



Journal Website

Article history:

Received 30 November 2024

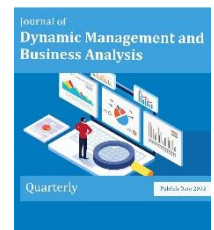
Revised 24 December 2024

Accepted 15 January 2025

Published online 05 August 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 3, pp 20-34



E-ISSN: 3041-8933

Presenting a Model of Emotional Well-being for Human Resources in Subsidiaries of Iran's Electricity Industry

Somayeh Akbari¹, Asadollah Mehrara^{2*}, Seyyed Ahmad Jafari Klarijani²

1 Ph.D. Student, Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

2 Assistant Professor, Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

* Corresponding author email address: mehrara_aa@yahoo.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Akbari, S., Mehrara, A., Seyyed Ahmad Jafari Klarijani 2. (2025). Presenting a Model of Emotional Well-being for Human Resources in Subsidiaries of Iran's Electricity Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(3), 20-34.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2049508.1222>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

Objective: The objective of this research is to present a model of emotional well-being for human resources in subsidiaries of Iran's electricity industry.

Methodology: Based on the data collection method, the study is descriptive-analytical, and from a research approach perspective, it follows an inductive-deductive process. In the qualitative method, thematic analysis based on Braun and Clarke (2006) was employed. Interviews were conducted with 15 experts and specialists with extensive experience and postgraduate education in academic fields, as well as managers of subsidiaries within Iran's electricity industry. This process was carried out purposefully and continued until theoretical saturation was achieved with 14 participants. Using document analysis (reviewing books, articles, and related studies), initial interview questions were developed. Before conducting each interview, the researcher provided an explanation to the interviewees about the research topic and objectives, and then requested their responses to the interview questions. The interview texts were analyzed using MAXQDA software.

Findings: From the analysis of 15 interviews, a total of 124 initial codes were extracted. Following the analysis of the interview texts, 57 basic themes and 9 organizing themes were identified.

Conclusion: In the final stage, reviewing the organizing themes yielded 4 overarching themes, titled supportive policies, social interactions, a positive work environment, and mental health.

Keywords: Emotional well-being, human resources, electricity industry.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The electricity industry, as a critical infrastructure, significantly influences other sectors such as agriculture, manufacturing, and services (Pasandideh et al., 2021). Its role in economic development underscores the need for effective human resource management (Parvish & Asadi, 2023). Human capital in the electricity sector plays a pivotal role, necessitating both recruitment of highly educated individuals and continuous professional development to align with global technological advancements (Pasandideh et al., 2021). Emotional well-being among employees has garnered attention as a vital factor affecting organizational success, employee engagement, creativity, and workplace relations (Jarden et al., 2023). Organizations prioritizing emotional well-being typically experience higher employee satisfaction and better overall performance (Turkestani & Jamshidi Boroujerdi, 2015).

This study aims to develop a model of emotional well-being tailored for human resources within Iran's electricity sector. By addressing factors influencing emotional well-being, such as workplace environment, social interactions, and mental health, the study contributes to the broader discourse on organizational effectiveness and employee satisfaction.

Methodology

This research employs a descriptive-analytical approach with an inductive-deductive process. A qualitative methodology was used, grounded in Braun and Clarke's (2006) thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 15 experts, including seasoned managers and academic specialists in Iran's electricity industry. Theoretical saturation was reached after 14 interviews. Document analysis informed the development of interview questions.

Interviews were recorded, transcribed, and analyzed using MAXQDA software. Initial coding yielded 124 codes, which were refined into 57 basic themes and 9 organizing themes. These themes were further synthesized into four overarching themes representing the dimensions of emotional well-being: supportive policies, social interactions, positive work environments, and mental health.

Findings

Demographically, the participants were predominantly male (73%), with most holding doctoral degrees (60%) and having extensive industry experience. These insights highlight the diversity and expertise involved in the study.

The qualitative analysis revealed four primary dimensions of emotional well-being:

1. Supportive Policies:

- Programs fostering career development and skill enhancement.
- Flexible working hours and appropriate leave policies to promote work-life balance.
- A culture of inclusivity and respect for diversity in the workplace.

2. Social Interactions:

- Initiatives to strengthen intra-organizational relationships through open communication and appreciation.
- Facilitation of external social activities, such as team outings and volunteer programs.

3. Positive Work Environment:



- Emphasis on continuous learning through diverse educational programs.
- Encouragement of innovation via brainstorming sessions and supportive leadership.
- Provision of resources and spaces conducive to creativity.

4. **Mental Health:**

- Stress management workshops and realistic goal setting to mitigate job-related pressures.
- Strategies for overcoming challenges, including teamwork and problem-solving training.

Discussion and Conclusion

The findings underscore the importance of addressing emotional well-being as a multidimensional construct encompassing supportive policies, social interactions, a positive workplace, and mental health. Organizations in the electricity industry should implement flexible and inclusive policies, promote interpersonal connections, and foster an environment that values learning and innovation.

Practical recommendations include designing career pathways, providing mental health resources, and integrating flexible working arrangements to enhance work-life balance. Such interventions not only improve employee satisfaction but also contribute to organizational effectiveness and resilience.

In conclusion, emotional well-being is a cornerstone for optimizing human resource potential and achieving sustainable growth in the electricity industry. A systematic approach to fostering emotional well-being can lead to improved performance, enhanced job satisfaction, and a healthier workplace culture.

ارائه مدل رفاه عاطفی منابع انسانی در شرکت‌های تابع صنعت برق ایران

سمیه اکبری^۱، اسدالله مهرآرا^{۲*}، سید احمد جعفری کلاریجانی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: mehrara_aa@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

اکبری، سمیه، مهرآرا، اسدالله، جعفری کلاریجانی، سید احمد. (۱۴۰۴). ارائه مدل رفاه عاطفی منابع انسانی در شرکت‌های تابع صنعت برق ایران. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۴(۳)، ۳۴-۲۰.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف این پژوهش ارائه مدل رفاه عاطفی منابع انسانی در شرکت‌های تابع صنعت برق ایران است. **روش‌شناسی:** این پژوهش برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی می‌باشد و همچنین از نظر رویکرد پژوهش استقرایی-قیاسی می‌باشد. مشارکت کنندگان در روش کیفی تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصین با سابقه خدمت بالا و تحصیلات تکمیلی در حوزه دانشگاهی و مدیران شرکت‌های تابع صنعت برق ایران به صورت هدفمند آن قدر ادامه پیدا نمود تا به ۱۴ نفر اشباع نظری حاصل گردید. با استفاده از مطالعه اسنادی (مطالعه کتاب‌ها، مقالات و تحقیقات مرتبط) سوالات اولیه مصاحبه شکل گرفت. پژوهشگر قبل از اجرای هر مصاحبه، ابتدا برای مصاحبه شونده‌گان توضیحاتی پیرامون موضوع و هدف پژوهش ارائه کرد و سپس از آن‌ها خواست تا به سوالات مصاحبه پاسخ دهند. تحلیل متن مصاحبه‌ها از طریق نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. **یافته‌ها:** از تجزیه و تحلیل ۱۵ مصاحبه، جمعاً ۱۲۴ کد اولیه استخراج گردید. پس از تحلیل متن مصاحبه‌ها ۵۷ مضمون پایه و ۹ مضمون سازمان‌دهنده استخراج گردید. **نتیجه‌گیری:** در مرحله نهایی با بررسی مضامین سازمان‌دهنده ۴ مضمون فراگیر تحت عنوان سیاست‌های حمایتی، تعاملات اجتماعی، محیط کار مثبت، سلامت روان بدست آمد.

کلیدواژگان: رفاه عاطفی، منابع انسانی، صنعت برق.



صنعت برق به عنوان یکی از صنایع زیربنایی، تاثیرگذاری چشم گیری بر سایر بخش‌های صنعتی، کشاورزی و خدماتی دارد (Pasandideh et al., 2021) به طوری که رشد اقتصادی کشورها به شدت به صنعت برق وابسته است و به عنوان یکی از مهم ترین زیربناهای اقتصادی، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و رفاه جامعه دارد (Parvish & Asadi, 2023). برق نقش مهمی در توسعه صنعتی و اقتصادی کشورهای در حال توسعه، به دلیل ضرورت نیاز در فرآیند تولید کالا و محصولات و در نهایت تولید ناخالص داخلی ایفا می کند (Mosleh Shirazi et al., 2013). موضوع نیروی انسانی جزو مباحث بنیادی و اساسی در تمامی صنایع و اقتصاد کشورها از جمله صنعت برق است (Daneshfar et al., 2017). کارکنان توانمند و متعهد صنعت برق کشور به عنوان محور توسعه تحت آرمانی به عنوان آرمان صنعت برق در بعد نیروی انسانی فعال بوده اند (Parvish & Asadi, 2023). در چارچوب چنین نگرشی است که از یک طرف باید نیروی انسانی با سطح تحصیلات بالا و مناسب را در صنعت برق جذب و استخدام کرد تا علاوه بر این که توانایی استفاده از فناوری پیشرفته و پیچیده صنعت برق را داشته باشند به طور مداوم نیز تحت آموزش قرار بگیرند تا دانش و علم آنان روز به روز متناسب با فن‌آوری‌های روز صنعت برق دنیا ارتقاء یابد (Aghaei Ghaleche, 2023; Khodabakhshi, 2024; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Pasandideh et al., 2021; Rajabi Jarden et al., 2024). رفاه عاطفی در منابع انسانی به وضعیت عمومی و روانی کارکنان در سازمان اشاره دارد (Farjad & Toranian, 2024). رفاه عاطفی کارکنان صنعت برق می تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد، موفقیت سازمانی، مشارکت، خلاقیت و ارتباطات کاری داشته باشد. در واقع، سازمان‌هایی که به رفاه عاطفی کارکنان توجه می کنند، معمولاً رضایتمندی بیشتری از کارکنان و نتایج بهتری در زمینه عملکرد و موفقیت سازمانی به دست می آورند (Turkestani & Jamshidi Boroujerdi, 2015).

کارکنانی که در یک محیط رفاهی عاطفی قرار دارند، معمولاً عملکرد بهتری از خود نشان می دهند. آن‌ها دارای انگیزه بیشتری هستند و به طور کلی بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های خود را تجربه می کنند. همچنین، رفاه عاطفی می تواند همکاری و هماهنگی بین اعضای گروه را تقویت کند و عملکرد گروهی را بهبود بخشد (Jarden et al., 2023). محیطی که رفاه عاطفی را تأمین می کند، به کارکنان اجازه می دهد تا خلاقیت خود را بیشتر بیان کنند و نوآوری در فرآیندها و راهبردهای کاری را تشویق کنند. رفاه عاطفی می تواند به کارکنان اعتماد به نفس بیشتری بدهد و آن‌ها را به ارائه ایده‌های جدید و بهبودهای مستمر ترغیب کند. رفاه عاطفی کارکنان به کاهش استرس شغلی و خستگی کمک می کند. این امر منجر به بهبود سلامت روانی و جسمی کارکنان می شود و از بروز مشکلات مرتبط با سلامت روانی جلوگیری می کند (Wijngaards et al., 2022).

اقداماتی که صنعت برق به منظور حمایت از رفاه عاطفی کارکنان انجام می دهند، می تواند شامل ارائه برنامه‌های تعادل کار-زندگی، فرصت‌های آموزش و رشد شغلی، مشاوره روانشناختی، ایجاد فضاهای استراحت و تفریح، ارائه امکانات بهداشت روانی و فرهنگ‌سازی سازمانی متمرکز بر رفاه عاطفی باشد (Zheng et al., 2015). رفاه عاطفی منابع انسانی به صنعت برق کمک می کند تا برای حفظ و جذب استعدادها با ارزش، افزایش رضایت و عملکرد کارکنان، کاهش استرس شغلی و ایجاد محیط کاری سالم تلاش کنند. صنعت برق هم یک صنعت دانش و هم خدمات محور است. برای موفقیت افراد به رویکردی انعطاف پذیر، برنامه‌های کاری شبانه‌روزی و تفکر خارج از چارچوب نیاز دارد (Malhotra & Mukherjee, 2004, 2006; Panda & Rath, 2017). چنین شرایطی نقش‌های کاری بسیار سخت، انعطاف پذیر، سازنده، چند وظیفه‌ای و استرس زا را ایجاد می کند. متخصصان صنعت برق اغلب به دلیل خستگی عاطفی از فرسودگی شغلی رنج می برند (Jarden et al., 2023).

یک مطالعه همچنین نتایج مطالعات نشان می‌دهد که رفاه کارکنان به طور مثبت با برندسازی داخلی سازمان و اثربخشی سازمانی مرتبط است. از این رو نیاز بیشتری به درک و بررسی پدیده رفاه کارکنان به روشی جامع تر در سازمان‌های امروزی وجود دارد (Bakker et al., 2005). تأثیر رفاه کارکنان بر کار، تمرکز اصلی تحقیقات جاری در مطالعات سازمانی بوده است (Currie, 2001; Kersley et al., 2006; Warr, 2002). تهرانی و همکاران (۲۰۰۷) در مطالعه خود نشان دادند که رفاه کارکنان به تدریج در سازمان‌ها اهمیت بیشتری پیدا کرده است (Tehrani et al., 2007)؛ زیرا کارفرمایان بیشتری متوجه مزایای اعمال سیاست‌های مربوط به سلامت و رفاه کارکنان شده‌اند (Dong & Yan, 2022). برخی از سیاست‌هایی که توسط سیاست‌گذاران برای حل مشکلات رفاهی کارکنان در نظر گرفته شده شامل خدمات خوب، استراتژی‌های تعادل بین کار و زندگی، برنامه‌های کمک به کارکنان، استراتژی‌های ترمیم و سیاست‌های آموزشی مختلف هستند (Jarden et al., 2023; Kersley et al., 2006). همچنین برای سازمان‌ها مهم شده است که مشکلات کارکنان خود را با نگاه کردن به رفاه آن‌ها از طریق حفظ تعادل بین انتظارات متقابل کارمندان و کارفرمایان درک کنند (Dent et al., 2024; Pardawala et al., 2024). در همین راستا، پژوهش حاضر سعی دارد هم درک ابعاد ساختاری رفاه کارکنان را گسترش دهد و هم مدلی برای سنجش رفاه عاطفی منابع انسانی در شرکت‌های تابع صنعت برق ایران ایجاد کند.

روش پژوهش

این پژوهش برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی می‌باشد و همچنین از نظر رویکرد پژوهش استقرایی-قیاسی می‌باشد. مشارکت کنندگان در روش کیفی تحلیلی تم براون و کلارک (۲۰۰۶) از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصین با سابقه خدمت بالا و تحصیلات تکمیلی در حوزه دانشگاهی و مدیران شرکت‌های تابع صنعت برق ایران به صورت هدفمند آن قدر ادامه پیدا نمود تا به ۱۴ نفر اشباع نظری حاصل گردید. با استفاده از مطالعه اسنادی (مطالعه کتاب‌ها، مقالات و تحقیقات مرتبط) سوالات اولیه مصاحبه شکل گرفت. پژوهشگر قبل از اجرای هر مصاحبه، ابتدا برای مصاحبه شونده‌گان توضیحاتی پیرامون موضوع و هدف پژوهش ارائه کرد و سپس از آن‌ها خواست تا به سؤالات مصاحبه پاسخ دهند. لازم به ذکر است که پژوهشگر با ادای احترام، از آن‌ها خواست که زمان مورد توجه برای مصاحبه را خود شان تعیین کنند تا با فراغت کامل بتوانند پاسخگوی مصاحبات باشند. همچنین پژوهشگر با استفاده از ضبط صوت و یادداشت، کلیه مصاحبه‌ها را دریافت و مورد استفاده قرار داد. بعد از فراهم کردن متن نوشتاری جواب‌های مشارکت کنندگان، روند بررسی محتوای آشکار و پنهان اطلاعات گردآوری شده از بیانات و نوشته‌ها شروع شد. هدف این فرایند استخراج مولفه‌های مدل رفاه عاطفی منابع انسانی در صنعت برق ایران با رویکرد کیفی بود. در تحلیل متن مصاحبه‌ها از طریق روش تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.

یافته‌ها

در این پژوهش، از مجموع ۱۵ نفر ۶۰ درصد یعنی (۹) نفر دارای مدرک دکتری و ۴۰ درصد (۶ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۱۳ درصد (۲ نفر) دارای سابقه ۱ تا ۱۰ سال و ۶۰ درصد (۹ نفر) دارای سابقه ۱۱ تا ۲۰ سال و همین طور ۲۷ درصد یعنی (۴) نفر دارای سابقه ۲۱ سال به بالا، ۴۰ درصد (۶ نفر) دارای سن ۳۰ تا ۴۰ سال و ۴۰ درصد (۶ نفر) دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲۰ درصد (۳ نفر) دارای سن ۵۱ سال به بالا و ۲۷ درصد (۴ نفر) زن و ۷۳ درصد (۱۱ نفر) مرد بودند.

تمام مراحل تحلیل کیفی تم با رویکردی که براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه داده‌اند، در ۶ مرحله انجام شد. در مرحله اول آشنایی با داده‌ها محقق قبل از این که کدگذاری داده‌ها را شروع کند همه مصاحبه‌های ضبط شده را به صورت دست نوشته اول روی کاغذ نوشته و یک

بار هم مجدداً مصاحبه را گوش کرده و با دست نوشته مقایسه کرد تا جمله ایی از قلم نیافتاده باشد، سپس دست نوشته‌ها را در نرم افزار ورد تایپ نموده و مجدداً یک بار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده است. مرحله دوم یعنی ایجاد کدهای اولیه زمانی شروع شد که محقق متن مصاحبه‌های تایپ شده در نرم افزار ورد را به نرم افزار مکس کیودی‌ای منتقل کرده و مصاحبه را کدگذاری نمود که در مجموع ۱۲۴ کد اولیه به دست آمد. در این مرحله سوم جستجوی کدهای گزینشی کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشتند تا به تعداد ۷۷ کد گزینشی دست یافتند. در مصاحبه ۱۴ و ۱۵ به دلیل رسیدن به اشباع کدهای جدیدی شناسایی نشد. در مرحله شکل گیری تم‌های فرعی از ۷۷ کد گزینشی در مرحله سوم ۵۷ تم پایه در این مرحله استخراج شد و همچنین در مرحله کنونی محقق با تجمیع کدهای گزینشی در گستره‌های معنایی وسیع تر به تم‌های فرعی و اصلی می‌رسد؛ که ۹ تم فرعی نیز شناسایی شد.

مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایت بخش از تم‌های فرعی وجود داشته باشد. در این تحقیق، تعریف و نام گذاری تم‌های اصلی و تهیه گزارش تحلیل تم بر مبنای تقسیم تم‌ها در شبکه مضامین، به تم‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر انجام شده است. در جدول و شکل زیر (خروجی نرم افزار مکس کیودا) تم‌های فرعی استخراج شده که تم‌های سازمان دهنده هم نامیده می‌شوند به ۴ مضامین فراگیر تحت عنوان سیاست‌های حمایتی، تعاملات اجتماعی، محیط کار مثبت، سلامت روان دسته بندی و ارائه شدند.

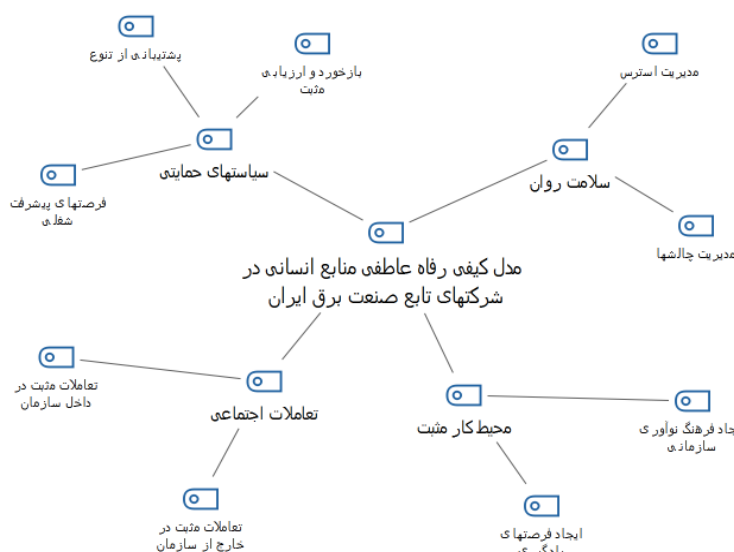
جدول ۱

مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
سیاست‌های حمایتی	فرصت‌های پیشرفت شغلی	توسعه مهارت‌های شغلی
		ایجاد مسیرهای شغلی مشخص
		برگزاری جلسات مشاوره شغلی با مدیران و مشاوران منابع انسانی
		تشویق به مشارکت در پروژه‌های ویژه
		تشویق به تحصیلات تکمیلی
		ایجاد فرصت‌های ارتقاء داخلی
	پشتیبانی از تنوع	ارائه مرخصی‌های مناسب
		ساعات کاری منعطف
		پشتیبانی از یکدیگر در کار
		احترام به تفاوت‌های فرهنگی
		توجه به تنوع در استخدام
		تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری
		ایجاد محیط کار فراگیر
	بازخورد و ارزیابی مثبت	ایجاد فرهنگ بازخورد
		تمرکز بر نقاط قوت
		تعیین اهداف قابل دستیابی
		برگزاری جلسات بازخورد منظم
		تشویق به بازخورد متقابل
		استفاده از ابزارهای دیجیتال برای جمع‌آوری و ارائه بازخورد
تعاملات اجتماعی	تعاملات مثبت در داخل سازمان	تشویق به ارتباطات باز

تقدیر و تشکر از کارکنان		
برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های ارتباطی		
تشویق به همکاری		
برگزاری رویدادهای اجتماعی		
شرکت در پیک‌نیک‌ها، جشن‌ها یا رویدادهای ورزشی	تعاملات مثبت در خارج از	
شرکت در کارگاه‌های مهارت‌های زندگی	سازمان	
شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه و خیریه		
تبادل تجربیات شخصی		
شرکت در سفرهای گروهی		
تحلیل نیازهای آموزشی	ایجاد فرصت‌های یادگیری	محیط کار مثبت
طراحی برنامه‌های آموزشی متنوع		
استفاده از پلت فرم‌های یادگیری آنلاین		
تشویق به یادگیری خودمحور		
ایجاد برنامه‌های منتورینگ		
فراهم کردن فرصت‌های یادگیری در محل کار		
تشویق به مشارکت در کنفرانس‌ها و سمینارها		
ایجاد تیم‌های چند وظیفه‌ای	ایجاد فرهنگ نوآوری سازمانی	
برگزاری جلسات ایده‌پردازی		
ایجاد فضای فیزیکی مناسب		
ایجاد کارگاه‌های خلاقیت		
رهبری و حمایت از نوآوری		
تشویق به ریسک‌پذیری		
بودجه برای پروژه‌های نوآورانه		
زمان برای تحقیق و توسعه		
دسترسی به فناوری‌های جدید		
برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی در زمینه تکنیک‌های مدیریت استرس	مدیریت استرس	سلامت روان
تعیین اهداف واقع‌بینانه		
تقسیم کار به وظایف کوچک تر و قابل مدیریت		
فراهم کردن منابع و ابزارهای لازم		
شناسایی و تحلیل چالش‌ها	مدیریت چالش‌ها	
توسعه مهارت‌های حل مسئله		
استفاده از کار تیمی		
مدیریت زمان		
انعطاف‌پذیری		
پذیرش تغییر		
اولویت‌بندی وظایف		
یادگیری از تجربیات گذشته		

مدل رفاه عاطفی منابع انسانی در صنعت برق ایران مستخرج از نرم افزار مکس کیو دی ای



بحث و نتیجه‌گیری

به طور کلی هدف از این پژوهش ارائه مدل رفاه عاطفی منابع انسانی در شرکت‌های تابع صنعت برق ایران با رویکرد کیفی است. از این رو چارچوب کلی این پژوهش در راستای تبیین این موضوع به شکل اصولی و نظام مند بوده است. توسعه مهارت‌های شغلی به معنای ارتقاء توانمندی‌های فردی و حرفه‌ای کارکنان است. این امر می‌تواند از طریق آموزش‌های مستمر، کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های تخصصی انجام شود. توسعه مهارت‌ها نه تنها به افزایش بهره‌وری و کارایی کارکنان کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش رضایت شغلی و اعتماد به نفس آن‌ها نیز می‌شود. در نتیجه کارکنان با مهارت‌های به‌روزتر قادر به انجام وظایف خود به‌طور مؤثرتری خواهند بود و این به نفع کل سازمان است. وجود مسیرهای شغلی مشخص به کارکنان این امکان را می‌دهد که اهداف شغلی خود را تعیین کنند و برای دستیابی به آن‌ها برنامه‌ریزی کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که دسترسی به مرخصی با بهبود سلامت روانی و افزایش رضایت شغلی همراه است. داشتن مرخصی انعطاف‌پذیر به کارکنان کمک می‌کند تا نیازهای مختلف را در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود به خوبی متعادل کنند و از این طریق، بازدهی و رفاه عاطفی آنان افزایش می‌یابد. ساعات کاری منعطف به کارکنان کمک می‌کند تا برنامه‌های کاری خود را با توجه به شرایط زندگی و نیازهای شخصی‌شان تنظیم کنند. تحقیقات نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری ساعات کاری، تنش و استرس ناشی از تعادل میان کار و زندگی را کاهش می‌دهد و موجب افزایش حس رضایت شغلی و کاهش فرسودگی شغلی می‌شود. این رویکرد به ویژه در افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت زندگی شغلی موثر است. فرهنگ بازخورد باعث افزایش آگاهی کارکنان از نقاط قوت و ضعف عملکردی‌شان می‌شود، حس تعلق به سازمان را تقویت می‌کند و موجب بهبود روابط میان مدیران و کارکنان می‌شود. فرهنگ بازخورد به کارکنان این امکان را می‌دهد که با دید بازتری به کار خود نگاه کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند. تمرکز بر نقاط قوت به کارکنان کمک می‌کند تا خودآگاهی بیشتری نسبت به توانایی‌ها و استعدادهای خود پیدا کنند. بر اساس نظریه روان‌شناسی مثبت‌گرا، تمرکز بر نقاط قوت به کارکنان احساس ارزشمندی و اعتماد به نفس می‌دهد و در نتیجه موجب افزایش انگیزه، بهره‌وری و تعهد سازمانی می‌شود. این رویکرد همچنین به ایجاد محیطی مثبت و حمایتی در سازمان کمک می‌کند و از استرس و

فرسودگی شغلی جلوگیری می‌کند. نتایج به‌دست‌آمده در این بعد با نتایج به‌دست‌آمده از تحقیقات پیشین بسیاری (Abbasi et al., 2020; Abdoli et al., 2023; Abdollahzadeh Namanlu & Bahramzadeh, 2022; Aiswal & Arun, 2020; Akbari et al., 2022; Amirnejad & Ajdari, 2018; Borhani & Hadizadeh-Moghaddam, 2016; Daneshfar et al., 2017; Dent et al., 2024; Dong & Yan, 2022; Ghanbari Vanani et al., 2022; Jarden et al., 2023; Khatri & Gupta, 2019; Moradiani Gilani & Zartoshtian, 2020; Panda & Rath, 2017; Pardawala et al., 2024; Parvish & Asadi, 2023; Pasandideh et al., 2021; Riforgiate et al., 2021; Ruggeri et al., 2020; Pincus, 2023; Pipera & Fragouli, 2021; Rahmani et al., 2018; Wijngaards et al., 2022; Zakaei & Morvati, 2019; Zarin Juyi Alvar & Bavi, 2021) هم خوانی دارد.

ارتباطات باز در سازمان به کارکنان این امکان را می‌دهد که با اطمینان، ایده‌ها، نظرات و بازخوردهای خود را مطرح کنند. ارتباطات باز باعث افزایش شفافیت و اعتماد در سازمان شده و از ایجاد سوءتفاهم‌ها جلوگیری می‌کند. طبق نظریه‌های روان‌شناسی سازمانی، ارتباطات باز موجب افزایش تعلق سازمانی، کاهش استرس، و بهبود همکاری تیمی می‌شود و در نهایت به بهبود عملکرد و رضایت کارکنان کمک می‌کند. تقدیر و تشکر از کارکنان به آن‌ها نشان می‌دهد که تلاش‌هایشان دیده می‌شود و مورد قدردانی قرار می‌گیرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تقدیر از کارکنان با افزایش احساس ارزشمندی و بهبود روحیه آن‌ها همراه است و موجب افزایش انگیزه و رضایت شغلی می‌شود. این رویکرد همچنین موجب تقویت رابطه میان مدیران و کارکنان می‌شود و حس وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد. دوره‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های ارتباطی به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های خود در زمینه‌های مانند شنود مؤثر، بیان احساسات و همکاری را بهبود بخشند. آموزش مهارت‌های ارتباطی باعث بهبود کیفیت ارتباطات میان کارکنان و کاهش تعارضات در محیط کار می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهند که این آموزش‌ها با افزایش اعتماد به نفس و بهبود روابط اجتماعی در محیط کار مرتبط هستند و منجر به بهبود عملکرد تیمی و روحیه کارکنان می‌شوند. حضور در رویدادهای اجتماعی غیررسمی مانند پیک‌نیک‌ها، جشن‌ها یا رویدادهای ورزشی به کارکنان این فرصت را می‌دهد که در محیطی آرام و دوستانه با همکاران خود ارتباط برقرار کنند و لحظات خوشی را به‌صورت جمعی تجربه کنند. بر اساس نظریه‌های روان‌شناسی اجتماعی، چنین فعالیت‌هایی باعث ایجاد حس همبستگی و تقویت روحیه تیمی می‌شود و می‌تواند به کاهش استرس شغلی، افزایش رضایت و بهبود سلامت روانی کارکنان کمک کند. این رویدادها به کارکنان اجازه می‌دهد تا در فضایی غیررسمی، روابط قوی‌تری برقرار کنند. کارگاه‌های مهارت‌های زندگی، به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های ضروری مانند مدیریت استرس، حل مسئله، ارتباطات مؤثر و تعادل بین کار و زندگی را تقویت کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این مهارت‌ها با افزایش خودآگاهی و بهبود توانایی‌های فردی همراه هستند و موجب کاهش استرس و افزایش سلامت روانی می‌شوند. مهارت‌های زندگی به کارکنان این امکان را می‌دهد که بهتر با چالش‌های زندگی کاری و شخصی روبه‌رو شوند و کیفیت زندگی و رفاه عاطفی‌شان بهبود یابد. نتایج به‌دست‌آمده در این بعد با نتایج به‌دست‌آمده از تحقیقات پیشین بسیاری (Abbasi et al., 2020; Abdoli et al., 2023; Abdollahzadeh Namanlu & Bahramzadeh, 2022; Aiswal & Arun, 2020; Akbari et al., 2022; Borhani & Hadizadeh-Moghaddam, 2016; Daneshfar et al., 2017; Dent et al., 2024; Ghanbari Khatri & Gupta, 2019; Moradiani Gilani & Zartoshtian, 2020; Mosleh; Vanani et al., 2022; Jarden et al., 2023; Shirazi et al., 2013; Panda & Rath, 2017; Pardawala et al., 2024; Parvish & Asadi, 2023; Pincus, 2023; Pipera & Fragouli, 2021; Rahmani et al., 2018; Riforgiate et al., 2021; Ruggeri et al., 2020; Tehrani et al., 2007; Wijngaards et al., 2022; Zakaei & Morvati, 2019; Zarin Juyi Alvar & Bavi, 2021) هم خوانی دارد.

در مدل رفاه عاطفی منابع انسانی، ایجاد فرصت‌های یادگیری یکی از مهم‌ترین عوامل محیط کار مثبت است که به کارکنان امکان رشد و توسعه مهارت‌های شغلی و شخصی را می‌دهد. این رویکرد به تقویت روحیه کارکنان، افزایش انگیزه و ایجاد حس تعلق به سازمان کمک می‌کند. تبیین این گونه است که تحلیل نیازهای آموزشی به شناسایی خلأهای مهارتی و دانش کارکنان کمک می‌کند تا برنامه‌های آموزشی

موثر و هدفمند طراحی شوند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که با تحلیل دقیق نیازهای آموزشی، برنامه‌های یادگیری بهتر می‌توانند مهارت‌ها و دانش‌های موردنیاز کارکنان را پوشش دهند و به بهبود عملکرد و افزایش اعتماد به نفس آنان کمک کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که یادگیری در محل کار موجب افزایش ماندگاری یادگیری، توسعه مهارت‌های کاربردی و بالا بردن انگیزه کارکنان می‌شود. این روش یادگیری پیوسته و بهبود مهارت‌ها را در محیط کاری تسهیل می‌کند. شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها به کارکنان امکان می‌دهد که از جدیدترین دانش‌ها و روش‌های صنعت خود آگاه شوند و با متخصصان و صاحب‌نظران شبکه‌سازی کنند. تشکیل تیم‌های چند وظیفه‌ای که شامل کارکنانی با تخصص‌های مختلف هستند، به تبادل دیدگاه‌ها و ایده‌های نوآورانه کمک می‌کند. این تیم‌ها با تنوع مهارت‌ها و تجربیات، می‌توانند مسائل را از زوایای مختلف بررسی کرده و به راه‌حل‌های خلاقانه دست یابند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تیم‌های چند وظیفه‌ای موجب تقویت همکاری و افزایش اثربخشی ایده‌پردازی می‌شوند و به تسریع فرایندهای نوآورانه در سازمان کمک می‌کنند. جلسات ایده‌پردازی به کارکنان فرصت می‌دهند تا ایده‌های جدید و نوآورانه خود را بدون ترس از قضاوت، مطرح کنند. تحقیقات نشان داده‌اند که برگزاری منظم این جلسات به توسعه خلاقیت و بهبود مهارت‌های حل مسئله در کارکنان کمک می‌کند و به ایجاد یک محیط باز و پذیرا برای نوآوری می‌انجامد. این جلسات موجب تشویق کارکنان به تفکر خارج از چارچوب‌های معمول می‌شود. فضای فیزیکی مناسب که شامل محیط‌های باز، راحت و پرنرژی است، می‌تواند بر خلاقیت و نوآوری کارکنان تاثیر بگذارد. کارگاه‌های خلاقیت به کارکنان این امکان را می‌دهند که مهارت‌های خلاقانه خود را توسعه دهند و به شیوه‌های جدید و غیرمعمول فکر کنند. این کارگاه‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای مختلف خلاقیت را آموزش می‌دهند و به کارکنان کمک می‌کنند که در مواجهه با چالش‌ها، از رویکردهای نوآورانه استفاده کنند. نتایج به‌دست‌آمده در این بعد با نتایج به‌دست‌آمده از تحقیقات پیشین متعددی (Abbasi et al., 2020; Abdoli et al., 2023; Abdollahzadeh Namanlu & Bahramzadeh, 2022; Aiswal & Arun, 2020; Akbari et al., 2022; Amirnejad & Ajdari, 2018; Borhani & Hadizadeh-Moghaddam, 2016; Daneshfar et al., 2017; Jarden et al., 2023; Kersley et al., 2006; Khatri & Gupta, 2019; Dent et al., 2024; Ghanbari Vanani et al., 2022 Moradiani Gilani & Zartoshtian, 2020; Panda & Rath, 2017; Pardawala et al., 2024; Parvish & Asadi, 2023; Pipera & Fragouli, 2021; Rahmani et al., 2018; Riforgiate et al., 2021; Ruggeri et al., 2020; Wijngaards et al., 2022; Zakaei & Morvati, 2019) هم خوانی دارد.

کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی به کارکنان کمک می‌کنند که با روش‌ها و تکنیک‌های علمی مدیریت استرس، مانند تمرین‌های تنفس عمیق، مدیتیشن و تمرین‌های آرامش‌بخشی، آشنا شوند. این آموزش‌ها باعث افزایش آگاهی و مهارت کارکنان در کنترل واکنش‌های استرسی می‌شوند و کمک می‌کنند تا از اثرات منفی استرس جلوگیری کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که آموزش مهارت‌های مدیریت استرس موجب کاهش اضطراب، بهبود سلامت روانی و افزایش تاب‌آوری در برابر فشارهای کاری می‌شود. تعیین اهداف واقع‌بینانه به کارکنان کمک می‌کند تا در کارهای خود به جای مواجهه با انتظارات غیرقابل دسترس، با تمرکز و آرامش بیشتری فعالیت کنند. اهداف واقع‌بینانه موجب کاهش فشارهای غیرضروری می‌شوند و از احساس ناکامی و استرس ناشی از عدم توانایی در دستیابی به اهداف جلوگیری می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهند که تعیین اهداف قابل دسترس باعث افزایش انگیزه و احساس موفقیت در کارکنان می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند که از استرس‌های غیرضروری در کارهای خود جلوگیری کنند. شناسایی و تحلیل چالش‌ها به کارکنان امکان می‌دهد تا درک عمیق‌تری از مسائل و مشکلات موجود در محیط کار به دست آورند. این فرآیند شامل تشخیص عوامل ریشه‌ای و تجزیه و تحلیل شرایط است تا بتوانند بهترین راه‌حل‌ها را بیابند. مطالعات نشان می‌دهند که با شناسایی دقیق چالش‌ها، کارکنان از دچار شدن به اضطراب و استرس‌های ناشی از ابهام و ندانستن ماهیت مشکلات جلوگیری می‌کنند و به توانایی‌های خود برای حل مشکلات اعتماد بیشتری پیدا می‌کنند. مهارت‌های حل مسئله شامل تکنیک‌هایی برای تشخیص مسئله، تحلیل راه‌حل‌ها، و انتخاب بهترین گزینه هستند که به کارکنان کمک می‌کنند به‌طور منطقی با چالش‌ها روبه‌رو شوند.

تحقیقات نشان می‌دهند که توسعه مهارت‌های حل مسئله باعث کاهش استرس، افزایش اعتماد به نفس و بهبود تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با مشکلات می‌شود و به آن‌ها امکان می‌دهد تا در مواجهه با موانع، آرامش بیشتری داشته باشند. کار تیمی به کارکنان اجازه می‌دهد تا از تجربیات و دیدگاه‌های یکدیگر استفاده کنند و با همکاری گروهی به حل چالش‌ها بپردازند. کار تیمی نه تنها بار روانی را تقسیم می‌کند، بلکه باعث تقویت انسجام و حس همبستگی میان اعضای تیم می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کار تیمی در محیط کار باعث کاهش استرس، افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و آن‌ها احساس حمایت بیشتری در مواجهه با چالش‌ها می‌کنند. نتایج به‌دست‌آمده در این بعد با نتایج به‌دست‌آمده از تحقیقات پیشین بسیاری (Abbasi et al., 2020; Abdoli et al., 2023; Abdollahzadeh Namanlu & Bahramzadeh, 2022; Aiswal & Arun, 2020; Akbari et al., 2022; Amirnejad & Ajdari, 2018; Borhani & Khatri & Hadizadeh-Moghaddam, 2016; Daneshfar et al., 2017; Dent et al., 2024; Ghanbari Vanani et al., 2022 Gupta, 2019; Maleki & Baradaran, 2015; Moradiani Gilani & Zartoshtian, 2020; Pardawala et al., 2024; Parvish & Asadi, 2023; Rahmani et al., 2018; Riforgiate et al., 2021; Zakaei & Morvati, 2019) هم خوانی دارد.

پیشنهاد‌های کاربردی برای ارائه مدل رفاه عاطفی منابع انسانی در شرکت‌های تابع صنعت برق ایران عبارتند از:

شرکت‌های تابع صنعت برق با برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با مهارت‌های موردنیاز هر شغل در قالب برنامه‌های آموزشی داخلی و خارجی اقدام نمایند. همچنین ایجاد پلتفرم‌های آموزشی آنلاین که کارکنان بتوانند با توجه به نیاز و علاقه‌مندی‌های خود در زمان دلخواه از آن استفاده کنند، لازم است. به علاوه معرفی برنامه‌های توسعه مهارت‌های نرم مانند مدیریت زمان، مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله، که می‌تواند به بهبود عملکرد فردی و تیمی کارکنان کمک کنند، در دستور کار قرار گیرد.

طراحی و ارائه نقشه‌های مسیر شغلی برای هر پست سازمانی، که مراحل پیشرفت شغلی و مهارت‌های موردنیاز در هر مرحله را به‌روشنی مشخص می‌کند. ارائه جلسات توجیهی و کارگاه‌های آموزشی برای آشنایی کارکنان با مسیرهای شغلی و فرصت‌های ارتقاء در شرکت‌های تابع صنعت برق انجام شود. همچنین ایجاد سامانه‌ای برای پیگیری پیشرفت شغلی کارکنان و به‌روزرسانی مسیر شغلی با توجه به عملکرد و تلاش‌های هر فرد باید ایجاد شود.

مدیران شرکت‌های تابع صنعت برق می‌توانند با بررسی نیازهای متنوع کارکنان، مرخصی‌های انعطاف‌پذیر و شخصی‌سازی شده را ارائه دهند. این شامل مرخصی برای مراقبت از خانواده، سلامتی یا موارد خاص است که به افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس کمک می‌کند. ایجاد ساعات کاری منعطف می‌تواند به کارکنان این امکان را بدهد تا ساعات کار خود را با توجه به نیازهای شخصی و خانوادگی تنظیم کنند. این اقدام نه تنها به بهبود توازن کار و زندگی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان منجر شود.

مدیران شرکت‌های تابع صنعت برق می‌توانند با ایجاد سازوکارهایی برای جمع‌آوری نظرات و پیشنهادات کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کلیدی، فرهنگ مشارکت را تقویت کنند. این می‌تواند شامل تشکیل کمیته‌های مشورتی یا برگزاری جلسات باز برای تبادل نظر باشد. ایجاد محیطی که در آن همه کارکنان احساس راحتی و امنیت کنند، بسیار مهم است. این شامل ایجاد سیاست‌های شفاف ضد تبعیض و آموزش‌های مستمر درباره رفتارهای احترام‌آمیز در محیط کار می‌شود.

مدیران شرکت‌های تابع صنعت برق باید اهداف روشنی که قابل دستیابی و واقعی باشند برای کارکنان تعیین کنند. این اهداف باید به صورت مشترک و با مشارکت کارکنان تعیین شوند تا احساس تعلق و مسئولیت در آن‌ها ایجاد شود و در نتیجه بازخورد بهتری از عملکرد حاصل گردد. مدیران شرکت‌های تابع صنعت برق باید از تلاش‌ها و دستاوردهای کارکنان به طور منظم قدردانی کنند. این کار می‌تواند از طریق تقدیر در جلسات عمومی، ارسال ایمیل‌های تشکر یا ایجاد برنامه‌های پاداش باشد. این اقدامات نه تنها انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه حس تعلق و ارزشمندی را نیز در آن‌ها تقویت می‌کند. مدیران شرکت‌های تابع صنعت برق می‌توانند با برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی پیک‌نیک‌ها



و رویدادهای ورزشی، فرصتهایی برای کارکنان فراهم کنند تا با یکدیگر خارج از محیط کاری ارتباط برقرار کنند. این فعالیت‌ها نه تنها به تقویت روابط بین کارکنان کمک می‌کند بلکه روحیه همکاری و همدلی را نیز افزایش می‌دهد. مدیران باید فرهنگ یادگیری خودمحور را ترویج کنند و کارکنان را تشویق کنند تا به طور مستقل به دنبال یادگیری و رشد شخصی باشند. این می‌تواند با ارائه منابع آموزشی، مشاوره و حمایت از پروژه‌های شخصی و تخصصی انجام شود که کارکنان بتوانند بر اساس علایق و نیازهای خود یاد بگیرند. مدیران شرکت‌های تابع صنعت برق باید کارگاه‌های خلاقیتی برای آموزش مهارت‌های نوآوری و تفکر خلاق برگزار کنند. این کارگاه‌ها می‌توانند شامل تمرین‌ها و فعالیت‌های گروهی باشند که به توسعه مهارت‌های خلاقانه و تفکر خارج از چارچوب کمک کنند. مدیران باید با ایجاد برنامه‌های پشتیبانی روانی و مشاوره‌ای، به کارکنان کمک کنند تا با استرس‌های شغلی خود بهتر کنار بیایند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل مشاوره‌های فردی، گروه‌های حمایتی و فعالیت‌های اجتماعی برای کاهش استرس و بهبود سلامت روانی باشند. ایجاد فرهنگ انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییر در سازمان می‌تواند به کارکنان کمک کند تا بهتر با چالش‌ها سازگار شوند. مدیران باید با برقراری ارتباطات مؤثر و تشویق به یادگیری مداوم، کارکنان را به پذیرش تغییرات و تطبیق با شرایط جدید ترغیب کنند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abbasi, H., Malmir, A., Telkhahi, A., & Seri'i, R. (2020). The Mediating Role of Welfare Feeling in the Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing Behavior. *Police Organizational Development*, 17(72), 107-133. <https://www.sid.ir/paper/392970/fa>
- Abdoli, S., Rahmani, H., & Memarzadeh Tehran, G. (2023). Diversity-Oriented Human Resource Management for Leveraging Talented Youth in Iranian Public Organizations. *Sports and Youth Strategic Studies*, 22(60), 551-572. https://asm.pgu.ac.ir/article_706210.html?lang=en
- Abdollahzadeh Namanlu, F., & Bahramzadeh, H. A. (2022). The Relationship Between Social Capital and Subjective Welfare with Organizational Capability in Social Security Organization Employees in Bojnourd. *Intelligent Knowledge Discovery and Processing*, 2(5), 8-19. https://www.kdip.ir/article_163806.html

- Aghaei Ghaleche, S. (2023). Maintenance of Employees and Its Impact on Organizational Performance with the Moderation of Sustainable Competitive Advantage. *Dynamic Management and Business Analysis*, 1(1), 45-58. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022641.1012>
- Aiswal, A., & Arun, S. J. C. J. (2020). What Comprises Well-being at Workplace? A Qualitative Inquiry among Service Sector Employees in India. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9(3), 330-342. <https://doi.org/10.1177/2277977920958508>
- Akbari, M., Delkhosh Kasamai, A., & Safari, M. (2022). A Model for Human Resource Maturity in the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare. *Education and Human Resource Development*, 9(34), 247-262. <http://ensani.ir/fa/article/522081/%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%A6%D9%87-%D9%85%D8%AF%D9%84-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AF%DA%AF%DB%8C-%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%A8%D8%B9-%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%AA-%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%88%D9%86-%DA%A9%D8%A7%D8%B1-%D8%B1%D9%81%D8%A7%D9%87-%D9%88-%D8%A7%D9%85%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%DB%8C>
- Amirnejad, G., & Ajdari, Z. (2018). Investigating the Causal Relationship Between Employee Welfare and Organizational Agility. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 5(1), 53-64. https://jiops.scu.ac.ir/article_14478.html?lang=en
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Borhani, T., & Hadizadeh-Moghaddam, A. (2016). Factors Influencing Employee Subjective Well-Being. *Public Administration Perspectives*, 7(3), 85-103. https://jpap.sbu.ac.ir/article_95857.html
- Currie, J. (2001). Early childhood education programs. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 213-238. <https://doi.org/10.1257/jep.15.2.213>
- Daneshfar, M. H., Moghaddam, M. R., Seif, A. M., Mobini Dehkordi, A., & Osuli, A. (2017). Global Experiences in Economic Resilience in the Oil and Gas Industry. *Strategic Studies of Basij*, 20(74), 29-60. <https://civilica.com/doc/1477991/>
- Dent, J., Smeeton, N., Whiting, L., & Watson, T. (2024). The importance of recovery and staffing on midwives' emotional wellbeing: A UK national survey. *Midwifery*, 132. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2024.103961>
- Dong, J., & Yan, S. (2022). A Multi criteria Approach for Measuring Employee Well-Being. *Front Psychol*, 27(13), 795960. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.795960>
- Ghanbari Vanani, R., Danaeifard, H., Kazemi, S. H., & Delkhah, J. (2022). Strategies for Promoting Human Resource Well-Being at Work in Iranian Public Organizations: A Qualitative Study. *Public Administration Management*, 14(4), 554-579. https://jipa.ut.ac.ir/article_90642.html
- Jarden, R. J., Siegert, R. J., Koziol-McLain, J., Bujalka, H., & Sandham, M. H. (2023). Wellbeing measures for workers: a systematic review and methodological quality appraisal. *Front. Public Health*, 11, 1053179. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1053179>
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., & Oxenbridge, S. (2006). Inside the workplace: Findings from the 2004 workplace relations survey. *New York: Routledge*. <https://doi.org/10.1037/e589592011-001>
- Khatri, P., & Gupta, P. (2019). Development and validation of employee wellbeing scale - a formative measurement model. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 352-368. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2018-0161>
- Khodabakhshi, N. (2024). Examining the Impact of Organizational Democracy on the Citizenship Behavior of Employees in the Foundation for the Needy, with the Mediating role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 64-73. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1017>
- Maleki, A., & Baradaran, M. (2015). Analyzing Subjective Welfare in Welfare Systems with a Focus on Iran. *Social Welfare Journal*, 15(58), 36-57. <https://www.sid.ir/paper/56725/fa>
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centers. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174. <https://doi.org/10.1108/08876040410536477>
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2006). Does role clarity explain employee perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centers. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444-473. <https://doi.org/10.1108/09564230610689777>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>



- Moradiani Gilani, N., & Zartoshtian, S. (2020). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Organizational Virtue and Organizational Commitment in Physical Education Teachers. *Research in Physical Education and Sport*, 8, 157-178. https://res.ssrc.ac.ir/article_2068.html?lang=en
- Mosleh Shirazi, A. N., Talebnejad, A., & Zamani, N. (2013). The Necessity of Continuing Restructuring Strategies in the Iranian Power Industry. *Iranian Energy Economics Journal*, 2(8), 129-161. <https://www.sid.ir/paper/244904/en>
- Panda, S., & Rath, S. K. (2017). Modelling the relationship between information technology infrastructure and organizational agility: A study in the context of India. *Global Business Review*, 19(8), 424-438. <https://doi.org/10.1177/0972150917713545>
- Pardawala, A., Nath, B., Mukherjee, D., Pant, M., Doshi, N., Arudkar, R., Metha, A., & Vaidya, A. (2024). Workplace Well-Being in India pre-and post-Covid-19: A Comparative Study. *International Journal of Contemporary Research in Multidisciplinary*, 3(2), 175-182. https://www.researchgate.net/publication/380124657_Workplace_Well-Being_in_India_pre-and_post-Covid-19_A_Comparative_Study
- Parvish, M., & Asadi, H. (2023). Analyzing the Causes of Power Outages in Tehran During the Late Pahlavi Era: Challenges and Solutions. *Journal of Iranian History*, 16(2), 91-115. https://irhj.sbu.ac.ir/article_103980.html?lang=en
- Pasandideh, A. A., Nazakati Rezapour, F., Gholami, M., & Gholami, A. (2021). Discourse Analysis of Renewable Energy Production in Iran. *Global Media Journal - Persian Edition*, 16(1), 101-122. https://gmj.ut.ac.ir/article_88297.html?lang=en
- Pincus, J. D. (2023). Well-being as Need Fulfillment: Implications for Theory, Methods, and Practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- Pipera, M., & Fragouli, E. (2021). Employee wellbeing, employee performance & positive mindset in a crisis. *The Business and Management Review*, 12(2). <https://doi.org/10.24052/BMR/V12NU02/ART-01>
- Rahmani, K., Gnoth, J., & Mather, D. (2018). Hedonic and eudaimonic well-being: A psycholinguistic view. *Tourism Management*, 69, 155-166. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.008>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Riforgiate, S. E., Howes, S. S., & Simmons, M. (2021). The Impact of Daily Emotional Labor on Health and Well-Being. *Management Communication Quarterly*, 36(3). <https://doi.org/10.1177/08933189211041352>
- Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, A., Matz, S., & Huppert, F. A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: A multidimensional analysis of 21 countries. *Health Qual Life Outcomes*, 18, 192. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>
- Tehrani, N., Humpage, S., Willmott, B., & Haslam, I. (2007). *What's happening with well-being at work? Change agenda*. Chartered Institute of Personnel Development. <http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DCCE94D7-781A-485A-A702-6DAAB5EA7B27/0/whthapwbwrk.pdf>
- Turkestani, M. S., & Jamshidi Boroujerdi, E. (2015). The Role of Organizational Integrity Perception and Emotional Employee Welfare in Building Organizational Commitment: A Study on Insurance Companies in Tehran. *Journal of Transformation Management*, 7(13), 116-135. https://tmj.um.ac.ir/article_27356.html
- Warr, P. (2002). *The Study of Well-being, Behavior and Attitudes*. Penguin Press. <https://psycnet.apa.org/record/2004-14170-001>
- Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & Exel, J. V. (2022). Worker Well-Being: What it is, and how it should Be Measured. *Applied Research Quality Life*, 17, 795-832. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>
- Zakaei, M. S., & Morvati, N. (2019). The Compatibility of Subjective and Objective Welfare and the Impact of Social Factors: A Case Study of Kurdistan and Semnan Provinces. *Welfare Planning and Social Development*, 10(38), 121-177. https://qjssd.atu.ac.ir/article_10345.html
- Zarin Juyi Alvar, S., & Bavi, D. (2021). The Mediating Role of Participation and Emotional Welfare in the Effect of Organizational Virtue on Employee Performance. *Human Resource Excellence*, 1(2), 46-62. https://journals.iau.ir/article_687769.html
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.2033>