا بستگی دارد (شیرگیر اجیرلو، ۱۳۹۷: ۴). در این شرایط، بهزیستی سازمانیکه شامل ابعاد فیزیکی، روانی و اجتماعی کارکنان است، به‌عنوان عاملی کلیدی در بهره‌وری و موفقیت سازمان مطرح می‌شود. سازمان‌های سالم، کارکنانی متعهد، راضی و همکار دارند که به افزایش کارایی و سازگاری سازمان کمک می‌کنند. (مرادی، خانجانی و عسگری، ۱۴۰۰: ۴۶۰). یکی از عوامل مؤثر در بهزیستی سازمانی، سبک رهبری است. رهبری نیک‌خواه با توجه به رفاه فردی پیروان، رفتار مهربانانه و حمایت‌گرانه، زمینه رضایت، تعهد و بهره‌وری را فراهم می‌کند. این سبک رهبری، مفاهیمی مانند اخلاق، معنویت، روانشناسی مثبت و مسئولیت اجتماعی را در چارچوبی منسجم ادغام می‌کند. همزمان، تاب‌آوری سازمانی یعنی توانایی سازمان در مقابله با بحران‌ها و تغییرات ناگهانی نیز نقشی حیاتی در حفظ بهزیستی و بقای سازمان

دارد. سازمان‌های تاب‌آور با مدیریت مؤثر بحران، ارتباطات قوی و انعطاف‌پذیری، نه تنها از نابودی در امان می‌مانند، بلکه فرصت‌های جدید را نیز بهره‌برداری می‌کنند. سازمان بهزیستی کشور، به‌عنوان نهادی کلیدی در حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر، نیازمند رهبری نیک‌خواه و تاب‌آوری سازمانی است تا بتواند خدمات مؤثری ارائه دهد. لذا، این پژوهش با هدف تحلیل تأثیر رهبری نیک‌خواه بر بهزیستی سازمانی با نقش میانجی تاب‌آوری در سازمان بهزیستی شمال‌غرب کشور انجام شده است. یافته‌های آن می‌تواند راهگشای برنامه‌ریزان و مدیران در بهبود بهزیستی سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات باشد.

## مبانی نظری:

### بهزیستی سازمانی:

واژه بهزیستی به معنای یکپارچه‌ای است که ویژگی‌های روحی، روانی، ادراکی، شخصیتی و اجتماعی را در بر می‌گیرد و شامل طیف گسترده‌ای از سازه‌هاست که گاهی برخی پیش‌نیاز دیگری هستند. در بهزیستی سازمانی، تأمین نیازهای فردی، سازمانی و اجتماعی منجر به شکوفایی توانایی‌ها و ارزشمندسازی زندگی حرفه‌ای می‌شود (فقیهی‌پور و حسینی آرانی، ۱۳۹۶). این مفهوم به توانایی سازمان در ترویج سلامت جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان در تمام سطوح و فراهم کردن محیطی که امکان بروز استعدادها را فراهم کند، اشاره دارد (مرادی و همکاران، ۱۴۰۰).

امروزه روانشناسی مثبت در سازمان‌ها جایگاه ویژه‌ای یافته است؛ رویکردی که بر کارکرد بهینه انسان متمرکز بوده و بهزیستی را یکی از اساسی‌ترین مفاهیم خود می‌داند (رایان و دسی، ۲۰۰۱). این رویکرد در محیط کار به صورت رفتار سازمانی مثبت ظهور می‌کند (آوی، هیوز<sup>۱</sup>، نورمن<sup>۲</sup> و لوتانز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) و پژوهش‌ها نشان داده‌اند که آن با رفتار مدنی سازمانی، عملکرد شغلی، رضایت شغلی و بهزیستی کارکنان ارتباط دارد (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷-۲۰۱۰).

---

<sup>۱</sup> -James B. Avey

<sup>۲</sup> -Steven M. Norman

<sup>۳</sup> -Kyle W. Luthans

همچنین، ریف<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) با تلفیق نظریه‌های مازلو، راجرز، یونگ و آلپورت، مدل چندبُعدی بهزیستی روانشناختی را ارائه کرد که به حوزه سازمانی تعمیم یافت (علیزاده صدر دانش‌پور، ۱۳۹۹). این مدل شامل شش مؤلفه است: پذیرش خود، هدف‌مندی در زندگی، رشد شخصی، تسلط بر محیط، استقلال خودمختارانه و روابط مثبت با دیگران.

ریف (۱۹۸۹) الگوی بهزیستی روانشناختی را تعمیم داده و الگوی بهزیستی حرفه‌ای را مطرح نموده است. سازه بهزیستی حرفه‌ای دارای یک ساختار چند بعدی و متشکل از شش بعد می‌باشد.

۱. روابط سازمانی مثبت: عبارت است از توانایی فرد برای برقراری ارتباط در محیط کار (شولتز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۶۹) که می‌تواند شامل برقراری رابطه با همکاران، شرکای تجاری، سرپرست و مدیران باشد (علیزاده صدر دانش‌پور، ۱۳۹۹).

۲. خودپذیری حرفه‌ای: عبارت است از داشتن احساس مثبت نسبت به خود و گذشته خود.

۳. استقلال در شغل: توانایی تعیین اینکه چگونه، چه وقت و کجا وظایف انجام خواهند شد (کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۸۵).

۴. هدفمندی در شغل: عبارت است از با معنا بودن شغل. این بدان معنی است که گاهی شغل باعث می‌شود فرد احساس خوبی داشته باشد (کان<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰: ۵۲). احساس با معنا بودن باعث می‌شود که فرد شغل خود را برانگیزاننده و خشنود کننده بداند (پراون و لی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶: ۵۴).

۵. تسلط بر محیط: عبارت است از توانایی کارکنان برای اداره و کنترل جوانب محیط کاری خود. این مهارت می‌تواند باعث کاهش عدم اطمینان محیط گردد.

۶. پیشرفت در شغل: عبارت است از احساس دارا بودن فرصت‌های رشد و پیشرفت

---

<sup>۱</sup> - Carol Ryff

<sup>۲</sup> - Shultz

<sup>۳</sup> - Clark

<sup>۴</sup> - Kahn

<sup>۵</sup> - Brown & Leigh

سازمانی (شولتز، ۲۰۱۹:۵۷) و پیشرفت فردی (پترسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ۹۵). شولتز (۲۰۰۸) با توجه به پژوهش‌های ریف (۱۹۸۹) در رابطه با بهزیستی روانشناختی، مدل چند بعدی برای بهزیستی شغلی و سازمانی ارائه نمود. طبق مدل شولتز (۲۰۰۸) بهزیستی شغلی شامل شش بعد ۱- خودمختاری در شغل ۲- تسلط بر محیط ۳- فرصت‌های پیشرفت در شغل ۴- روابط سازمانی مثبت ۵- هدفمندی در شغل و ۶- خودپذیری حرفه‌ای می‌باشد. بیگو و کورتس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) اشاره کردند بهزیستی در محل کار از طریق تعامل بین ویژگی‌های فرد و سازمانی به وجود می‌آید. ویژگی‌های فردی مؤثر بر بهزیستی محل کار شامل مثبت بودن، ارتباطات، مدیریت مشکلات و درگیری‌ها، ارزش‌ها، مهارت‌های اجتماعی و احساسی می‌باشند. بهزیستی در محل کار صرفاً به ویژگی‌های فردی بستگی ندارد. بلکه به شرایط خارجی، شرایط کار و محیط سازمان و اقدامات مدیریت و رهبر و دیگر بازیگران استراتژیک سازمان، نیز بستگی دارد.

### رهبری نیک‌خواه:

رهبری خیرخواه سبکی است که در آن رهبر دغدغه‌ی همه‌جانبه‌ای نسبت به زیردستان دارد. این توجه در محیط کار از طریق رفتارهایی مانند فراهم کردن فرصت برای اصلاح اشتباهات، پرهیز از شرم‌نامه کردن فرد در جمع، ارائهٔ مربی‌گری و حمایت از پیشرفت شغلی نمایان می‌شود؛ و در فضای غیرکاری، با رفتارهایی همچون برخورد با زیردستان به‌مانند اعضای خانواده، حمایت در بحران‌های شخصی و برقراری روابطی فراتر از حوزهٔ حرفه‌ای همراه است (جلیل‌نژاد انویق، ۱۳۹۹). مفهوم «خیر مشترک» نیز به اشتراک‌گذاری منافع یا فواید مثبت میان اعضای جامعه اشاره دارد (کاراکاس و همکاران، ۲۰۱۳).

مدل رهبری خیرخواه بر سه پیش فرض بنیادین استوار است:

۱. تمام پارادایم‌های آن در جهت خلق «خیر مشترک» در سازمان هستند و برای ایجاد و تثبیت تغییرات مثبت به کار می‌روند.

---

<sup>۱</sup> - Petterson et al  
<sup>۲</sup> - Biggo & cortese

۲. این پارادایم‌ها هرچند با هم تعامل دارند، اما ذاتاً متمایز و غیرقابل جایگزینی‌اند.
۳. در کنار هم، چهار پارادایم، چارچوبی جامع و معنادار برای خلق خیر مشترک فراهم می‌کنند و هنگام ادغام، سنگ‌بنایی برای مدل مفهومی رهبری سطح بالا می‌شوند (کاراکاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).
- بر این اساس، کاراکاس و ساریگولو<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) رهبری خیرخواه را در چهار بعد طراحی کردند.

### ۱. الگوی اخلاقیات (حساسیت اخلاقی):

الگوی اخلاقیات بر اخلاق کسب و کار، ارزش‌های رهبری و ادبیات تصمیم‌گیری اخلاقی پایه‌گذاری شده است (بر ارزش‌ها و اخلاق رهبران متمرکز است). الگوی اخلاقی یک دیدگاه اخلاقی در تحقیقات رهبر است که بر ارزش‌های اخلاقی و اصولی رهبران تجاری تأکید دارد (کاراکاس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). ظهور الگوی اخلاقیات از طریق فراخواندن ارزش و اخلاق در سازمان‌ها قابل مشاهده است (کانونگو و مندونکا<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). تمرکز این بُعد بر اصول اخلاقی و ارزش‌ها و باورهای رهبر است. حساسیت اخلاقی به بازتاب‌های اخلاقی عمل رهبر و توجه رهبر بر اینکه چه رفتاری درست و چه رفتاری غلط است، اشاره دارد. حساسیت اخلاقی بر ارزش‌های اخلاقی و رفتارهایی از قبیل: امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری، راستی و درستی و پاسخگویی متمرکز است. مهم‌ترین بازتاب‌های رفتاری حساسیت اخلاقی عبارتند از: پاسخگو بودن و انصاف داشتن، توجه به کارکنان و حمایت از آنان، رعایت حقوق مصرف‌کننده و کارفرما، تصمیم‌گیری براساس خطوط راهنمای اخلاقی، عمل براساس امانت‌داری و صداقت، آگاه بودن از ارزش‌های خود، پیروی از قوانین و مقررات و گسترش ارزش‌های اخلاقی در کار (کاراکاس و همکاران، ۲۰۱۳).

<sup>۱</sup> - Karakas et al

<sup>۲</sup> - Fahri Karakas و Emine Sarigollu

<sup>۳</sup> - Fahri Karakas

<sup>۴</sup> - Kanungo & Mendonca

## ۲. الگوی معنویت (عمق معنوی):

الگوی معنویت بر روی معنویت در کار و ادبیات رهبری معنوی پایه‌گذاری شده است (بر جنبه‌های درونی و اقدامات معنوی رهبران تمرکز دارد). الگوی معنویت بیانگر یک دیدگاه جدید در تحقیقات و اعمال رهبری است که بر فهم چشم‌اندازهای درونی رهبری و معنویت و همچنین توجه به نیازهای معنوی کارکنان و جستجو برای با معنایی در کار دارد. ظهور الگوی معنویت از طریق ظهور و رشد سریع معنویت در ادبیات کار و معنویت در ادبیات رهبری قابل مشاهده است. اصول اساسی که از الگوی معنویت زمینه‌سازی و حمایت می‌کند، مذهب، فلسفه، روانشناسی کمال و پدیدارشناسی هستند. الگوی معنویت بر روی قدرت درونی، انعکاس، خودآگاهی و با معنایی که رهبر از خود در محل کارش ترسیم می‌کند تمرکز دارد. این الگوی جدید همچنین می‌تواند به صورت جنبش معنویت بیان شود (کاراکاس، ۲۰۰۹). پاسخ به نیازهای کارکنان و مدیران برای با معنایی به یک عمل اساسی موفقیت برای شرکت‌ها تبدیل شده، به صورتی که تلاش افراد برای تکمیل و با معنایی در شغلشان تشدید یافته است (کاراکاس، ۲۰۰۹).

## ۳. الگوی مثبت‌گرایی (تعامل مثبت):

الگوی مثبت‌گرایی بر اساس قدرت و فضیلت مثبت سازمانی پایه‌گذاری شده است (بر اینکه چه رهبرانی در سازمان و جهان تغییر مثبت ایجاد می‌کنند تمرکز دارد). الگوی مثبت‌گرایی تمرکز دارد بر اینکه چگونه رهبران تغییرات مثبت در سازمان‌ها را ایجاد و رهبری می‌کنند. تحقیقات در این جریان تمرکز می‌کند بر اینکه چگونه رهبران می‌توانند در سیستم‌های انسانی تغییرات مثبت و تحول ایجاد کنند. این جریان این موضوع رهبری را از چشم‌انداز تغییر استراتژیک، امید، شجاعت، نشاط و تحول سازمانی در نظر می‌گیرد. قوانین اساسی در زمینه این الگو عبارتند از: زمینه‌هایی از پرس و جو مبتنی بر قدردانی، روانشناسی مثبت‌گرایی، فضائل مثبت سازمانی و رفتار مثبت سازمانی. این زمینه‌ها در علوم سازمانی «رویکرد مبتنی بر قدرت» نامیده می‌شوند. رویکرد مبتنی بر قدرت می‌تواند به صورت چهار اصل مرتبط اما مجزای: روانشناسی مثبت‌گرایی (اصول و جنبشی که موجب الهام بخشی در دیگران می‌شود)، رفتار مثبت سازمانی، فضائل

سازمانی (جنبشی مثبت در علوم سازمانی و پرس وجو مبتنی بر قدردانی (یک روش و روند توسعه سازمانی که افراد را در یک سیستم سازمانی جدید و ایجاد تغییر مثبت از طریق پرسیدن سوالات مثبت درگیر می کند) مطرح شود (جعفر صالحی، ۱۳۹۱).

#### ۴. الگوی جامعه‌گرایی (پاسخگویی به جامعه):

الگوی جامعه‌گرایی بر اساس مسئولیت اجتماعی سازمانی و ادبیات شهروندی سازمانی پایه- گذاری شده است (که بر همکاری رهبران با جامعه و خدمات اجتماعی تمرکز دارد). ماهیت الگوی اجتماعی این است که رهبران تعهدات اجتماعی دارند که فراتر از وظایف اقتصادی، تولید و توزیع کالا و ایجاد سود برای سهامداران خود است. تمرکز اصلی در الگوی اجتماعی منافع ذینفعها و انتظارات اجتماعی است. بنابراین مسائلی از قبیل کیفیت زندگی، رفاه اجتماعی، خدمات اجتماعی و زمینه‌ی اجتماعی تجارت در اعمال رهبری قابل مشاهده و حیاتی است. الگوی اجتماعی بر نقش اجتماعی تجارت به عنوان یک ابزار مهم برای پیشرفت اجتماعی در جامعه تاکید می‌کند. این امر بر نقش رهبران شرکتها در بررسی مشکلات خاص اجتماعی که به آموزش، اشتغال، محیط زیست، درمان، حقوق مدنی، فرهنگ، هنر و پایداری مربوط هستند تمرکز دارد (کاراکاس، ۲۰۰۹).

#### تاب‌آوری سازمانی:

اصطلاح تاب‌آوری را نخستین بار هولینگ<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) به عنوان مفهومی اکولوژیکی مطرح کرد و معتقد است تاب‌آوری یک اکوسیستم معیاری از توانایی جذب تغییرات و اختلالات بدون تغییر در ساختار و عملکردش است (هولینگ، ۱۹۷۳). تاب‌آوری در برابر بحران‌ها یکی از مفاهیم بسیار مهم نظری و کاربردی در مدیریت بحران در سال‌های اخیر بوده است. مفهوم تاب‌آوری سازمانی، اولین بار، برای توصیف نیاز سازمان‌ها به پاسخ به یک محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر استفاده شد (گل وردی، ۱۳۹۶: ۳۰۱).

سازمان‌ها به طور روزافزون با انواع مختلف اختلالات مواجه می‌شوند که می‌توانند به صورت

<sup>۱</sup> - Jump to last

جداگانه یا همزمان رخ دهند(صاحب جمع‌نیا، ترابی و منصوری، ۲۰۱۵). مقابله با این اختلالات، نیازمند تاب‌آوری سازمانی است. تاب‌آوری، به عنوان یک مفهوم علمی، در چند دهه گذشته، به عنوان یک نقطه ورود مشترک و مفید برای آغاز بررسی‌های میان رشته‌ای با هدف دستیابی به پایداری در سیستم‌های بیوفیزیکی و اجتماعی به هم پیوسته، از لحاظ محبوبیت و کاربرد، رشد چشم‌گیری داشته است(چافین و اسکون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). لذا تعمیم یک تعریف، غیرممکن است، زیرا تاب‌آوری، مؤلفه سیستم نیست، بلکه باید به عنوان یک ویژگی ظهوریابنده<sup>۲</sup> شناخته شود (دی‌گالیزیا، سایمون، وبر، لانگ، دووال و سردت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

نخستین تعریف از تاب‌آوری سازمانی در واقع؛ توانایی سازمان در پاسخ به شرایط اضطراری و انجام کارکردهای حیاتی سازمان در آن شرایط است(خسروی، ۱۴۰۱). تاب‌آوری یک پدیده چند بعدی، اجتماعی و تکنیکی است. تاب‌آوری فقط پایداری در برابر آسیب‌ها یا موقعیت‌های تهدیدزا نیست، بلکه مشارکت فعال و سازنده در محیط پیرامون خود است(کانر و دیویدسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

طبقه‌بندی‌های سازمان تاب‌آور بحران که از سوی ایسنر<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۹ ارائه گردید شامل ساختار سلسله‌مراتبی از سازمان‌ها است که عبارتند از:

- تاب‌آوری فردی
- تاب‌آوری سازمانی درونی
- تاب‌آوری سازمانی هم‌عرض
- تاب‌آوری همکاری‌های بین‌بخشی
- تاب‌آوری پیوستگی دولت محلی(حمزه‌ئی‌طهرانی و همکاران، ۱۳۹۵).

با توجه به مطالعات انجام شده تعریف مناسب از تاب‌آوری سازمانی به ساختار جامعی از عوامل سنجش تاب‌آوری سازمانی بستگی دارد که با جمع‌بندی موارد مطروحه می‌توان تاب-

<sup>۱</sup> - Chaffin & Scown

<sup>۲</sup> - emergent

<sup>۳</sup> - De Galizia, Simon, Weber, Iung, Duval & Serdet

<sup>۴</sup> - Conner & Davidson

<sup>۵</sup> - Disaster

آوری سازمانی را به شرح ذیل تعریف نمود: (کاظمی و عندلیب، ۱۳۹۴) «تاب‌آوری سازمانی، میزان آمادگی، ظرفیت تطابقی اجزای سازمان، مدیریت بهینه جهت بازیابی و پوشش سریع اثرات حادثه است و بازگشت به حد مطلوب کارکرد سازمان» (گیسون و تارانت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). از نظر ریچر و سادرگن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) منابع چهارگانه ۱- ساختاری ۲- شناختی ۳- ارتباطی ۴- عاطفی؛ ظرفیت تاب‌آوری را در سازمان ایجاد می‌کنند. از نظر مک مانوس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، تاب‌آوری سازمانی تابعی است از ۱- آگاهی جامع از موقعیت سازمانی ۲- آسیب‌پذیری‌های سازمانی ۳- ظرفیت‌های انطباق‌پذیری سازمان، در محیطی پویا و بهم‌پیچیده است (مک مانوس، ۲۰۰۸).

#### ۱- آگاهی از موقعیت سازمانی<sup>۴</sup>:

توانایی سازمان در آگاه بودن مداوم در رابطه با خود و محیط به عنوان آگاهی از موقعیت مطرح است. به زعم اندسلی<sup>۵</sup>، آگاهی افراد از موقعیت یا فراتر از آن در میان سیستم اشاره به آگاهی از موقعیت دارد که عبارتست از: ادراک از عناصر درونی شامل حجم زمانی و مکانی، ادراک از مفاهیم آنها و تجسم موقعیت‌ها در آینده.

#### ۲- آسیب‌پذیری‌های سازمانی

واژه آسیب‌پذیری، واژه‌ای است که مفاهیم متعددی از آن مطرح شده است و در واقع به اهداف پژوهشگران و موقعیتی که به کار می‌رود بستگی دارد. بنابراین در پژوهش حاضر معانی در نظر گرفته می‌شود که مربوط به آسیب‌پذیری سازمانی است. تعدادی از مطالعات آسیب‌پذیری سازمانی، تأثیرات قوی بر بقاء، بویژه برای کسب و کارهای کوچک را مد نظر قرار داده‌اند. درجه‌ای از آسیب‌پذیری سازمانی موقعیت‌های فیزیکی سازمان و درجه سازماندهی سوانح نشان

<sup>۱</sup> - Gibson & Tarrant

<sup>۲</sup> - Richtner & Sodergren

<sup>۳</sup> - McManus

<sup>۴</sup> - Situational awareness

<sup>۵</sup> - Endsley

می‌دهد که تأییراتی بر نرخ بقای سازمان دارد (آلش و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

### ۳- انطباق پذیری سازمان<sup>۲</sup>:

انطباق پذیری عبارت است از توانایی یادگیری سازمان جهت انطباق پذیری به منظور از عهده یادگیری و تغییر همزمان و هماهنگ شدن با محیط برآمدن است (مورای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). ظرفیت انطباق پذیری یکی از شاخصهای آسیب پذیری است و عبارت است از میزانی که سیستم میتواند شرایط خود را برای حرکت به سمت موقعیت کمتر آسیب دیده تغییر دهد (لورس و لوبل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

### پیشینه پژوهش

در خصوص تأثیر رهبری نیکخواه بر بهزیستی سازمانی و همچنین تاب آوری سازمانی بر بهزیستی سازمانی، پژوهش‌های مختلفی در داخل و خارج از کشور انجام شده است. در جدیدترین این پژوهش‌ها؛ یافته‌های تحقیق السمیدایی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۳)، لوو<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) و وایوت و بنرایس- نوآیلس<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) به تأثیر معنی‌دار رهبری نیک‌خواه بر بهزیستی کارکنان دست یافتند. جانووار و بادی- سانتوسو<sup>۸</sup> (۲۰۲۲) و همچنین ایگبومور و اولی‌سه‌مه‌نوگور<sup>۹</sup> (۲۰۲۳) در پژوهش‌های جداگانه‌ای به تأثیر رهبری نیک‌خواه بر عملکرد کارکنان دست یافتند. در همین زمینه پژوهش حاجی حسنی دره شوی (۱۴۰۲) و جلیل‌نژاد انویق و قلاوندی (۱۴۰۱) در پژوهش‌های مختلفی دریافتند، رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی پاسخگویی سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. همچنین کیسمونو و پرانابلا<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۱) و سروش‌نیا (۱۳۹۷) به تأثیر رهبری نیک-

<sup>۱</sup> - Alesch et al

<sup>۲</sup> - Adaptive capacity

<sup>۳</sup> - Murray

<sup>۴</sup> - Luers & Lobell

<sup>۵</sup> - Alsomdaee et al

<sup>۶</sup> - Luu

<sup>۷</sup> - Viot & Benraiss- Noailles

<sup>۸</sup> - Januar & Budi Santoso

<sup>۹</sup> - Igbomor & Olisemenogor

<sup>۱۰</sup> - Kismono & Pranabella

خواه از طریق توانمندسازی روانشناختی بر بهزیستی سازمانی، پژوهش جعفر صالحی (۱۳۹۱) به تاثیر رهبری نیک خواه از طریق تبادل رهبر- عضو در بهزیستی سازمانی، علی و یمین<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) به تاثیر رهبری نیک خواه بر خلاقیت کارکنان با میانجی گری پذیرش تغییر دست یافتند. در پژوهش های متفاوتی چوب ریزان (۱۴۰۳)، رینک، سیلوا، آدایر، اویسانیا، هامفریز و سکستون<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، پرادهان، پانیگراهی و جینا<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، رینک و همکاران (۲۰۲۱)، شارون سب- سب- کلی، شلدون، آنتونی و پروونزانی<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)، تونکین، مالینن، ناسوال و کانتز<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) و موروگسان و مگاوانان<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) و سپهوند (۱۳۹۷) نشان دادند که با افزایش تاب آوری، سطح بهزیستی سازمانی نیز به طور قابل ملاحظه ای افزایش یافته است. همچنین نتایج حاصل از پژوهش موسوی جاسمی و ایدی (۱۴۰۳) نشان داد که بین تاب آوری برنامه ریزی شده سازمانی و سبک رهبری ادراک شده در کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. همانگونه که مرور پیشینه ها نشان می- دهد بین دو به دوی این متغیرها و همچنین هر یک از این متغیرها با متغیرهای دیگر رابطه معنی- داری وجود دارد. اما پژوهشی که به بررسی تاثیر رهبری نیک خواه با نقش میانجی تاب آوری در بهزیستی سازمانی انجام شده باشد؛ یافت نشد و خلاء پژوهش در این خصوص به وضوح مشاهده شد. در نتیجه در مقاله حاضر جهت رفع شکاف و خلاء موجود، به نقش میانجی تاب آوری در تاثیر گذاری رهبری نیک خواه بر بهزیستی سازمانی کارکنان بهزیستی شمال غرب کشور پرداخته شده است و فرضیه های تحقیق به شرح زیر تدوین شدند:

### فرضیه های پژوهش:

۱- رهبری نیک خواه بر بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور تأثیر

<sup>۱</sup> - Ali & Yamin

<sup>۲</sup> - Rink, Silva, Adair, Oyesanya, Humphreys & Sexton

<sup>۳</sup> - Pradhan et al

<sup>۴</sup> - Charoensap-Kelly, Sheldon, Antony & Provenzani

<sup>۵</sup> - Tonkin, Malinen, Naswall & Kuntz

<sup>۶</sup> - Murugesan & Megavannan

دارد.

۲- تاب آوری سازمانی بر بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور تأثیر دارد.

۳- رهبری نیک خواه بر تاب آوری در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور تأثیر دارد.

۴- رهبری نیک خواه با نقش میانجی تاب آوری سازمانی بر بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش:

روش تحقیق از حیث هدف، کاربردی؛ از نظر ماهیت روش، همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> در بین کارکنان سازمان بهزیستی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان بهزیستی شمال غرب کشور به تعداد ۱۹۷۵ نفر در سال ۱۴۰۲ بود که جهت تعیین نمونه مورد مطالعه با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه برابر ۳۲۲ نفر تعیین شد که به صورت تصادفی نسبتی چهار سازمان بهزیستی در چهار شهر تبریز- ارومیه- زنجان و اردبیل به عنوان نمونه انتخاب و در تحقیق شرکت کردند. پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها؛ تعداد ۸ پرسشنامه مخدوش کنار گذاشته شدند و تحقیق با ۳۱۴ نفر ادامه یافت. جهت سنجش متغیرها از ابزار پرسشنامه استاندارد به شرح زیر استفاده شد و روایی و پایایی آن نیز مورد تایید واقع شد:

**الف) پرسشنامه بهزیستی سازمانی شولتز (۲۰۰۸):** در شش شاخص خودمختاری در شغل (گویه‌های ۱-۹)؛ تسلط بر محیط (گویه‌های ۱۰-۱۸)؛ فرصت‌های پیشرفت در شغل (گویه‌های ۱۹-۲۷)؛ روابط سازمانی مثبت (گویه‌های ۲۸-۳۶)؛ هدف‌مندی در شغل (گویه‌های ۳۷-۴۵) و خودپذیری حرفه‌ای خود (گویه‌های ۴۶-۵۴) در مقیاس ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت با نمره گذاری ۱= کاملاً مخالفم، ۲= مخالفم، ۳= بی نظر، ۴= موافقم و ۵= کاملاً موافقم استفاده شد. جمع نمره گویه‌های ۵۴ گانه نمره بهزیستی سازمانی را نشان می‌دهد. دامنه نمره بین ۵۴ تا ۲۷۰ می‌باشد. هر چه نمره بالاتر باشد، نشان دهنده بهزیستی سازمانی بالاتری می‌باشد. شولتز (۲۰۰۸) با انجام تحلیل عاملی تاییدی روایی کل این مقیاس و هر ۶ شاخص آن را در حد بسیار مطلوب و پایایی

<sup>۱</sup> - Structural Equation Modeling

شاخص‌های آن را در دامنه‌ای از ۰/۷۱ تا ۰/۸۲ گزارش نمود. در پژوهش حاضر نیز پرسشنامه از طریق اعتبار محتوایی و نظر اساتید راهنما و مشاور تایید شد. جهت سنجش پایایی نیز از آلفای کرون‌باخ استفاده شد که برای پرسشنامه کلی و شاخص‌های ششگانه مورد تایید واقع شد ( $0.7 >$  آلفا).

**ب) پرسشنامه رهبری نیک‌خواه (خیرخواهانه) کارکاس و سارگلو (۲۰۱۲):** در چهار شاخص عمق معنوی (۱۰ گویه)؛ تعامل مثبت (۱۰ گویه)؛ حساسیت اخلاقی (۱۰ گویه)؛ پاسخگویی به جامعه (۱۰ گویه) در مقیاس ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت با نمره‌گذاری ۱ = کاملاً مخالفم، ۲ = مخالفم، ۳ = بی‌نظر، ۴ = موافقم و ۵ = کاملاً موافقم استفاده شد. جمع نمره گویه‌های ۴۰ گانه نمره رهبری نیک‌خواه را نشان می‌دهد. دامنه نمره بین ۴۰ تا ۲۰۰ می‌باشد. هر چه نمره بالاتر باشد، نشان دهنده رهبری نیک‌خواه در سطح بالاتر می‌باشد. روایی صوری و محتوای این پرسشنامه در مطالعه سپهوند و حسوند (۱۳۹۷) مورد تایید قرار گرفت. مقادیر آلفای کرون‌باخ پرسشنامه رهبری نیک‌خواه در پژوهش سپهوند و حسوند (۱۳۹۷) بصورت عمق معنوی (۰/۸۴۱)، تعامل مثبت (۰/۷۳۷)، حساسیت اخلاقی (۰/۸۲۲)، پاسخگویی به جامعه (۰/۷۸۸) گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز پرسشنامه از طریق اعتبار محتوایی و نظر اساتید راهنما و مشاور تایید شد. جهت سنجش پایایی نیز از آلفای کرون‌باخ استفاده شد که برای پرسشنامه کلی و شاخص‌های سه‌گانه مورد تایید واقع شد ( $0.7 >$  آلفا).

**ج) پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی مک‌مانوس:** در سه شاخص موقعیت‌شناسی (گویه‌های ۱-۲۰)؛ آسیب‌پذیری‌های کلیدی (گویه‌های ۲۱-۴۴)؛ ظرفیت تطابق‌پذیری (گویه‌های ۴۵-۶۷) در مقیاس ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت با نمره‌گذاری ۱ = خیلی کم، ۲ = کم، ۳ = تاحدی، ۴ = زیاد، ۵ = خیلی زیاد استفاده شد. جمع نمره گویه‌های ۶۷ گانه نمره تاب‌آوری سازمانی را نشان می‌دهد. دامنه نمره بین ۶۷ تا ۳۳۵ می‌باشد. هر چه نمره بالاتر باشد، نشان دهنده تاب‌آوری بالاتری می‌باشد. عسگری جهت تعیین روایی ظاهری و محتوایی (CVR) پرسشنامه، نخست آن را به تأیید ۵ الی ۴۰ نفر از اساتید خبره رساند (حدود ضریب روایی پرسشنامه اینگونه است که برای ۵ نفر بالاتر از ۰/۹ و برای ۴۰ نفر بالاتر از ۰/۳ معتبر است)؛ سپس برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه، آن را مقدماً روی ۳۰ نفر یا بیشتر اجرا کرده و از آلفای کرون‌باخ استفاده شد و بالاتر از ۰/۷

بدست آمد (به نقل از شیرگیر اجیرلو، ۱۳۹۷: ۵۶). در پژوهش حاضر نیز پرسشنامه از طریق اعتبار محتوایی و نظر اساتید راهنما و مشاور تایید شد. جهت سنجش پایایی نیز از آلفای کرون باخ استفاده شد که برای پرسشنامه کلی و شاخص‌های سه گانه مورد تایید واقع شد ( $\alpha > 0.7$ ). جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار **spss** نسخه ۲۵ از آمار استنباطی جهت آزمون فرضیه‌ها و در ادامه از نرم افزار **AMOS** نسخه ۲۴ جهت مدل‌یابی معادلات ساختاری (**SEM**) از طریق تحلیل مسیر برای فرضیه چهارم استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش:

#### فرضیه اول: رهبری نیک‌خواه بر بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال- غرب کشور تأثیر دارد.

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون مطابق جدول ۱ نشان می‌دهد بین شاخص عمق معنوی با بهزیستی سازمانی رابطه مستقیم و متوسط معنی‌داری وجود دارد و عمق معنوی به میزان ۲۹ درصد بهزیستی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید ( $P < 0.05$ ;  $r = 0.54$ ;  $R^2 = 0.29$ ) می‌باشد. بین شاخص تعامل مثبت با بهزیستی سازمانی رابطه مستقیم و متوسط معنی‌داری وجود دارد و تعامل مثبت به میزان ۳۴ درصد بهزیستی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید ( $P < 0.05$ ;  $r = 0.59$ ;  $R^2 = 0.34$ ) می‌باشد. بین شاخص حساسیت اخلاقی با بهزیستی سازمانی رابطه مستقیم و متوسط معنی‌داری وجود دارد و حساسیت اخلاقی به میزان ۳۳ درصد بهزیستی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید ( $P < 0.05$ ;  $r = 0.58$ ;  $R^2 = 0.33$ ) می‌باشد. بین شاخص پاسخگویی به جامعه با بهزیستی سازمانی رابطه مستقیم و قوی معنی‌داری وجود دارد و پاسخگویی به جامعه به میزان ۳۸ درصد بهزیستی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید ( $P < 0.05$ ;  $r = 0.62$ ;  $R^2 = 0.38$ ) می‌باشد. در مجموع بین رهبری نیک‌خواه با بهزیستی سازمانی رابطه مستقیم و قوی معنی‌داری وجود دارد و رهبری نیک‌خواه به میزان ۴۲ درصد بهزیستی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید ( $P < 0.05$ ;  $r = 0.65$ ;  $R^2 = 0.42$ ) می‌باشد.

جدول ۱: همبستگی بین رهبری نیک‌خواه و شاخص‌های آن با بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور

بهزیستی سازمانی				متغیر
R <sub>۲</sub>	P	r	N	
۰/۲۹	۰/۰۰۰	۰/۵۴	۳۱۴	عمق معنوی
۰/۳۴	۰/۰۰۰	۰/۵۹	۳۱۴	تعامل مثبت
۰/۳۳	۰/۰۰۰	۰/۵۸	۳۱۴	حساسیت اخلاقی
۰/۳۸	۰/۰۰۰	۰/۶۲	۳۱۴	پاسخگویی به جامعه
۰/۴۲	۰/۰۰۰	۰/۶۵	۳۱۴	رهبری نیک‌خواه

منبع: نتایج تحقیق

**فرضیه دوم: تاب‌آوری سازمانی بر بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال-غرب کشور تأثیر دارد.**

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون مطابق جدول ۲ نشان می‌دهد بین شاخص موقعیت‌شناسی با بهزیستی سازمانی رابطه مستقیم و متوسط معنی‌داری وجود دارد و موقعیت‌شناسی به میزان ۳۰ درصد بهزیستی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید ( $P < 0/05$ ;  $r = 0/55$ ;  $R^2 = 0/30$ ) می‌باشد. بین شاخص آسیب‌پذیری‌های کلیدی با بهزیستی سازمانی رابطه مستقیم و متوسط معنی‌داری وجود دارد و آسیب‌پذیری‌های کلیدی به میزان ۳۱ درصد بهزیستی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید ( $P < 0/05$ ;  $r = 0/56$ ;  $R^2 = 0/31$ ) می‌باشد. بین شاخص ظرفیت تطابق‌پذیری با بهزیستی سازمانی رابطه مستقیم و متوسط معنی‌داری وجود دارد و ظرفیت تطابق‌پذیری به میزان ۳۰ درصد بهزیستی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید ( $P < 0/05$ ;  $r = 0/55$ ;  $R^2 = 0/30$ ) می‌باشد. در مجموع بین تاب‌آوری سازمانی با بهزیستی سازمانی رابطه مستقیم و متوسط معنی‌داری وجود دارد و تاب‌آوری سازمانی به میزان ۳۴ درصد بهزیستی سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید ( $P < 0/05$ ;  $r = 0/59$ ;  $R^2 = 0/34$ ) می‌باشد.

جدول ۲ همبستگی بین تاب آوری و شاخص های آن با بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور

بهزیستی سازمانی				متغیر
R <sub>۲</sub>	P	r	N	
۰/۳۰	۰/۰۰۰	۰/۵۵	۳۱۴	موقعیت شناسی
۰/۳۱	۰/۰۰۰	۰/۵۶	۳۱۴	آسیب پذیری های کلیدی
۰/۳۰	۰/۰۰۰	۰/۵۵	۳۱۴	ظرفیت تطابق پذیری
۰/۳۴	۰/۰۰۰	۰/۵۹	۳۱۴	تاب آوری

منبع: نتایج تحقیق

**فرضیه سوم: رهبری نیک خواه بر تاب آوری در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور تأثیر دارد.**

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون مطابق جدول ۱ نشان می دهد بین شاخص عمق معنوی با تاب آوری سازمانی رابطه مستقیم و قوی معنی داری وجود دارد و عمق معنوی به میزان ۵۷ درصد تاب آوری سازمانی را پیش بینی می نماید ( $P < ۰/۰۵$ ;  $r = ۰/۷۶$ ;  $R^2 = ۰/۵۷$ ) می باشد. بین شاخص تعامل مثبت با تاب آوری سازمانی رابطه مستقیم و خیلی قوی معنی داری وجود دارد و تعامل مثبت به میزان ۶۸ درصد تاب آوری سازمانی را پیش بینی می نماید ( $P < ۰/۰۵$ ;  $r = ۰/۸۳$ ؛  $R^2 = ۰/۶۸$ ) می باشد. بین شاخص حساسیت اخلاقی با تاب آوری سازمانی رابطه مستقیم و قوی معنی داری وجود دارد و حساسیت اخلاقی به میزان ۵۶ درصد تاب آوری سازمانی را پیش بینی می نماید ( $P < ۰/۰۵$ ;  $r = ۰/۷۵$ ؛  $R^2 = ۰/۵۶$ ) می باشد. بین شاخص پاسخگویی به جامعه با تاب آوری سازمانی رابطه مستقیم و خیلی قوی معنی داری وجود دارد و پاسخگویی به جامعه به میزان ۶۵ درصد تاب آوری سازمانی را پیش بینی می نماید ( $P < ۰/۰۵$ ;  $r = ۰/۸۱$ ؛  $R^2 = ۰/۶۵$ ) می باشد. در مجموع بین رهبری نیک خواه با تاب آوری سازمانی رابطه مستقیم و خیلی قوی معنی داری وجود دارد و رهبری نیک خواه به میزان ۷۵ درصد تاب آوری سازمانی را پیش بینی می نماید ( $P < ۰/۰۵$ ;  $r = ۰/۸۷$ ؛  $R^2 = ۰/۷۵$ ) می باشد.

جدول ۲ همبستگی بین رهبری نیک‌خواه و شاخص‌های آن با تاب‌آوری سازمانی در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور

تاب‌آوری				متغیر
R <sub>۲</sub>	P	r	N	
۰/۵۷	۰/۰۰۰	۰/۷۶	۳۱۴	عمق معنوی
۰/۶۸	۰/۰۰۰	۰/۸۳	۳۱۴	تعامل مثبت
۰/۵۶	۰/۰۰۰	۰/۷۵	۳۱۴	حساسیت اخلاقی
۰/۶۵	۰/۰۰۰	۰/۸۱	۳۱۴	پاسخگویی به جامعه
۰/۷۵	۰/۰۰۰	۰/۸۷	۳۱۴	رهبری نیک‌خواه

منبع: نتایج تحقیق

### فرضیه چهارم: رهبری نیک‌خواه با نقش میانجی تاب‌آوری سازمانی بر بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور تأثیر دارد.

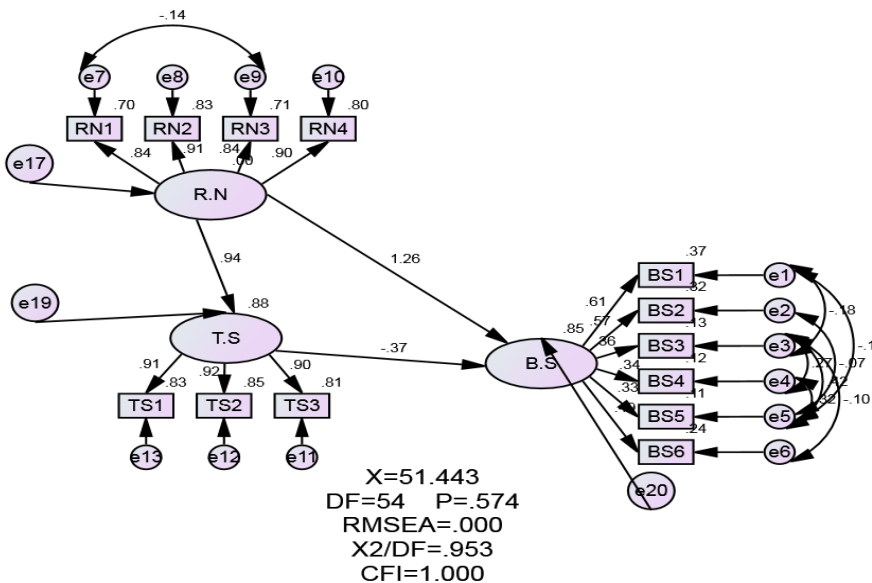
جهت تبیین بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور از روی رهبری نیک‌خواه با میانجی‌گری تاب‌آوری سازمانی ابتدا از رگرسیون چندگانه استفاده شد که طبق اطلاعات جدول ۴ ملاحظه می‌شود که در مجموع ضریب همبستگی چندگانه آنها، برابر  $R = ۰/۶۵$  و ضریب تعیین برابر  $R^2 = ۰/۴۲$  و ضریب تعیین خالص برابر  $\bar{R}^2 = ۰/۴۲$  بدست آمده است و در مجموع رهبری نیک‌خواه با میانجی‌گری تاب‌آوری سازمانی به میزان ۴۲ درصد بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال غرب کشور را تبیین می‌کند و ۵۸ درصد از واریانس آن توسط متغیرهایی خارج از موضوع این پژوهش قابل تبیین می‌باشد.

جدول ۴ ضریب همبستگی چندگانه برای پیش‌بینی بهزیستی سازمانی در سازمان بهزیستی شمال- غرب کشور

شکل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین	ضریب تبیین خالص
۱	۰/۶۵	۰/۴۲	۰/۴۲

منبع: نتایج تحقیق

جهت طراحی و برآزش مدل در خصوص تاثیر رهبری نیک‌خواه با میانجی‌گری تاب‌آوری سازمانی بر بهزیستی سازمانی در پژوهش حاضر از نرم افزار **AMOS** استفاده شد. با توجه به وجود رابطه بین متغیرهای تحقیق در فرضیه‌های قبلی؛ امکان بررسی فرضیه‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری میسر است.



شکل ۱: مدل ضریب رگرسیونی استاندارد مدل پژوهش (خروجی نرم افزار)

**B.S**: متغیر مکنون بهزیستی سازمانی

**BS۱**: خودمختاری در شغل، **BS۲**: تسلط بر محیط، **BS۳**: فرصتهای پیشرفت در شغل، **BS۴**:

روابط سازمانی مثبت، **BS۵**: هدفمندی در شغل، **BS۶**: خودپذیری حرفه‌ای.

خطاهای اندازه گیری از **e۱** تا **e۶**؛

**R.N**: متغیر مکنون رهبری نیک‌خواه

**RN1**: عمق معنوی؛ **RN2**: تعامل مثبت، **RN3**: حساسیت اخلاقی، **RN4**: پاسخگویی به جامعه.

خطاهای اندازه گیری از **e7** تا **e10**.

**T.S**: متغیر مکنون تاب آوری سازمانی

**TS1**: موقعیت شناسی، **TS2**: آسیب پذیری های کلیدی، **TS3**: ظرفیت تعلق پذیری.

خطاهای اندازه گیری از **e11** تا **e13**.

خطای ساختاری متغیر رهبری نیکخواه = **e17**

خطای ساختاری متغیر تاب آوری سازمانی = **e19**

خطای ساختاری متغیر بهزیستی سازمانی = **e20** می باشند که با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری، محقق در پی ارائه مدل بین این متغیرها بوده است.

با توجه به شکل ۱ ضریب رگرسیونی استاندارد شده تاثیر رهبری نیکخواه بر تاب آوری سازمانی و بهزیستی سازمانی به ترتیب برابر  $0/94$  و  $1/26$  و همچنین تاثیر تاب آوری سازمانی بر بهزیستی سازمانی برابر  $0/37$  - هست.

#### جدول ۵: شاخص های برازش مدل پژوهش

شاخص	مجذور کای	CMIN/DF	CFI	NFI	RMSEA	IFI
مدل مفهومی	۵۱/۴۴۳	۰/۹۵۳	۱	۰/۹۸۱	۰/۰۰۰	۱

منبع: نتایج تحقیق

طبق اطلاعات جدول ۶ مقادیر **CFI** و **IFI** شاخص هایی هستند که برازش مدل پیشنهاد شده به مدل مستقل (که فرض می کند بین داده ها رابطه ای وجود ندارد) را می سنجد و به ترتیب در مدل ۱ و ۱ هستند. با توجه به این که مقادیر  $0/9$  و بالاتر قابل قبول می باشند، این اندازه ها نیز نمایانگر برازش قابل قبول مدل هستند. **RMSEA** متوسط باقی مانده های بین همبستگی / کوواریانس مشاهده شده نمونه و مدل مورد انتظار برآورد شده از جامعه است که بنا بر توصیه

لوهلین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) مقدار کمتر از ۰/۰۸ به معنای برازش خوب می باشد. همچنان که شکل ۱ و نتایج جدول ۶ نشان می دهد، اثر ضریب مسیر استاندارد مستقیم رهبری نیکخواه بر بهزیستی سازمانی معنی دار است ( $\beta = ۱/۲۶$ ). همچنین اثر استاندارد مسیر غیرمستقیم رهبری نیکخواه بر بهزیستی سازمانی با نقش میانجیگری تاب آوری سازمانی معنی دار است ( $\beta = -۰/۳۴۵$ ). بنابراین یافته های به دست آمده نشان داد که متغیر رهبری نیکخواه به صورت مستقیم و غیرمستقیم با در نظر گرفتن نقش میانجی تاب آوری سازمانی، توانست متغیر بهزیستی سازمانی را پیش بینی نماید. به طور کلی نتایج حاصله از برآورد مدل در تحلیل مسیر، حاکی از آن است که رهبری نیکخواه با نقش میانجی تاب آوری با ضریب بتای ۰/۹۱۵ در بهزیستی سازمانی کارکنان سازمان بهزیستی شمال غرب کشور تاثیر دارد. با توجه به اینکه مقدار بتای کل بدست آمده بیش از مقدار بتای مسیر مستقیم است؛ در نتیجه با اضافه شده متغیر تاب آوری سازمانی؛ مقدار تاثیر افزایش می یابد و تاب آوری سازمانی در سطح قابل قبولی تاثیر رهبری نیکخواه بر بهزیستی سازمانی سازمان بهزیستی شمال غرب کشور را افزایش داد. در نتیجه در مجموع رهبری نیکخواه با میانجی تاب آوری سازمانی؛ بهزیستی سازمانی را تبیین می کند.

جدول ۶: نتایج مربوط به اثر کامل، مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها

متغیر برونزاد	میانجی	متغیر درونزاد	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کامل
رهبری نیکخواه	تاب آوری سازمانی	بهزیستی سازمانی	۱/۲۶	-۰/۳۴۵	۰/۹۱۵

منبع: نتایج تحقیق

### نتیجه گیری و پیشنهادها:

مقاله حاضر با هدف تحلیل بهزیستی سازمانی مبتنی بر رهبری نیکخواه با نقش میانجی تاب آوری در سازمان بهزیستی و ارائه مدل در سال ۱۴۰۲ انجام پذیرفت. یافته ها نشان داد رهبری نیکخواه و تاب آوری سازمانی در بهزیستی سازمانی تاثیر دارند. همچنین رهبری نیکخواه نیز در تاب آوری سازمانی تاثیر دارد. رهبری نیکخواه با نقش میانجی تاب آوری نیز در بهزیستی

<sup>۱</sup> - Loehlin

سازمانی تاثیر دارد.

بهزیستی سازمانی یکی از مهمترین ویژگی‌های یک سازمان موفق می‌باشد. بنابراین جهت بهبود عملکرد یک سازمان لازم است بهزیستی آن سازمان مورد توجه و تحلیل قرار گیرد. عمده‌ترین نقشی که در بهزیستی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد، نقش مدیران و روابطی که با کارکنان برقرار می‌کنند، می‌باشد. بنابراین برای دستیابی به بهزیستی بالاتر در یک سازمان، لازم است مدیران، با تسلط بر محیط شغلی و هدفمندی در شغل، با برقراری روابط سازمانی مثبت با کارکنان به پیشرفت در شغل خود بیندیشند. بنابراین مدیران با کاربست ویژگی‌های حرفه‌ای نظیر تصمیم‌گیری‌های مهم در شغل منطبق با برنامه‌ریزی‌های بلند مدت از طریق هدف‌مندی در شغل، علاقه به جنبه‌های خوب حرفه‌ی شغلی با تسلط بر محیط از طریق مدیریت زمان و مسئولیت-پذیری بالا در انجام وظیفه شغلی، ایجاد تغییر از طریق کسب تجربیات جدید به واسطه‌ی موقعیت‌های جدید کاری و تلاش برای ایجاد روابط سازمانی مثبت و ایجاد روابط صمیمانه با کارکنان می‌توانند به بهزیستی سازمان کمک کنند. یکی از مهمترین عواملی که به صورت مستقیم می‌تواند بهزیستی سازمانی را افزایش دهد، نوع رهبری مدیران می‌باشد. رهبری نیک‌خواه که یکی از انواع سبک رهبری مدیران شمرده می‌شود، مشتمل بر توجه مدیر به عمق معنوی نظیر ایجاد حس دل‌سوزی و مفیدبودن در کارکنان، ایجاد حس رضایت‌مند بودن در کارکنان، کمک به افزایش معنویت در کارها و ... بوده و می‌تواند منجر به بهزیستی سازمانی گردد. همچنین تعامل مثبت مدیر نظیر عمل کردن به وعده‌ها و تعهدات، پذیرفتن اشتباهات، ایجاد تناسب بین رفتارها و ارزش‌ها نیز بهزیستی سازمان را بهبود می‌بخشد. حساسیت اخلاقی مدیر در کنار پاسخگویی به جامعه به گونه‌ای که خود را مسئول نسبت به کارکنان سازمان بداند، وقت و انرژی بیش از اندازه برای سازمان تخصیص دهد و برای امور خیرخواهانه وقت صرف کند، نیز از نشانه‌های بهزیستی سازمان در اثر رفتار خیرخواهانه مدیران می‌باشد. علاوه بر بهره‌گیری مدیران از رهبری نیک‌خواه در سازمان؛ تاب‌آور نمودن سازمان نیز می‌تواند بهزیستی سازمانی را بهبود بخشد. مدیران کارا با حساسیت و توجه نسبت به تاثیر بحران در سازمان از طریق آگاهی و توانایی در مواجهه با اتفاقات غیرمنتظره می‌توانند موجبات بهزیستی در سازمان را فراهم کنند. اما همانگونه که نتایج پژوهش حاضر نشان داد، رهبری نیک‌خواه با اعمال سبک رهبری مناسب خویش و

تاکید بر اخلاقیات و معنویت در کار در سطح مناسبی موجب بهزیستی سازمان بهزیستی شمال- غرب شد. این امر اینگونه قابل توجیه است که در کشور ایران که دین اسلام و توجه به اخلاقیات و معنویات بسیار مورد توجه و کاربرد مدیران سازمان‌ها قرار می‌گیرد، در نتیجه رهبری نیک‌خواه توانست در بهبود بهزیستی سازمان موثر واقع شود و زمانی که تاب‌آوری سازمانی در کنار رهبری نیک‌خواه قرار گرفت، این متغیر در سطح اندکی در تاثیر رهبری نیک‌خواه بر بهزیستی سازمان بهزیستی نقش داشت.

با توجه به اینکه سازمان بهزیستی شمال‌غرب کشور برای کمک به افراد و گروه‌های آسیب‌پذیر با هدف پیشرفت اجتماعی کشور فعالیت می‌کنند، با بهره‌گیری از افراد متخصص و مجرب به عنوان ارزشمندترین سرمایه خود به بالا بردن سطح رفاه اجتماعی می‌پردازند. بنابراین توجه مدیران به رهبری نیک‌خواه و تاب‌آوری سازمانی جهت دستیابی به بهزیستی سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. گرچه بر خلاف سازمان‌های بهزیستی کشورهای توسعه یافته که خدمات اجتماعی‌شان در جهت کمک به بهبود گذران اوقات فراغت گروه‌های سنی مختلف در جامعه، کمک به خلق و تقویت شادی و نشاط اجتماعی، سلامت اجتماعی، کیفیت زندگی و... است؛ در کشور ما هنوز با این نوع خدمات فاصله بسیاری وجود دارد و کمک به بهبود وضعیت افراد آسیب‌پذیر نظیر معلولان، زنان، کودکان و سالمندان در اولویت بالاتری می‌باشد. اما با توجه به منابع، امکانات و قابلیت‌های موجود می‌توان به تقویت بهزیستی سازمان از طریق رهبری نیک‌خواه و تاب‌آوری سازمانی به یاری افراد آسیب‌پذیر نیز شتافت. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان بهزیستی شمال‌غرب کشور با انتصاب مدیران مجرب و مسئولیت‌پذیر موجبات بهزیستی سازمان را فراهم آورند. توجه مدیران به ایجاد تغییرات مثبت و ارائه ایده‌های جدید نیز جهت دستیابی به بهزیستی سازمان توصیه می‌شود. در صورت بروز اشکال در سازمان، پذیرفتن اشتباه توسط مدیران و یافتن راه جایگزین موجبات بهزیستی سازمان را فراهم خواهد آورد. صرف وقت برای امور خیرخواهانه در سازمان توسط مدیران برای کمک به کارکنان و ارباب رجوع نیز به بهزیستی سازمان کمک خواهد کرد. همچنین برنامه‌ریزی برای مدیریت خطر و بحران توسط مدیران و مسئولین رده بالایی سازمان مورد توجه قرار گیرد. ارزیابی مدیران از خود و کارکنان موجب شناسایی مشکلات و یافتن راهی جهت رفع این کاستی‌ها خواهد بود.

## فهرست منابع

اخوانی، محمد علی و موسوی نیک، مریم. (۱۴۰۳). اثربخشی مداخله مبتنی بر بهزیستی روانشناختی ریف بر تعلق سازمانی و تاب آوری کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران. **مجله مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی**، ۷(۷۵): ۱۶-۱.

امینی، فثانه و مصدق‌زاده، علی محمد. (۱۳۹۴). مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان بهزیستی. **فصلنامه اطلاع‌رسانی**، ۹(۳۶): ۱۲-۵.

ایمنآ. (۱۴۰۰). **چالش‌های بهزیستی در ارائه خدمات به مددجویان چیست؟** بر گرفته از

خبرگزاری ایمنآ، قابل دسترسی در سایت <https://www.imna.ir/news/۴۹۸۵۳۷>

جعفر صالحی، سارا. (۱۳۹۱). **بررسی رابطه رهبری نیک‌خواه با تسهیل کار-خانواده، بهزیستی سازمانی و بهزیستی معنوی از طریق میانجی‌گری تبادل رهبر-عضو**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.

جلیل‌نژاد انویق، یوسف و فلاوندی، حسن. (۱۴۰۱). **بررسی تاثیر رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی با تاکید بر نقش میانجی پاسخگویی سازمانی**. **فصلنامه رهبری آموزشی کاربردی**، ۳(۱): ۱۴-۱.

جلیل‌نژاد انویق، یوسف. (۱۳۹۹). **بررسی تاثیر رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی پاسخگویی سازمانی در میان دبیران دوره اول و دوم متوسطه در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ (مطالعه موردی دبیران اداره آموزش و پرورش نازلو)**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.

چوب‌ریزان، فاطمه. (۱۴۰۳). **پیش‌بینی فرسودگی شغلی معلمان بر اساس تاب‌آوری و بهزیستی روانشناختی**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور همدان.

حاجی حسنی دره شوی، ابوطالب. (۱۴۰۲). **بررسی تاثیر رهبری خیرخواه بر رفتار شهروندی سازمانی با تاکید بر نقش میانجی پاسخگویی سازمانی از دیدگاه کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

حمزه ئی طهرانی، مهشید، سجادی جاغرق، سید عبدالله و فیروز دیندار، فرکوش. (۱۳۹۵). **شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی در مواجهه با بحران در بیمارستان‌های رشت**. **دومین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت - نوآوری و کارآفرینی**، تهران، ایران.

خسروی، الهام. (۱۴۰۱). بررسی نقش متغیرهای سرمایه اجتماعی در ارتقای تاب آوری سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان). *جغرافیا و روابط انسانی*، ۵(۱)، صص: ۳۴۶-۳۵۹.

سپهوند، تورج. (۱۳۹۷). رابطه تاب آوری و حمایت سازمانی ادراک شده با بهزیستی روان شناختی کارکنان متادون. *همایش ملی آسیب های اجتماعی و روانشناختی*، فیروزآباد، ۱۰-۱.

سپهوند، رضا و حسونند، جواد. (۱۳۹۷). تبیین مفهوم رهبری خیرخواه و نقش آن در توانمندسازی روانشناختی کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۴ پایی ۲۸)، ۸۳-۵۳.

سروش نیا، سمیه. (۱۳۹۷). *تدوین و آزمون الگویی از پیامدهای رهبری نیک خواه در کارکنان شرکت نفت کارون*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته روانشناسی گرایش صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

شیرگیر اجیرلو، مجید. (۱۳۹۷). *رابطه تاب آوری سازمانی با سلامت سازمانی با نقش مداخله گر تعهد سازمانی در میان کارکنان دیوان محاسبات کشور*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی.

صالحی، سیده آلاء. (۱۳۹۴). *تأثیر سیاستهای منابع انسانی بر تاب آوری سازمانی*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی دانشکده پردیس تحصیلات تکمیلی خود گردان.

علیزاده صدر دانش پور، غفت. (۱۳۹۹). *رابطه سبک رهبری تحولی و تعالی سازمانی در مدارس ابتدایی استان گیلان با تأکید بر نقش بهزیستی سازمانی*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی.

فقیهی پور، جواد و حسینی آرانی، سارا. (۱۳۹۶). *رویکردی تحلیلی بر بهزیستی کارکنان*. انجمن مدیریت ایران: دارالفنون.

کاظمی، داود و عندلیب، علیرضا. (۱۳۹۴). *تدوین مدل مفهومی جهت سنجش تاب آوری سازمانی شهر*. *کنفرانس بین المللی پژوهش در مهندسی، علوم و تکنولوژی*، ترکیه، استانبول.

کیانی، فروزان. (۱۳۹۶). *بررسی تأثیر رهبری معنوی بر سلامت سازمانی در سازمان بهزیستی استان گلستان*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.

گل وردی، مهدی. (۱۳۹۶). *تاب آوری ملی: مروری بر ادبیات تحقیق*. *فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، ۷(۲۵): ۲۹۳-۳۱۰.

محمدی شهرودی، حامد. (۱۳۹۷). *ارائه الگوی تاب آوری سازمانی: رویکرد داده بنیاد*. پایان نامه دکترای تخصصی، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی گروه مدیریت.

مرادی، مهرناز، خانجانی، مهدی و عسگری، محمد. (۱۴۰۰). رابطه توانمندی‌های منش، تناسب شغلی و مشغولیت شغلی با بهزیستی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی. **فصلنامه علمی-پژوهشی روانشناسی کاربردی**، دوره ۱۵، شماره ۳ (۵۹)، ۴۴۹-۴۷۶.

موسوی جاسمی، سیدمرتضی و ایدی، محمد. (۱۴۰۳). بررسی رابطه تاب آوری سازمانی و فراموشی سازمانی با نقش میانجی سبک رهبری ادراک شده در کارکنان. **فصلنامه آینده پژوهی و سیاستگذاری**، ۱۰(۲): ۱-۳۰.

Alesch, D.J., Holly, J.N., Mittler, E. & Nagy, R. (۲۰۰۱). *Organizations at Risk: What Happens When Small Businesses and Not-for-Profits Encounter Natural Disasters*. Public Entity Risk Institute.

Ali, M. & Yamin, Y. (۲۰۲۴). Examining the role of paternalistic leadership and employee voice towards employee creativity with moderating role of openness to experience. *International Journal of Business Excellence*, \*۳۲\*(۲), ۱۲۵-

۱۴۷. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2024.136879>

Alsomaidae, M. M., Joumaa, B. A., & Khalid, K. W. (۲۰۲۳). Toxic Workplace, Mental Health and Employee Well-being, the Moderator Role of Paternalistic Leadership, an Empirical Study. *Journal of Applied Business and Technology*, \*۴\*(۲), ۱۱۴-۱۲۹. <https://doi.org/10.35145/jabt.v4i2.126>

Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. & Luthans, K. (۲۰۰۸). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organization Development Journal*, \*۲۹\*(۱۱), ۱۱۰-۱۲۶.

Avey, J. B., Luthans, F. & Youssef, C. M. (۲۰۱۰). The additive value of psychological capital in predicting workplace attitudes and behavior. *Journal of Management*, \*۳۶\*(۴), ۴۳۰-۴۵۲.

Biggio, G. & Cortese, C.G. (۲۰۱۳). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, \*۸\*(۱), ۱-۱۳.

Bowie, D., & Buttle, F. (۲۰۰۴). *Hospitality Marketing: An Introduction*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Brown, S.P., & Leigh, T.W. (۱۹۹۶). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance. *Journal of Applied Psychology*, \*۸۱\*(۳), ۳۵۸-۳۶۸.

- Clark, B. (۲۰۰۱). *The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy and Achievement*. Higher Education Management, \*۱۳\*(۹), ۹-۲۴.
- Chaffin, B., & Scown, M. (۲۰۱۷). Social-ecological resilience and geomorphic systems. *Geomorphology*. <https://doi.org/10.1016/j.geomorph.2017.09.038>
- Charoensap-Kelly, P., Sheldon, P., Antony, M.G. & Provenzani, L. (۲۰۲۱). Resilience, well-being, and organizational outcomes of Croatian, Thai, and US workers during COVID-۱۹. *Journal of Management & Organization*, \*۲۷\*(۱), ۱۰۸۳-۱۱۱۱.
- Coli, E., & Rissotto, A. (۲۰۱۵). Organizational well-being in a public research agency: The point of view of administrative staff and researcher. *Journal of Social Sciences*, \*۱۱\*(۴), ۳۸۱-۳۹۴.
- Conner, M., & Davidson, J. R. T. (۲۰۰۳). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, \*۱۸\*(۷), ۷۶-۸۲.
- De Galizia, A., Simon, C., Weber, P., Iung, B., Duval, C., & Serdet, E. (۲۰۱۶). Markers and patterns of organizational resilience for risk analysis. *IFAC-PapersOnLine*, \*۴۹\*(۱۹), ۴۳۲-۴۳۷.
- Igbomor, E. & Olisemenogor, H. C. (۲۰۲۳). An Investigation of the Impact of Paternalistic Leadership on Workers' Performance. *International Journal of Research Publication and Reviews*, \*۴\*(۱۱), ۱۸۱۲-۱۸۱۷.
- Gibson, C. A., & Tarrant, M. (۲۰۱۰). A conceptual models' approach to organisational resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, \*۲۵\*(۲), ۶-۱۲.
- Holling, C.S. (۱۹۷۳). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, \*۴\*(۱), ۱-۲۳.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (۱۹۹۶). *Ethical Dimensions of Leadership*. Sage Publications.
- Karakas, F. (۲۰۰۹). *Benevolent Leadership* (pp. ۱-۴۹). [مقاله کاری است؛ در صورت نیاز، ناشر یا ژورنال دقیق وارد شود].
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (۲۰۱۲). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, \*۱۰۸\*(۷), ۵۳۷-۵۵۳.
- Karakas, F., Sarigollu, E. & Manisaligil, A. (۲۰۱۳). The use of benevolent leadership development to advance principles of responsible management education. *Journal of Management Development*, \*۳۲\*(۸), ۸۰۱-۸۲۲.

- Kahn, W. A. (۱۹۹۰). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, \*۳۳\*(۴), ۶۹۲-۷۲۴. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kismono, G. & Pranabella, D.S. (۲۰۲۱). The moderating role of psychological empowerment on the relationship between benevolent leadership and well-being in the context of employees with disabilities. *Journal of Leadership in Organizations*, \*۳\*(۲), ۱۴۹-۱۷۱.
- Koveshnikov, A., Ehrnrooth, M., & Wechtler, H. (۲۰۲۲). Authoritarian and benevolent leadership: The role of follower homophily, power distance orientation and employability. *Personnel Review*, \*۵۲\*(۱), ۲۱۸-۲۳۵.
- Loehlin, J. C. (۲۰۰۴). *Latent Variable Models* (۴th ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Luers, A.L. & Lobell, D.B. (۲۰۰۳). A method for quantifying vulnerability, applied to the agricultural system of the Yaqui Valley, Mexico. *Global Environmental Change*, \*۱۳\*(۲), ۲۵۵-۲۶۷.
- Luthans, F. (۲۰۰۲). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, \*۲۳\*(۶), ۶۹۵-۷۰۶.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. (۲۰۱۰). Impact of a micro training intervention on psychological capital development and performance. *Human Resource Development Quarterly*, \*۲۱\*(۱), ۴۲-۶۷.
- Luu, T. (۲۰۱۹). Relationship between benevolent leadership and well-being among employees with disabilities. *Journal of Business Research*, \*۹۹\*(۱), ۲۸۲-۲۹۴.
- McManus, S. T. (۲۰۰۸). *Organizational resilience in New Zealand* [Doctoral dissertation, University of Canterbury].
- Murray, P. (۲۰۰۲). Cycles of organizational learning: A conceptual approach. *Management Decision*, \*۴۰\*(۳), ۲۳۹-۲۴۷.
- Murugesan, T.K. & Megavannan, R. (۲۰۱۸). The Effect of Resilience, EI & Well-Being on Employee Performance – An Exploratory Study of BPO & ITES. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, \*۸\*(۵), ۱۰۶-۱۲۴.
- Peterson, M.F., Smith, P.B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S. et al. (۱۹۹۵). Role conflict, ambiguity and overload: A ۲۱-nation study. *Academy of Management Journal*, \*۳۸\*(۲), ۴۲۹-۴۵۲.

- Pradhan, R.K., Panigrahy, N.P. & Jena, L.K. (۲۰۲۱). Self-Efficacy and Workplace Well-Being: Understanding the Role of Resilience in Manufacturing Organizations. *Business Perspectives and Research*, \*۹\*(۱), ۶۲-۷۶.
- Richtner, A., & Sodergren, B. (۲۰۰۸). Innovation projects need resilience. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, \*۴\*(۳), ۲۵۷-۲۷۵.
- Rink, L.C., Silva, S.G., Adair, K.C., Oyesanya, T.O., Humphreys, J.C. & Sexton, J.B. (۲۰۲۱). The association between well-being behaviors and resilience in health care workers. *Western Journal of Nursing Research*, \*۴۴\*(۸), ۱-۱۲. <https://doi.org/10.1177/01939459211017515>
- Rob, N. (۲۰۱۳). *Promoting organizational well-being: A systems psychodynamic model* (Executive MA Thesis).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (۲۰۰۱). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, \*۵۲\*, ۱۴۱-۱۶۶.
- Ryff, C. (۱۹۸۹). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in the quest of successful aging. *International Journal of Behavioral Development*, \*۳۵\*, ۱۲-۵۵.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (۲۰۱۵). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, \*۲۴۲\*(۱), ۲۶۱-۲۷۳.
- Shaw, K. H., & Liao, H. Y. (۲۰۲۱). Does Benevolent Leadership Promote Follower Unethical Pro-Organizational Behavior? A Social Identity Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, \*۲۸\*(۱), ۳۱-۴۴.
- Shultz, M. (۲۰۱۹). *Occupational well-being: The development of a theory and a measure* [Doctoral dissertation, Kansas State University].
- Shultz, M.L. (۲۰۰۸). *Occupational well-being: The development of theory and a measure* [Kansas State University].
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. (۲۰۱۸). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, \*۲۹\*(۱), ۱۰۷-۱۲۴. <https://doi.org/10.1102/hrdq.۲۱۳۰۶>