رویش روان شناسی، سال۱۵، شماره ۸، شماره پیاپی ۱۲۵، آبان ۱۴۰۵
*Rooyesh-e-Ravanshenasi Journal(RRJ),15(8), 2026*

# نقش میانجی نیازهای بنیادین روان شناختی در رابطه فرهنگ سازمانی و نشاط سازمانی در معلمان استان گلستان

# The mediating role of basic psychological needs in the relationship between organizational culture and organizational vitality in teachers in Golestan province

**علی اکبر عمید**
دانشجوی دکتری روانشناسی عمومی، گروه روانشناسی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.
**جوانشیر اسدی** (نویسنده مسئول)
استادیار، گروه روانشناسی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.
**حمزه اکبری**
دانشیار گروه روانشناسی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، گلستان، ایران.

**Ali Akbar Amid**
PhD.student, Department of Psychology, Go. C., Islamic Azad University, Gorgan, Iran.
**Javanshir Asadi ***
Assistant Professor, Department of Psychology, Go.C., Islamic Azad University, Gorgan, Iran. 3838354052@iau.ir
**Hamze Akbari**
Associate professor Department of psychology, AZ.C., Islamic Azad university, Azadshahr, Iran.

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی نیازهای بنیادین روان‌شناختی در رابطه فرهنگ سازمانی و نشاط سازمانی در معلمان استان گلستان بود. روش پژوهش توصیفی -همبستگی از نوع مدل‌یابی ساختاری بود. جامعه آماری شامل معلمان شاغل در ۱۴ مدیریت آموزش و پرورش استان گلستان در سال تحصیلی ۱۴۰۲–۱۴۰۳ بود که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ۳۸۰ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل مقیاس ارضای نیازهای بنیادین عمومی (BNSG-S) گنیه (۲۰۰۳)، پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (DOCQ) دنیسون (۲۰۰۰) و پرسشنامه نشاط سازمانی (OVQ) کرولف (۲۰۰۷) بود. از تحلیل معادلات ساختاری برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج بیانگر برازش مطلوب مدل پژوهش بود. همچنین نتایج بیانگر معناداری رابطه مستقیم فرهنگ سازمانی بر نشاط سازمانی و نیازهای بنیادین روان‌شناختی بود (P<۰/۰۵). همچنین نتایج حاکی از رابطه غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر نشاط سازمانی با میانجی‌گری نیازهای بنیادین روان‌شناختی بود (P<۰/۰۱). این نتایج نشان می‌دهد که نیازهای بنیادین روان‌شناختی با توجه به نقش فرهنگ سازمانی می‌تواند تبیین کننده نشاط سازمانی در معلمان باشد.

***واژه‌های کلیدی:*** *فرهنگ سازمانی، نیازهای بنیادین روان‌شناختی، نشاط سازمانی.*

## Abstract

The aim of the present study was to investigate the mediating role of basic psychological needs in the relationship between organizational culture and organizational vitality in teachers in Golestan province. The research method was a descriptive-correlation structural modeling type. The statistical population included teachers working in 14 education departments of Golestan province in the academic year 2024-2024, of which 380 were selected as samples by Stratified sampling. The research tools included the General Basic Needs Satisfaction Scale (BNSG-S) by Gagne (2003), the Denison Organizational Culture Questionnaire (DOCQ) by Denison (2000), and the Organizational Vitality Questionnaire (OVQ) by Kruloff (2007). Structural equation analysis was used to analyze the data. The results indicated the optimal fit of the research model. The results also indicated the significance of the direct relationship between organizational culture and organizational vitality and basic psychological needs (P<0.05). The results also indicated an indirect relationship between organizational culture and organizational vitality through the mediation of basic psychological needs (P<0.01). These results indicate that basic psychological needs, with regard to the role of organizational culture, can explain organizational vitality in teachers.

***Keywords:*** *Organizational Culture, Basic Psychological Needs, Organizational Vitality.*

**نوع مقاله:** پژوهشی | **دریافت:** مرداد ۱۴۰۵ | **پذیرش:** شهریور ۱۴۰۵ | **ویرایش نهایی:** آبان ۱۴۰۵

[ Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-09 ]

## مقدمه

حرفه معلمی به دلیل اصلاحات مداوم آموزشی، به طور فزاینده‌ای با چالش‌های فراوانی همراه است. این تحولات مستلزم آن است که معلمان در کنار آمدن با طرح‌ها و قوانین جدید و مواجهه با حجم کاری سنگین‌تر، بسیار سازگار باشند (کونگ و نگ[1]، ۲۰۲۴). چنین چالش‌هایی باعث شده که نشاط معلمان به عنوان یک مسئله، مورد توجه قرار گیرد، چرا که نشاط سازمانی در نوآوری سازمانی مؤثر است و منجر به تحول‌آفرینی در پرسنل و نوآوری در سازمان‌ها می‌شود (لطفی جعفرآبادی و همکاران، ۲۰۲۳). نشاط سازمانی در برگیرنده مولفه‌هایی مانند میل به یادگیری، گشودگی، مشارکت و علاقه به کار است که برای ارتقاء فرد و بهره‌وری هرچه بیشتر در سازمان ضروری به نظر می‌رسد (نیکسویچ[2]، ۲۰۲۶). نشاط سازمانی بیانگر انرژی، انعطاف و مقاومت در برابر مشکلات کاری است و با شاخص هایی مانند رضایت، خوشبینی، شادابی ، احساس سلامت و کارامدی تجربه می شود (نیازی و ذوالفقاری، ۲۰۲۳). بر همین اساس، ارزش‌گذاری به نشاط کارکنان در جنبه‌های مختلف مهم تلقی شده و بررسی عوامل مرتبط با آن به یک اولویت تبدیل شده است (لطفی جعفرآبادی و همکاران، ۲۰۲۳).

نشاط سازمانی متاثر از عوامل مختلف درون سازمانی و برون‌سازمانی است، اما نقش اصلی به عوامل درون سازمانی نسبت داده شده است (رجبی و همکاران، ۱۴۰۳). نتایج بدست آمده از مرور ادبیات به این حوزه نشان می‌دهد که نشاط سازمانی متاثر از عوامل و مولفه‌های وابسته به رفتار و فرهنگ یک سازمان است (کوکبی و همکاران، ۲۰۲۵). فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای پیچیده از ارزش‌ها، باورها، فرضیات و نمادهایی که نحوه انجام کسب‌وکار یک سازمان را مشخص می‌کند، تعریف شده است (کئو[3] و همکاران، ۲۰۲۵). یک فرهنگ سازمانی خوب می‌تواند به تدریج شایستگی و حرفه‌ای بودن معلمان را بهینه کند، که می‌تواند مسیری را برای آنها فراهم کند تا بتوانند تمرکز خود را در تدریس افزایش دهند، کسالت و استرس کاری را مدیریت کنند و بتوانند با دانش‌آموزان و ساکنان مدرسه بهتر تعامل داشته باشند (مویانو[4] و همکاران، ۲۰۲۳). یک فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند رشد شخصی و حرفه‌ای معلمان را تقویت کند؛ از جمله خوداندیشی، گفتگوی آزاد و همکاری حمایتی متقابل (بهارن[5] و همکاران، ۲۰۲۵). معلمان با احساس حمایت از فرهنگ سازمانی، تمایل دارند که نسبت به نقش خود در آموزش خودآگاه‌تر، پذیرای یادگیری بیشتر و پاسخگوتر به نیازهای دانش‌آموزان باشند (کوریان[6]، ۲۰۲۴). در نمونه‌ای از معلمان نشان داده شده که درگیر فعالیت شغلی شدن در سازمان به عنوان یکی از مولفه‌های اساسی فرهنگ سازمانی در مقایسه با متغیرهایی نظیر تناسب شغل – فرد و حجم کاری، اصلی‌ترین نقش را در پیش‌بینی نشاط معلمان در شغلشان دارد (بیکی و رحیمی، ۱۴۰۵).

در این راستا، اگرچه بر اهمیت و نقش اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر رشد و بهبود نشاط و شادکامی معلمان در محیط سازمانی تاکید شده است، اما مسیرها و نحوه اثرگذاری آن چندان مشخص نیست (کوریان، ۲۰۲۴؛ مویانو و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این بر اهمیت بررسی متغیرهای میانجی اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر کارکنان و عملکرد آنها تاکید شده است (زانگ[7] و همکاران، ۲۰۲۳). از لحاظ نظری و در چارچوب نظریه‌های ساختاری و کارکری سازمانی، فرهنگ سازمانی به واسطه نیروهای انگیزشی بر کارکنان اثرگذار است (پینکوس[8]، ۲۰۲۴). نیازهای بنیادین روان‌شناختی و تامین آنها یکی از منابع انگیزشی اساسی است که می‌تواند واسطه جو و فرهنگ سازمانی و پیامدهای روان‌شناختی مانند تجربه نشاط در کارکنان باشد (اسلمپ[9] و همکاران، ۲۰۲۴). به نظر می‌رسد که فرهنگ سازمانی به تنهایی نمی‌تواند مستقیماً سطح شادکامی و نشاط معلمان نفوذ کند؛ بلکه ابتدا باید بر روی ویژگی‌های روان‌شناختی و ادراکی فرد که بیانگر نیازهای بنیادین است اثر بگذارد تا آن اثر به شکلی ملموس در قالب نشاط سازمانی ظاهر شود (کوکبی و همکاران، ۲۰۲۵). از لحاظ چارچوب نظری نیز نظریه خود تعیین‌گری معتقد است که همه انسان‌ها سه نیاز بنیادین روان‌شناختی خودمختاری، شایستگی و ارتباط را دارند که ارضای آنها انگیزه ذاتی، درونی‌سازی و رفاه را ارتقا می‌دهد (ریان و دسی[10]، ۲۰۰۰). مطابق با این نظریه فرهنگ سازمانی احتمالا

1 Choong & Ng
2 Nikčević
3 Cao
4 Moyano
5 Baharun
6 Kurian
7 Zhang
8 Pincus
9 Slemp
10 Ryan & Deci

[ Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-09 ]

می‌تواند محیطی را فراهم کند که در آن معلمان احساس کنند در کارشان استقلال دارند (خودمختاری)، مهارت‌هایشان دیده می‌شود (شایستگی) و با همکاران پیوند دارند (ارتباط). وقتی این نیازها ارضا شوند، طبق اصول نظریه، نشاط و سرزندگی فردی به طور خودکار شکوفا می‌شود (اسلمپ و همکاران، ۲۰۲۴؛ کهساری و بای، ۲۰۲۵). خودمختاری به تجربه اراده، تمایل و اصالت در اعمال، افکار و احساسات فرد اشاره دارد، شایستگی منعکس‌کننده تجربه اثربخشی و تسلط است و ارتباط به معنای تجربه گرمی، پیوند و مراقبت است و زمانی ارضا می‌شود که فرد احساس ارتباط با افراد مهم زندگی را داشته باشد (ونستینکیست[1] و همکاران، ۲۰۲۳). اگرچه پژوهش‌ها با این خلاء روبرو بوده که کمتر به نقش نیازهای بنیادین روان‌شناختی در معلمان پرداخته است، با این حال اخیرا در ایران نشان داده شده که نیازهای بنیادین روان‌شناختی معلمان با تجربه احساس‌های خوشایندی مانند احساس نشاط رابطه دارد (کهساری و بای، ۲۰۲۵). همچنین نشان داده شده که نیازهای بنیادین روان‌شناختی میانجی رابطه حمایت‌های سازمانی و تجربه نشاط در معلمان است (وانگ[2] و همکاران، ۲۰۲۲). در نمونه‌های به غیر از معلمان نیز یافته‌ها نشان داده‌اند که رابطه میان نیازهای بنیادین روان‌شناختی و نشاط و شادکامی معنادار است (شانگوان و همکاران، ۲۰۲۵؛ نستینا و دوایتکو[3]، ۲۰۲۳؛ رویازا[4] و همکاران، ۲۰۲۵). باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی لزوماً باعث نشاط نمی‌شود، بلکه اگر فرهنگ سازمانی بتواند نیازهای روانی معلمان را پاسخ دهد، آنگاه نشاط حاصل می‌شود (کئو و همکاران، ۲۰۲۵). بنابراین در نظر گرفتن نیازهای بنیادی روان‌شناختی به عنوان میانجی از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند به تبیین مسیری که از طریق آن فرهنگ سازمانی بر نشاط سازمانی تأثیر می‌گذارد، کمک کند و بدین ترتیب، درک عمیق‌تری از سازوکارهای این رابطه فراهم می‌آورد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲).

در مجموع، با توجه به ضرورت ارتقای کیفیت نظام آموزشی و نقش محوری معلمان در تحقق اهداف آن، بررسی چگونگی بسترسازی برای نشاط سازمانی امری اجتناب‌ناپذیر است. در این میان، شواهد نظری بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی به عنوان بافتار اصلی محیط کار، می‌تواند از طریق ارضای نیازهای بنیادین روان‌شناختی (خودمختاری، شایستگی و ارتباط)، زمینه‌سازِ شکوفایی و نشاط معلمان باشد؛ با این حال، فقدان پژوهش‌های جامع که نقش میانجی این نیازهای روان‌شناختی را در بافتار خاص فرهنگی و آموزشی استان گلستان تبیین کنند، خلأ علمی آشکاری است. علاوه بر این انجام پژوهش در این حوزه می‌تواند راهنمای متخصصان و متولیان این حوزه جهت تدوین برنامه‌ها و مداخله‌های ارتقاء نشاط سازمانی در معلمان باشد. به عبارتی اهمیت این پژوهش در آن است که با تمرکز بر این سه متغیر، سازوکارهای درونی معلمان را به عنوان حلقه‌ی مفقوده‌ی رابطه‌ی فرهنگ و نشاط شناسایی می‌کند. یافته‌های این مطالعه می‌تواند برای مدیران آموزش و پرورش استان گلستان، به جای ارائه راهکارهای کلی، نقشه‌راهی اختصاصی ترسیم کند تا با اصلاح مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (از طریق تقویت بازخوردهای حرفه‌ای جهت افزایش شایستگی، و تفویض اختیار در فرآیندهای آموزشی جهت ارتقای خودمختاری)، برنامه‌های مداخله‌ایِ هدفمندی را برای بهبود نشاط سازمانی معلمان طراحی نمایند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی نیازهای بنیادین روان‌شناختی در رابطه فرهنگ سازمانی و نشاط سازمانی در معلمان استان گلستان بود.

## روش

روش پژوهش توصیفی – همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل معلمان شاغل در ۱۴ مدیریت آموزش و پرورش استان گلستان به تعداد ۱۷۸۶۸ نفر بود که در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ در دوره‌های تحصیلی آموزش ابتدایی، آموزش متوسطه و آموزش استثنائی در مدارس و آموزشگاه‌های استان گلستان مشغول بکار بودند. از روش برآورد حجم نمونه برحسب جدول تعیین حجم نمونه از روی حجم جامعه به روش کرجسی و مورگان[5] استفاده شد که بر این اساس ۳۶۵ نفر حداقل حجم نمونه مورد نیاز است. با در نظر گرفتن این معیار تعداد ۳۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. از نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد. در همین راستا از کلیه ۱۴ مدیریت آموزش و پرورش شهرستان‌های استان گلستان، بر اساس تراکم جمعیت معلمان، به سه طبقهٔ «پرجمعیت، متوسط‌الجمعیت و کم‌جمعیت» تقسیم شد سپس از هر طبقه متناسب با تعداد مدیریت‌های آموزش و پرورش

1 Vansteenkiste
2 Wang
3 Nastina & Deviatko
4 Robazza
5 Krejcie & Morgan

[ Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-09 ]

آن طبقه نسبت به کل طبقات، شهرستان‌هایی به عنوان نمونه به این شرح انتخاب گردید: الف- طبقه پرجمعیت: مدیریت آموزش و پرورش شهرستان گرگان، ب- طبقه متوسط‌الجمعیت: مدیریت آموزش و پرورش شهرستان آزادشهر، ج- طبقه کم‌جمعیت: مدیریت آموزش و پرورش شهرستان بندر ترکمن و مدیریت آموزش و پرورش شهرستان رامیان. سپس مدیریت‌های آموزش و پرورش شهرستان‌های منتخب، بر اساس دوره‌های آموزشی به سه طبقهٔ «آموزش ابتدایی، آموزش متوسطه و آموزش استثنایی» تقسیم گردید. در نهایت ۹ طبقه بدست آمد که از هر طبقه ۶ آموزشگاه به صورت تصادفی انتخاب شده و به عنوان خوشه‌های منتخب، مدّنظر قرار گرفت و کلیه معلمان آن آموزشگاه‌ها، جمعیت نمونه را تشکیل داد. ملاک‌های ورود به پژوهش شامل تمایل و رضایت آگاهانه برای مشارکت در پژوهش، عدم سابقه اختلالات روانی و سابقه مصرف داروهای اعصاب و روان (با توجه به اظهار نظر شرکت‌کنندگان در پژوهش)، دامنه سنی ۲۲ تا ۶۵ سال، عدم اعتیاد به مواد مخدر و مشروبات الکلی (با توجه به اظهار نظر شرکت‌کنندگان در پژوهش) بود. ملاک‌های خروج از پژوهش نیز شامل انصراف از پژوهش حین پاسخگویی به پرسشنامه‌ها، عدم پاسخگویی به حداقل ۵ درصد از گویه‌های پرسشنامه و شناسایی شدن به عنوان داده پرت در زمان تحلیل داده‌ها بود. در راستای رعایت کردن ملاحظات اخلاقی پیش از شروع جمع‌آوری داده‌ها، به تمامی شرکت‌کنندگان اطلاعات کاملی در خصوص اهداف پژوهش، روش اجرای آن، مدت زمان تقریبی مورد نیاز برای پاسخگویی، ماهیت داوطلبانه مشارکت، و حق خروج از پژوهش در هر مرحله بدون هیچ‌گونه پیامد منفی ارائه گردید. تمامی اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها به صورت محرمانه طبقه‌بندی شده و صرفاً برای اهداف این پژوهش مورد استفاده قرار خواهد گرفت. هیچ‌گونه اطلاعات هویتی شخصی که قابل ردیابی به فرد باشد، در داده‌ها ثبت و نگهداری نشد (اصل گمنامی). در گزارش نتایج، از شناسه‌های عمومی یا کدهای اختصاری استفاده شد تا هویت شرکت‌کنندگان محفوظ بماند. پرسشنامه‌ها به گونه‌ای طراحی شدند که صرفاً به متغیرهای مورد نیاز پژوهش بپردازند و از طرح پرسش‌های غیرضروری، حساس، یا شخصی که ممکن است موجب ناراحتی یا آسیب روانی برای شرکت‌کنندگان شود، خودداری گردید. همچنین، از منابع اطلاعاتی غیرمعتبر یا مشکوک علمی استفاده نشد و کلیه منابع مورد استناد، دارای اعتبار علمی و اجتماعی لازم بوده‌اند. به شرکت‌کنندگان صراحتاً اعلام شد که مشارکت در این پژوهش کاملاً داوطلبانه است و آنان حق دارند در هر زمان، حتی پس از شروع پاسخگویی به پرسشنامه‌ها، از ادامه مشارکت انصراف دهند، بدون آنکه این انصراف بر وضعیت شغلی یا تحصیلی ایشان تأثیر منفی بگذارد. همچنین صرفاً اطلاعاتی که مستقیماً به متغیرهای پژوهش مربوط بودند، جمع‌آوری و بایگانی شدند. در نهایت، برای تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری به کمک دو نرم افزار تحلیل آماری **SPSS** نسخه ۲۵ و **AMOS** نسخه ۲۴ استفاده شد.

**ابزار سنجش**

**مقیاس ارضای نیازهای بنیادین عمومی[1] (BNSG-S):** این پرسشنامه توسط گنیه[2] (۲۰۰۳) ساخته شده و شامل ۲۱ گویه و دارای سه مولفه است: خودمختاری، شایستگی و ارتباط. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۷ درجه‌ای (اصلا درست نیست = ۱ تا کاملا درست است = نمره ۷) است و نمره بالاتر ارضای بیشتر نیازها را نشان می‌دهد. مقدار آلفای کرونباخ برای خرده مقیاس‌های خودمختاری، شایستگی و ارتباط به ترتیب ۰/۶۹، ۰/۸۶ و ۰/۷۱ گزارش شده و شاخص روایی پرسشنامه بر اساس میانگین واریانس استخراج شده برای خودمختاری ۰/۷۱ برای شایستگی ۰/۷۸ و ارتباط ۰/۶۹ بدست آمده است (گنیه، ۲۰۰۳). در ایران مقدار آلفای کرونباخ برای خرده مقیاس‌های خودمختاری، شایستگی و ارتباط به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۸۳ و ۰/۹۱ بدست آمده و در تایید روایی همگرایی نیز ضرایب همبستگی آن با پرسشنامه عاطفه مثبت به ترتیب ۰/۳۵، ۰/۴۹ و ۰/۴۷ بدست آمده است (بشارت، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر نیز مقدار آلفای کرونباخ برای خرده مقیاس‌های خودمختاری، شایستگی و ارتباط به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۸۴ و ۰/۸۸ بدست آمد.

**پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون[3] (DOCQ):** این پرسشنامه توسط دنیسون (۲۰۰۰) ساخته شده و شامل ۳۶ گویه و دارای ۴ مولفه است: مشارکت یا درگیرشدن در کار، ثبات و یکپاچگی، انعطاف‌پذیری و ماموریت. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (کاملا مخالف = ۱ تا کاملا موافق = نمره ۵) است و نمره بالاتر فرهنگ سازمانی مطلوب‌تر را نشان می‌دهد. شاخص روایی پرسشنامه بر اساس میانگین واریانس استخراج شده ۰/۸۷ بدست آمده و مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه نیز ۰/۸۸ گزارش شده است (واینینیش[4] و همکاران، ۲۰۱۹). در ایران روایی محتوایی پرسشنامه ۰/۸۹ و روایی همگرا پرسشنامه بر اساس میانگین واریانس استخراج شده برای

1 Basic Needs Satisfaction in General Scale (BNSG-S)
2 Gagné
3 Denison Organizational Culture questionnaire (DOCQ)
4 Wahyuningsih

[ Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-09 ]

مشارکت در کار ۰/۷۹، ثبات و یکپاچگی ۰/۷۷، انعطاف‌پذیری ۰/۸۰ و ماموریت ۰/۷۹ و مقدار آلفای کرونباخ برای مشارکت در کار ۰/۸۷، ثبات و یکپاچگی ۰/۹۱، انعطاف‌پذیری ۰/۸۲ و ماموریت ۰/۸۷ گزارش شده است (پاکدل و همکاران، ۱۳۹۳). در پژوهش حاضر مقدار آلفای کرونباخ برای مشارکت در کار ۰/۸۸، ثبات و یکپاچگی ۰/۸۹، انعطاف‌پذیری ۰/۸۴ و ماموریت ۰/۸۶ بدست آمد.

**پرسشنامه نشاط سازمانی[1] (OVQ):** برای سنجش نشاط سازمانی از پرسشنامه نشاط سازمانی کرولف[2] (۲۰۰۷) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۳ گویه و دارای شش مولفه یادگیری، خودگشودگی، مشارکت، مثبت اندیشی، معناداربودن کار و علاقه به کار است. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (کاملا مخالف = ۱ تا کاملا موافق = نمره ۵) است و نمره بالاتر نشاط سازمانی بیشتر را نشان می‌دهد. ضریب روایی همگرای پرسشنامه با پرسشنامه شادکامی ۰/۴۶ برای نمره کل و خرده مقیاس‌ها نیز بین ۰/۳۴ تا ۰/۶۱ بدست آمده است و مقدار آلفای کرونباخ آن نیز ۰/۸۲ گزارش شده است (کرولف، ۲۰۰۷). در ایران نیز روایی محتوایی پرسشنامه توسط متخصصین برای گویه‌ها بالاتر از ۰/۷۵ و برای کل پرسشنامه ۰/۹۱ و مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه نیز ۰/۸۹ گزارش شده است (متقی و همکاران، ۱۴۰۲). در پژوهش حاضر مقدار آلفای مرونباخ نمره کل پرسشنامه ۰/۸۸ و برای خرده مقیاس یادگیری ۰/۸۲، خودگشودگی ۰/۷۸، مشارکت ۰/۸۲، مثبت اندیشی ۰/۷۹ ، معناداربودن کار ۰/۸۳ و علاقه به کار ۰/۸۶ بدست آمد.

## یافته ها

از ۳۸۰ معلم شرکت کننده در پژوهش ۱۹۳ نفر (۵۰/۸۰ درصد) مرد و ۱۸۷ نفر (۴۹/۲۰ درصد) زن بودند. همچنین از لحاظ تحصیلات بیشترین فراوانی به تعداد ۲۴۹ نفر (۶۵/۵۰ درصد) مربوط به معلمان با تحصیلات لیسانس بوده و فقط یک نفر (۰/۳۰ درصد) از معلمان پاسخگو دارای تحصیلات دیپلم بود. همچنین ۳۹ نفر (۱۰/۳۰ درصد) از معلمان دارای تحصیلات فوق‌دیپلم و ۹۱ نفر (۲۳/۹۰ درصد) دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر هستند. بیشترین فراوانی به تعداد ۱۸۱ نفر (۴۷/۲۰ درصد) متعلق به معلمان فعال در دوره ابتدائی بود. همچنین ۹۹ نفر (۲۶/۱۰ درصد) از معلمان پاسخگوی در دوره اول متوسطه فعالیت داشته و ۱۰۰ نفر (۲۶/۳۰ درصد) از معلمان ما دوره دوم متوسطه فعالیت می‌نموده‌اند. میانگین و انحراف معیار سن شرکت کنندگان در پژوهش به ترتیب ۳۷/۷۹ و ۶/۸۴ بود. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها به همراه مقدار همبستگی آنها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون ارائه شده است

**جدول ۱. شاخص‌های توصیفی و ضریب همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش**

| متغیر | ۱ | ۲ | ۳ |
|---|---|---|---|
| ۱. نشاط سازمانی | ۱ | | |
| ۲. فرهنگ سازمانی | ۰/۷۱** | ۱ | |
| ۳. نیازهای بنیادین روان‌شناختی | ۰/۵۰** | ۰/۵۹** | ۱ |
| میانگین | ۷۹/۳۴ | ۱۳۵/۶۱ | ۶۵/۹۹ |
| انحراف معیار | ۱۶/۳۱ | ۲۴/۳۰ | ۹/۶۸ |
| کجی | -۰/۴۷ | -۰/۸۲ | ۰/۳۷ |
| کشیدگی | -۰/۴۸ | ۰/۱۲ | -۰/۲۷ |

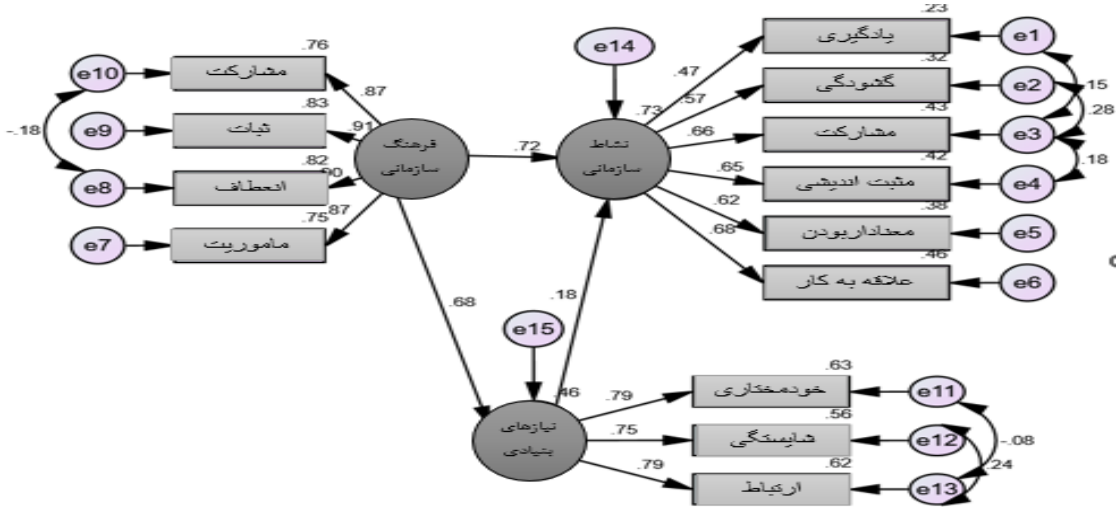
** P<۰/۰۱ و *P<۰/۰۵

نتایج جدول ۱ نشان داد که متغیر میانجی نیازهای بنیادین روان‌شناختی با فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر برون‌زا (r=۰/۵۹ و P<۰/۰۱) و نشاط سازمانی (r=۰/۵۰ و P<۰/۰۱) به عنوان متغیر درون‌زا رابطه مثبت و معناداری دارد. با توجه به این نتایج می‌توان گفت پیش‌فرض وجود همبستگی میان متغیر میانجی با متغیرهای درون‌زا و برون‌زا مدل نیز رعایت شده است. همچنین با توجه به اینکه شاخص کجی و کشیدگی بدست آمده برای متغیرهای پژوهش در جدول ۱ همگی در محدوده ۱+ تا ۱- قرار دارند، بنابراین شکل توزیع متغیرها در شرایط تقریبا نرمالی قرار دارند. علاوه بر مقادیر گزارش شده در جدول ۱، مقادیر آماره تحمل برای متغیرها بیشتر از ۰/۴۰ و همچنین

1 organizational vitality questionnaire (OVQ)
2 Kjerulf

[ Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-09 ]

مقادیر آماره VIF کم‌تر از ۳ بود، بنابراین هم خطی میان متغیرهای پیش بین پژوهش نگران کننده نبود. همچنین مقدار بدست آمده برای آزمون دوربین واتسون برابر با ۱/۵۴ بود و بین مقدار مناسب ۱/۵ الی ۲/۵ قرار داشت، بنابراین می‌توان گفت که فرض استقلال مقادیر خطا نیز از یکدیگر رعایت شده است. در شکل ۱ مدل برازش شده پژوهش ارائه شده است.




**شکل ۱. نگاره مدل برازش شده پژوهش در حالت استاندارد**

در شکل ۱ مدل ساختاری پژوهش به صورت بررسی نقش میانجی نیازهای بنیادین روان‌شناختی در رابطه میان فرهنگ سازمانی و نشاط سازمانی در محیط نرم‌افزار AMOS به همراه ضرایب مسیر آن رائه شده است و طبق نتایج مدل پژوهش تبیین کننده ۰/۷۳ از واریانس نشاط سازمانی در معلمان است. در جدول ۲ معناداری ضریب مسیرهای مستقیم مدل ارائه شده پژوهش بررسی شده است.

**جدول ۲. نتایج رابطه مستقیم مدل پژوهش**

| مسیر | اندازه اثر غیر استاندارد | اندازه اثر استاندارد | حد پایین | حد بالا | مقدار تی | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| رابطه مستقیم فرهنگ سازمانی بر نشاط سازمانی | ۰/۳۱ | ۰/۷۲ | ۰/۶۱ | ۰/۸۲ | ۷/۳۱ | ۰/۰۰۴ |
| رابطه مستقیم فرهنگ سازمانی بر نیازهای بنیادین روان‌شناختی | ۰/۴۴ | ۰/۶۸ | ۰/۶۰ | ۰/۷۴ | ۱۱/۳۷ | ۰/۰۰۴ |
| رابطه مستقیم نیازهای بنیادین روان‌شناختی بر نشاط سازمانی | ۰/۱۲ | ۰/۱۸ | ۰/۰۵ | ۰/۳۱ | ۲/۵۸ | ۰/۰۳ |

نتایج بدست آمده از جدول ۲ نشان داد که در مدل پیشنهادی پژوهش رابطه مستقیم فرهنگ سازمانی بر نشاط سازمانی (β=۰/۷۲ و P=۰/۰۰۴) و نیازهای بنیادین روان‌شناختی (β=۰/۶۸ و P=۰/۰۰۴) مثبت و معنادار است. همچنین رابطه مستقیم نیازهای بنیادین روان‌شناختی بر نشاط سازمانی نیز مثبت و معنادار است (β=۰/۱۸ و P=۰/۰۳).

**جدول ۳. نتایج آزمون بوت استراپ جهت بررسی نقش میانجی نیازهای بنیادین روان‌شناختی در رابطه فرهنگ سازمانی و نشاط سازمانی**

| مسیر | اندازه اثر استاندارد | حد پایین | حد بالا | P |
|---|---|---|---|---|
| فرهنگ سازمانی – نیازهای بنیادین روان‌شناختی- نشاط سازمانی | ۰/۱۳ | ۰/۰۳ | ۰/۲۱ | ۰/۰۲ |

[ Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-09 ]

نتایج بدست آمده آزمون بوت استراپ در جدول ۳ نشان داد که مسیر رابطه غیرمستقیم فرهنگ سازمانی به نشاط سازمانی با میانجی‌گری نیازهای بنیادین روان‌شناختی (β=۰/۱۳ و P=۰/۰۲) معنادار است. در جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل اصلاح شده پژوهش ارائه شده است.

**جدول ۴. شاخص های برازش مدل پژوهش**

| شاخص | df | $\chi^2/df$ | P | RMSEA | NFI | IFI | CFI | GFI | AGFI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ملاک برازش | - | ≤ ۳ | >۰/۰۵ | ≤۰/۱۰ | ≥۰/۹۰ | ≥۰/۹۰ | ≥۰/۹۰ | ≤۰/۹۰ | ≥۰/۹۰ |
| آمارهٔ پژوهش | ۵۶ | ۲/۷۳ | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۷ | ۰/۹۵ | ۰/۹۷ | ۰/۹۷ | ۰/۹۴ | ۰/۹۰ |

در جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است. برای برازندگی مدل هر مقدار شاخص برازندگی تقسیم $x^2$ بر درجه آزادی کوچکتر از ۳ باشد، برازندگی مدل بهتر است. مقدار بدست آمده در پژوهش حاضر ۲/۷۳ بود که حاکی از برازش مدل بود. همچنین به طور کلی هرچه مقدار NFI، IFI، CFI، GFI و AGFI به یک نزدیکر باشد و برابر و یا بالاتر از ۰/۹۰ باشد، حاکی از برازش مطلوب مدل دارد. با توجه به اینکه مقادیر بدست آمده در پژوهش بالاتر ۰/۹۰ و یا بالاتر از۰/۹۰ بوده، بنابراین بر اساس این شاخص‌ها مدل پژوهش برازش مطلوبی دارد.. برای شاخص RAMSEA نیز مقدار ۰/۰۸ و کمتر از آن بیانگر برازش مطلوب است که برای مدل پژوهش حاضر برابر با ۰/۰۷ بود. به طور کلی نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که مقدار بدست آمده برای شاخص‌های برازش در سطح مطلوبی قرار دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی نیازهای بنیادین روان‌شناختی در رابطه فرهنگ سازمانی و نشاط سازمانی در معلمان استان گلستان بود. نتایج بدست آمده بیانگر رابطه مستقیم و معنادار فرهنگ سازمانی و نشاط سازمانی بود. این یافته با نتایج بدست آمده از پژوهش‌های رجبی و همکاران (۱۴۰۳)، کئو و همکاران (۲۰۲۵)، بیکی و رحیمی (۱۴۰۵)، کوریان (۲۰۲۴) و مویانو و همکاران (۲۰۲۳) همسو بود. در تبیین یافته بدست آمده می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی که بیانگر مشارکت دادن معلمان در فرآیند تصمیم‌گیری مدرسه و امور مرتبط با مدرسه است احتمالا منجر به افزایش نشاط سازمانی در معلمان می‌شود، چرا که نشاط سازمانی متاثر از ادراک ارزشمندی و مشارکت در سازمان است (نیکسویچ، ۲۰۲۶). به عبارتی دیگر در مدارس دارای فرهنگ سازمانی مشارکتی که یادگیری و مشارکت را امری جمعی تلقی می‌کنند، معلمان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و مدیریتی سهیم هستند. این میزان از اختیار باعث می‌شود معلم احساس کند بخشی از هویت مدرسه است. این حس تعلق احتمالا اضطراب شغلی را کاهش و نشاط و میل به نوآوری را افزایش می‌دهد. این امر از آن جهت اهمیت دارد که نشاط سازمانی بیانگر انعطاف و کارامدی است (نیازی و ذوالفقاری، ۲۰۲۳). بنابراین یک فرهنگ سازمانی که مشارکت و انعطاف از خود نشان می‌دهد و یک چشم‌انداز روشن از فعالیت‌ها ارائه می‌دهد، احتمالا منجر به افزایش احساس کارایی و نشاط سازمانی در معلمان می‌گردد. فرهنگ سازمانی مطلوب و مورد پذیرش معلمان از این قدرت برخوردار است که میل معلمان به خودآگاهی، پاسخگویی به نیازهای خود و دانش‌آموزان را ارتقاء دهد (کوریان، ۲۰۲۴). تجربه آگاهی و یادگیری مشارکتی در مدرسه احتمالا منجر به تقویت نشاط سازمانی در معلمان می‌گردد.

همچنین نتایج بدست آمده بیانگر رابطه مستقیم و معنادار نیازهای بنیادین روان‌شناختی و نشاط سازمانی بود. این یافته با نتایج بدست آمده از پژوهش‌های وانگ و همکاران (۲۰۲۲)، شانگوان و همکاران (۲۰۲۵)، نستینا و دوایتکو (۲۰۲۳) و رویازا و همکاران، (۲۰۲۵) همسو بود. در تبیین یافته بدست آمده باید توجه داشت که نیازهای بنیادین روان‌شناختی مانند خودمختاری، شایستگی و ارتباط با دیگران یک نیروی انگیزشی محسوب می‌گردند که رضایت از دست‌یابی و ارضای آنها منجر به تجربه احساس خوشایند و آرامش روانی می‌گردد (اسلمپ و همکاران، ۲۰۲۴). به عبارتی دیگر می‌توان انتظار داشت که افزایش رضایت از ارضای نیازهای بنیادین روان‌شناختی در معلمان احتمالا با افزایش احساس‌های خوشایند و رضایتمندی منجر به تجربه نشاط سازمانی می‌شود. ارتباط با دیگران در مدرسه و تجربه احساس شایستگی و احترام به نقش معلم در مدرسه احتمالا زمینه‌های اصلی ارضای این نیازها است که می‌تواند منجر به افزایش نشاط سازمانی در معلمان شود. در تایید چنین تبیینی به نظر می‌رسد که نیازهای بنیادین روان‌شناختی معلمان یک نیروی اساس در تجربه احساس‌های

[ Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-09 ]

خوشایند است (کهساری و بای، ۲۰۲۵). بر همین اساس می‌توان این استدلال را مطرح کرد که اضای نیازهای بنیادین روان‌شناختی در معلمان که یک نیروی انگیزشی محسوب می‌شود که می‌تواند منجر به تجربه عواطف و احساس‌هایی مانند نشاط در سازمان شود.

در نهایت نتایج بیانگر نقش میانجی و معنادار نیازهای بنیادین روان‌شناختی در رابطه فرهنگ سازمانی و نشاط سازمانی بود. این یافته با نتایج بدست آمده از پژوهش‌های کهساری و بای (۲۰۲۵)، وانگ و همکاران (۲۰۲۲)، بیکی و رحیمی (۱۴۰۵)، کوریان (۲۰۲۴)، نستینا و دوایتکو (۲۰۲۳) و رویازا و همکاران، (۲۰۲۵) همسو بود. در تبیین یافته بدست آمده می‌توان به مبنای نظریه خودتعیین‌گری توجه داشت که بر این باور است که منابع حمایتی مانند فرهنگ سازمانی ریربنای نیروهای انگیزشی مانند نیازهای بنیادین هستند. به عبارتی دیگر نظریه خود تعیینی استدلال می کند که حمایت‌های سازمانی برای تامین نیازهای بنیادی روان‌شناختی مانند استقلال، شایستگی و ارتباط در جهت دستیابی به رضایتمندی و احساس نشاط ضروری است (اسلمپ و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین می‌توان این استدلال را مطرح کرد که فرهنگ سازمانی مطلوب می‌تواند با افزایش رضایت از ارضای نیازهای بنیادین روان‌شناختی منجر به ارائه عملکرد مطلوب و تجربه احساس نشاط در معلمان گردد. علاوه بر این باید توجه کرد که ادراک حمایت و دیده شدن در قالب فرهنگ سازمانی می‌تواند منجر به ارضای نیازهای روان‌شناختی در معلمان شود، چرا که نیازهای روان‌شناختی متاثر از بافت و محیطی است که فرد در آن قرار دارد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین این استدلال را نیز می‌توان مطرح کرد که نیازهای بنیادین روان‌شناختی متاثر از حمایت‌ها و ارزش‌گذاری بر اهمیت نقش و جایگاه معلم در فرهنگ سازمانی است که ادراک رضایتمندی از آن و ارضای این نیازها در نتیجه پاسخگویی فرهنگ سازمانی می‌تواند منجر به افزایش نشاط سازمانی در معلمان شود.

در مجموع نتایج بدست آمده نشان داد که مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است و نقش میانجی نیازهای بنیادین روان‌شناختی نیز در رابطه فرهنگ سازمانی و نشاط سازمانی معلمان معنادار است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که اثر فرهنگ سازمانی بر تجربه نشاط معلمان صرفا یک اثر ساده و مستقیم نیست، بلکه در تعامل با متغیرهای دیگر و در یک تعامل چندگانه و پیچیده با نشاط سازمانی معلمان است. بنابراین متخصصان و سازمان‌های متولی به ویژه مدارس باید توجه داشته باشند که می‌توانند در برنامه‌های آموزشی پیرامون نشاط سازمانی به نقش فرهنگ سازمانی با توجه به رابطه‌ای که با ارضای نیازهای بنیادین روان‌شناختی دارد، توجه نمایند. علاوه بر این سازمان‌های متولی، به ویژه آموزش و پرورش می‌توانند از مدل ارائه شده جهت بهبود نشاط سازمانی معلمان در مدارس بهره‌مند گردد.

باید توجه داشت که معلمان شرکت کننده در پژوهش فقط از استان گلستان بودند و ابزارهای پژوهش پرسشنامه‌ای بود، بنابراین داده‌ها بر پایه خوداظهاری گردآوری می‌شوند و در نتیجه امکان پاسخ‌های مطلوب‌نمایانه وجود دارد. عدم کنترل متغیرهای اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی که ممکن بوده نشاط سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد از دیگر محدودیت پژوهش حاضر بود. برای رفع محدودیت‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در آینده از طرح‌های طولی استفاده کنند تا بتوانند روند تغییرات نشاط سازمانی معلمان را طی یک سال تحصیلی بررسی کنند. پژوهشگران آینده می‌توانند متغیرهایی مانند وضعیت اقتصادی-اجتماعی را به عنوان متغیرهای کنترل در مدل وارد کنند تا مشخص شود آیا مدل پیشنهادی پژوهش، مستقل از این عوامل باقی می‌ماند یا خیر. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه در استان‌های دیگر نیز انجام گردد تا قدرت تعمیم‌پذیری نتایج بررسی گردد. از لحاظ کاربردی نیز پیشنهاد می‌شود که مدیران مدارس به جای مدیریت کنترل‌گر و دستوری، فضایی ایجاد کنند که در آن معلمان بتوانند در انتخاب روش‌های تدریس، چیدمان کلاس و نحوه ارزیابی دانش‌آموزان، حق انتخاب و آزادی عمل داشته باشند تا مستقیماً نیاز به خودمختاری آن‌ها را ارضا شده و منجر به نشاط سازمانی در آنها شود. همچنین برگزاری کارگاه‌های مهارت‌آموزی، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مستمر و ارائه بازخوردهای مثبت و مشخص از عملکرد معلمان، احساس شایستگی آن‌ها را تقویت کرده و اثر فرهنگ سازمانی را به نشاط تبدیل می‌کند. با توجه به نقش میانجی نیازهای بنیادین روان‌شناختی در مدل پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود که برای ارتقای نشاط سازمانی معلمان، توجه سیاست‌گذاران آموزشی از ابعاد صرفاً ساختاری فرهنگ سازمانی به سمت ابعاد روان‌شناختی آن معطوف گردد.

## منابع

بشارت، م. ع. (۱۳۹۲). مقیاس ارضای نیازهای بنیادین روان‌شناختی: پایایی، روایی و تحلیلی عاملی. *فصلنامه اندازه گیری تربیتی*، ۴(۱۴)، ۱۴۷-۱۶۸. https://jem.atu.ac.ir/article_90.html?lang=fa.

بیکی، ف. و رحیمی، ح. (۱۴۰۵). پیش‌بینی سرزندگی شغلی معلمان بر اساس متغیرهای تناسب فرد-شغل، تناسب فرد-سازمان، حجم کاری و درگیری شغلی (مورد مطالعه: معلمان شهرستان اردکان). *مجله ارگونومی*، ۱۴ (۲)، ۲۱-۳۳. http://journal.iehfs.ir/article-1-1142-fa.html

[ Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-09 ]

پاکدل، س.، ابراهیمی، م. و ارسطو، ا. (۱۳۹۳). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون مورد مطالعه: مجتمع کارخانجات آرد شیراز و دادلی (تینا). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲(۴)، ۷۶۱-۷۴۱. 10.22059/jomc.2014.53099

رجبی، ف؛ میرسپاسی، ن. و اسدی، و. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر سرزندگی سازمانی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۹(۷۳)، ۹۹-۱۱۸. doi: 100/jiams.2024.8623.7555

متقی، م؛ عبداللهی، ح. و خورسندی، ع. (۱۴۰۲). نقش حمایت سازمانی در ارتقای شادابی شغلی معلمان ابتدایی منطقه ۱۵ تهران. *جغرافیا و برنامه ریزی منطقه‌ای*، ۱۳(ویژه نامه)، ۵۱۳-۵۲۴. doi: 10.22034/jgeoq.2025.468516.4123

Baharun, H., Bukhori, I., & Zahro, F. (2025). Enhancing madrasa teacher mindfulness through organizational culture. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, *6*(2), 253-261. https://doi.org/10.46843/jiecr.v6i2.1825

Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, *62*(4), 104135. 10.1016/j.im.2025.104135

Choong, Y. O., & Ng, L. P. (2024). Shaping teachers' organizational citizenship behavior through self-efficacy and trust in colleagues: moderating role of collective efficacy. *BMC psychology*, *12*(1), 532. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02050-8.

Denison, D. R. & W. S. Neal (2000). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide*. Published by Denison Consulting, LLC.

Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and emotion*, *27*(3), 199-223. https://doi.org/10.1023/A:1025007614869.

Kahsari, A., & Bai, N. (2025). Impact of Basic Psychological Needs on Life Satisfaction of Physical Education Teachers: The Mediating Role of Emotions (Case Study: Golestan Province). *Archives in Sport Management and Leadership*, 3(1), 55-68. doi: 10.22108/asml.2025.145191.1081.

Kjerulf, A. (2007). *Happy Hour is 9 to 5: How to love your job, love your life, and kick butt at work*. Woohoo Press.

Kokabi, B. F., Jahangir, F. M., Mehdizadeh, A., & Hajalian, F. (2025). Presenting a Model of Organizational Vitality Through a Positive Organizational Behavior Approach in the Era of Digital Management: A Meta-Synthesis Study. *International Journal of Digital Content Management (IJDCM)*, 6(11), 191-219. 10.22054/dcm.2023.75345.1211.

Kurian, N. (2024). Building inclusive, multicultural early years classrooms: Strategies for a culturally responsive ethic of care. *Early Childhood Education Journal*, *52*(5), 863-878. https://doi.org/10.1007/s10643-023-01456-0.

Lotfi Jalalabadi,M , Ahmadi,H , Ravaee,S and Gholami,M . (2023). The Effect of Organizational Vitality on Organizational Innovation with the Mediating Role of Change Acceptance. *Karafan Journal*, *20*(Special Issue), 183-203. doi: 10.48301/kssa.2022.324112.1936.

Moyano, N., Perez-Yus, M. C., Herrera-Mercadal, P., Navarro-Gil, M., Valle, S., & Montero-Marin, J. (2023). Burned or engaged teachers? The role of mindfulness, self-efficacy, teacher and students' relationships, and the mediating role of intrapersonal and interpersonal mindfulness. *Current Psychology*, *42*(14). 10.1007/s12144-021-02433-9

Nastina, E., & Deviatko, I. F. (2023). Different path to happiness: The role of basic psychological need satisfaction in benefiting close and distant others. *Journal of Social and Personal Relationships*, *40*(9), 3004-3027. https://doi.org/10.1177/02654075231165720

Niazi, M., & Zolfaghari, A. (2023). Designing the Model of Factors Affecting the Organizational Vitality of Employees: A Meta-Synthesis Research. *Organizational Culture Management*, *21*(2), 155-169. 10.22059/jomc.2023.350898.1008498

Nikčević, G. (2026). Strategic Approaches to Enhancing Organizational Vitality. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, *13*(1), 218-218.10.56345/ijrdv13n124

Pincus, J. D. (2024). Organizational culture as a need-fulfillment system: Implications for theory, methods, and practice. *Human Arenas*, 9, 604–649. https://doi.org/10.1007/s42087-024-00398-2.

Robazza, C., Vitali, F., Bortoli, L., & Ruiz, M. C. (2025). Basic psychological needs satisfaction, coping functions, and emotional experiences in competitive athletes: a multi-states theory perspective. *Scientific Reports*, *15*(1), 1854. https://doi.org/10.1038/s41598-025-86072-1.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological inquiry*, *11*(4), 319-338. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_03

Shangguan, C., Wang, Y., Wang, Y., Ye, W., & Li, S. (2025). From movement to happiness: understanding the mediating role of basic psychological needs in physical activity and subjective well-being. *Current Psychology*, *44*(12), 11372-11384. https://doi.org/10.1007/s12144-025-07876-y.

Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Van den Broeck, A., & Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis.*Journal of Personality and Social Psychology*, *127*(5), 1012–1037. https://doi.org/10.1037/pspi0000459.

Vansteenkiste, M., Soenens, B., & Ryan, R. M. (2023). Basic psychological needs theory: A conceptual and empirical review of key criteria. *The Oxford handbook of self-determination theory*, 84-123. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.5

Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, *17*(1), 142–151. https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.12

[ Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-09 ]

Wang, L., Peng, F., & Song, N. (2022). Organizational support and job crafting with the new math teachers' well-being: The mediating effect of basic psychological needs. *Frontiers in psychology*, *13*, 961702. 10.3389/fpsyg.2022.961702.
Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, *15*(8), 6644. https://doi.org/10.3390/su15086644

[ Downloaded from frooyesh.ir on 2026-11-09 ]