

Original Article (Qualitative)

Designing a model of the Flourishing at Work a Strategy for Employee Development

Marziyeh Dehghani Zadeh¹ , Mehran Jafarzadeh² 

1-Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

2- MSc., Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

Receive:

13 August 2023

Revise:

29 November 2023

Accept:

31 January 2024

Abstract

The goal of the current research was to designing a model of flourishing at work in Iranian Central plateau Iron Ore Mines Complex. data coding was done with MAXQDA software in the current research, with the data-based qualitative approach and conducting interviews with 18 experts and managers of this complex, in the form of purposeful sampling. The identified results from data coding to five main research questions led to the identification of 20 main categories that leadership style; motivational sources; job requirements; job resources; and factors related to employees were identified as causal factors of flourishing at work. Also, individual factors; and organizational factors were identified as intervening factors, and organization climate; and organizational culture as background factors. Organizational support; strategic planning; effective communications; training and development of employees; and punishment and encouragement system were identified as flourishing strategies in the workplace. Also work engagement; performance increase; innovative work behavior; organizational agility; organizational commitment; and reducing negative job consequences were identified as consequences of flourishing in the workplace. Therefore, in order to achieve success and sustainable competitive advantage, organizations need employees whose mental health and flourishing are high in the work environment; these flourishing employees are distinguished by positive emotions and comprehensive performance.

Keywords:

Flourishing at Work,
Positive Psychology,
Employee
Development,
Leadership Style

Please cite this article as (APA): Dehghani zadeh, M. and Jafarzadeh, M. (2025). Designing a model of the Flourishing at Work a Strategy for Employee Development. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 66-87.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.411376.1230>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Marziyeh Dehghani zadeh

Email: mdehghanizade@pnu.ac.ir



Extended abstract

Introduction

With the development and popularity of positive psychology in recent years, subjective well-being has attracted the attention of many researchers. Since the emergence of positive psychology more than five decades ago, the literature on subjective well-being has developed rapidly. Psychologists and other social scientists have contributed to the definition and understanding of subjective well-being, which is now conceptualized as “an individual's cognitive and affective evaluations of his or her life” (Diener et al., 2002). In order to better understand the positive performance of people, in addition to the general evaluations of life, the role of work and work environment in the existence of a person should be considered. In this sense, it is necessary to pay attention to the concept of flourishing, especially in the context of work, and it is still a relatively new approach in positive organizational behavior (Cherkowski et al., 2023), and considering that employees spend a lot of time at their workplace; therefore, the health of the work environment is important and affects people's lives and prosperity in the work environment, and because human resources are one of the resources that cannot be imitated by competitors and are considered the main capital of the organization (Dehghanizadeh & Babaizadeh 2023; Akbari et al., 2023) and as one of the most important ways to maintain the sustainable competitive advantage of the organization (Dehghanizadeh & Faraji, 2023), it is necessary to pay attention to the concept of subjective well-being and their prosperity; and organizations that emphasize employee well-being help them thrive in their workplace.

Therefore, the issue of employee prosperity as a strategy for important long-term organizational actions is one of the key concerns of organizational behavior management and human resource management (Stelzner & Schutte, 2016), and organizational prosperity requires the participation and empathy of all members of an organization, and it requires interest in the job and the job satisfaction of the employees so as to try with 100% ability to provide the best performance to achieve the goal of organizational prosperity. It should be noted that organizational prosperity is not only limited to the creativity of employees, and various factors are involved in it; therefore, it is expected that the identification of factors affecting prosperity in the work environment and its consequences for future planning to be very important. Thus, in parallel with the great changes and the complex environment of today and the importance of prosperity in the work environment, important questions arise in the minds of business managers, including the managers of iron ore mines in the central plateau of Iran; and because the complex of iron ore mines of the Central Plateau of Iran carries out very wide activities and has invested in various projects and due to the multiplicity and geographical dispersion of the mines; for a better control and a comprehensive view of the performance of the subcategories and projects and to achieve success, it is necessary for the managers of this large complex to pay more attention to the prosperity in the work environment. Therefore, considering that no research has been done on prosperity in the work environment, this study seeks to design a prosperity model in the iron ore complex of the Central Plateau of Iran and thus seeks to answer the following questions.

- What are the casual factors responsible for prosperity in the work environment of iron ore mining complex in the central plateau of Iran?
- What are the underlying factors of prosperity in the work environment of iron ore mining complex of the central plateau of Iran?
- What are the intervening conditions of flourishing in the work environment of iron ore mining complex of the central plateau of Iran?
- What are the prosperity strategies in the working environment of iron ore mining complex of the central plateau of Iran?

- What are the consequences of flourishing in the working environment of iron ore mining complex in the central plateau of Iran?

Theoretical foundations of research

The concept of flourishing

Flourishing means feeling good and functioning productively, which is synonymous with higher and superior subjective well-being (Huppert & So, 2013; Bullen et al., 2023). Flourishing is a term from positive psychology that describes a good life experience and providing this experience benefits employees, as well as motivates employees to strengthen important actions for success in themselves (Stelzner & Schutte, 2016). Seligman (2012) introduced positive emotions; meaning; belonging and attraction; achievement and success; and positive relationships as elements of prosperity. The element of positive emotions of prosperity shows a person's general tendency towards feeling happy and satisfied. The element of meaning in prosperity refers to a purposeful task that is important. The element of belonging and attraction of flourishing explains attraction, interest and involvement of a person in work. The achievement and success element of flourishing describes the feelings of success, and the element of positive relations of prosperity explains the feeling of support, value and satisfaction from others at work (Afzal et al., 2020).

The concept of flourishing in the workplace

The proper feeling and performance of people in the work environment, which originates from the provision of conditions to show their full working capacity, in other words, the positive consequences of subjective well-being related to work are considered to be flourishing in the work environment. Flourishing in the workplace refers to the state of well-being required by an employee, which is achieved through positive experiences and efficient management of job-related factors (Rautenbach, 2015). In other words, flourishing in work can be described as good performance; a sense of wholeness; involve with; communication and liveliness in the workplace (Cherkowski et al., 2018a; Peethambaran et al., 2023).

Methodology

According to the topic and nature of this research based on the design of the prosperity model in the iron ore complex of the Central Plateau of Iran, the approach of qualitative data-based research was used. Therefore, in this research, by means of subject analysis method and by content analysis of the interviews, some categories extracted, and finally according to the extracted categories, a subject pattern was drawn and interpreted in the form of a model. In order to sample according to the importance of the research subject, a range of experts and key informants to the issues of the organization and prosperity in the organization, including managers, engineers and high-level experts of the iron ore mining complex of the Central Plateau of Iran, were purposefully selected (18 people) and semi-structured interviews was carried out with them, and after data collection, data coding was done using thematic analysis method in Max Kyuda (2020) software.

Research findings

The identified results from coding the data into five main research questions led to the identification of 20 main categories, which are leadership style, motivational sources, job requirements, job resources; and the factors related to employees were identified as causal factors of prosperity in the workplace. Also, individual factors and organizational factors were identified as intervening factors and organizational atmosphere; and organizational culture as contextual factors. Organizational support, strategic planning, effective communications, training and development of employees, and the system of punishment and encouragement



were identified as flourishing strategies in the workplace. Also belonging to work, increase performance, innovative work behavior, organizational agility, organizational commitment, and reduction of negative job outcomes were identified as outcomes of flourishing in the workplace.

Conclusion

In order to achieve success and sustainable competitive advantage in today's dynamic and complex environment, organizations need employees whose mental health and prosperity are high in the work environment; thriving employees experience high levels of mental health, characterized by positive emotions and productive overall performance (Kleynhans, 2022). Organizational prosperity requires the participation and empathy of all members of an organization, and it requires interest in the job and job satisfaction of the employees, who strive with 100% ability to provide the best performance to achieve the goal of organizational prosperity. Therefore, considering the importance of flourishing in the work environment, the present research sought to design a flourishing model in the iron ore complex of the central plateau of Iran. The results of the research showed that at the first step, infrastructures must be prepared for an organization in order to provide flourishing conditions in the work environment, and considering the significant and key consequences and benefits of employee flourishing in the work environment, it is suggested that the leaders and managers of iron ore complex of the central plateau of Iran pay special attention to prosperity in the work environment and provide conditions to increase the prosperity of employees in the work environment, which has many benefits for the organization.

طراحی مدل شکوفایی در محیط کار راهبردی جهت توسعه کارکنان

مرضیه دهقانی زاده^۱، مهران جعفرزاده^۲ ID

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲- کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل شکوفایی در محیط کار در مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران بود. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی داده‌بنیاد و انجام مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان و مدیران این مجتمع به صورت نمونه‌گیری هدفمند به کدگذاری داده‌ها با نرم افزار مکس کیودا (۲۰۲۰) پرداخت. نتایج شناسایی شده حاصل از کدگذاری‌ها داده‌ها به پنج سؤال اصلی پژوهش، باعث شناسایی ۲۰ مقوله اصلی شد که سبک رهبری؛ منابع انگیزشی؛ الزامات شغل؛ منابع شغلی؛ و عوامل مرتبط با کارکنان به عنوان عوامل علی شکوفایی در محیط کار شناسایی شدند. همچنین عوامل فردی؛ و عوامل سازمانی به عنوان عوامل مداخله‌گر و جو سازمان؛ و فرهنگ سازمان به عنوان عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند. حمایت سازمانی؛ برنامه‌ریزی استراتژیک؛ ارتباطات مؤثر؛ آموزش و توسعه کارکنان؛ و نظام تنبیه و تشویق؛ به عنوان راهبردهای شکوفایی در محیط کار شناسایی شدند. همچنین تعلق خاطر کاری؛ افزایش عملکرد؛ رفتار کاری نوآورانه؛ چابکی سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ و کاهش پیامدهای منفی شغلی به عنوان پیامدهای شکوفایی در محیط کار شناسایی شدند. بنابراین، سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت و مزیت رقابتی پایدار نیازمند کارکنانی هستند که سلامت روان و شکوفایی آن‌ها در محیط کار بالا باشد که این کارکنان شکوفای توسط احساسات مثبت و عملکرد جامع متمایز می‌شوند.

تاریخ دریافت: ۲۲ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۰۸ آذر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۱ بهمن ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

شکوفایی در محیط کار،

روانشناسی مثبت‌گرا،

توسعه کارکنان،

سبک رهبری

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): دهقانی زاده، مرضیه و جعفرزاده، مهران. (۱۴۰۴). طراحی مدل شکوفایی در محیط کار راهبردی جهت توسعه

کارکنان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۱)، ۶۶-۸۷.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.411376.1230>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: مرضیه دهقانی زاده

ایمیل: mdehghanizade@pnu.ac.ir

مقدمه

با توسعه و محبوبیت روان‌شناسی مثبت در سال‌های اخیر، بهزیستی ذهنی^۱ مورد توجه پژوهشگران زیادی قرار گرفته است. از زمان ظهور روان‌شناسی مثبت که بیش از پنج دهه از آن گذشته، ادبیات بهزیستی ذهنی به سرعت پیشرفت کرده است. روان‌شناسان و دیگر دانشمندان علوم اجتماعی در تعریف و درک بهزیستی ذهنی، که در حال حاضر به عنوان «ارزیابی‌های شناختی و عاطفی فرد از زندگی خود» (Diener et al., 2002) تصور شده است، مشارکت داشته‌اند. برای درک بهتر عملکرد مثبت افراد، علاوه بر ارزیابی‌های کلی زندگی، باید نقشی که کار و محیط کار در وجود فرد دارد، در نظر گرفته شود. از این نظر، توجه به مفهوم شکوفایی^۲، به ویژه در زمینه کار، ضروری است و هنوز یک رویکرد نسبتاً جدید در رفتار سازمانی مثبت^۳ می‌باشد (Cherkowski et al., 2023) و با توجه به اینکه کارکنان، وقت زیادی را در محل کار خود می‌گذرانند، لذا سلامت محیط کار اهمیت دارد و بر زندگی افراد و شکوفایی در محیط کار تأثیر می‌گذارد. محیط‌های کاری سالم باعث افزایش نگهداری کارکنان در محل کار و کاهش غیبت آنان می‌شود که منجر به ایجاد ارزش‌داری منابع انسانی می‌شود (Clements-Croome, 2019) و به دلیل اینکه، منابع انسانی، جزء منابعی هستند که قابل تقلید توسط رقبا نبوده و سرمایه‌ی اصلی سازمان محسوب شده (Dehghanizadeh & Babaizadeh, 2023; Akbari et al., 2023) و به عنوان یکی از مهمترین راه‌های حفظ مزیت رقابتی پایدار سازمان هستند (Dehghanizadeh & Faraji, 2023)، توجه به مفهوم بهزیستی ذهنی و شکوفایی آن‌ها ضرورت دارد و سازمان‌هایی که بر بهزیستی کارکنان تأکید دارند به آن‌ها کمک می‌کنند تا در محل کار خود شکوفا شوند. از این رو، شکوفایی در همه جنبه‌های زندگی، بسیار برتر از بهزیستی به تنهایی است (VanderWeele et al., 2019; VanderWeele, 2017). شکوفایی یعنی احساس خوب و عملکرد مثرتر که مترادف بهزیستی ذهنی بالاتر و برتر است (Huppert & So, 2013; Huppert, 2009; Keyes, 2002).

شکوفایی در محل کار را می‌توان به عنوان کارکرد خوب، احساس تمامیت، درگیر بودن، ارتباط و زنده بودن در محل کار توصیف کرد (Cherkowski et al., 2018_a) و احساس هدف و معنا، احساسات مثبت، تعامل عمیق، روابط قوی و رضایت از موفقیت به شکوفایی در محیط کار کمک می‌کنند (Cherkowski et al., 2018_b). کارکنان شکوفا، سطوح بالایی از سلامت روان را تجربه می‌کنند که توسط احساسات مثبت و عملکرد جامع مولد متمایز می‌شوند (Kleynhans, 2022). مطالعات اخیر در زمینه شکوفایی، تمایل دارند این مفهوم را با کار معنادار مرتبط سازند، زیرا ممکن است راه اصلی برای توسعه و به کارگیری توانایی‌ها و مهارت‌های انسانی، فارغ از القاء جنبه‌هایی مانند افتخار، عزت‌نفس و احترام به خویشتن باشد (Veltman, 2015). شغلی که فرد در طول زندگی خود توسعه می‌دهد، جنبه مهمی است که بر ارزیابی او در مورد زندگی و همچنین رابطه‌ای که با کار خود ایجاد می‌کند، تأثیر می‌گذارد. در نتیجه، هنگام در نظر گرفتن زمینه شغلی و حالات روانی مثبت، باید مفهوم موفقیت حرفه‌ای^۴ مورد توجه قرار گیرد (Briscoe & Hall, 2006; Hall, 2002). نحوه دستیابی به موفقیت حرفه‌ای، سوالی است که اغلب افراد هنگام بررسی مسیر شغلی خود و نحوه استفاده بهینه از آن می‌پرسند. درک اینکه، فرد خود را به صورت حرفه‌ای کامل می‌داند، مطمئناً شامل توسعه و مدیریت مسیر

1. Subjective Well-being
2. Flourishing
3. POB
4. Professional fulfilment

شغلی مثرتر است، اما دستیابی به رضایت و موفقیت حرفه‌ای، اساساً با برآوردن نیازهای اصلی افراد در مورد حرفه‌ی وی مرتبط است ((Oliveira-Silva & Porto, 2021; Oliveira-Silva et al., 2019) و موفقیت حرفه‌ای باعث افزایش بهزیستی ذهنی و شکوفایی در محیط کار می‌شود.

لذا موضوع شکوفایی کارکنان به عنوان یک استراتژی برای اقدامات مهم بلندمدت سازمانی، یکی از دغدغه‌های کلیدی مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می‌باشد (Stelzner & Schutte, 2016) و شکوفایی سازمانی نیازمند مشارکت و همدلی همه‌ی اعضای یک سازمان می‌باشد و لازمه‌ی آن علاقه به شغل و رضایت شغلی کارکنان می‌باشد که با توان صد درصدی در ارائه‌ی بهترین عملکرد برای نیل به هدف شکوفایی سازمانی تلاش کنند. باید توجه داشت، شکوفایی سازمانی تنها به خلاقیت کارکنان خلاصه نمی‌شود و فاکتورهای مختلفی در آن دخیل می‌باشد، بنابراین انتظار می‌رود شناسایی عوامل مؤثر بر شکوفایی در محیط کار و پیامدهای آن برای برنامه‌ریزی‌های آتی بسیار با اهمیت باشد. لذا به موازات تغییرات بزرگ و محیط پیچیده‌ی امروز و اهمیت شکوفایی در محیط کار، سؤالات مهمی در ذهن مدیران کسب و کارها از جمله، مدیران مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران به وجود می‌آید؛ و به دلیل اینکه مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران، فعالیت‌های بسیار گسترده‌ای را انجام می‌دهد و در پروژه‌های مختلفی سرمایه‌گذاری کرده و با توجه به تعدد و پراکندگی جغرافیایی معادن، برای کنترل بهتر و دید جامع از عملکرد زیرمجموعه‌ها و پروژه‌ها و دستیابی به موفقیت، نیاز هست که مدیران این مجتمع بزرگ به شکوفایی در محیط کار توجه بیشتری داشته باشند و با گستردگی مجتمع هم از لحاظ جغرافیایی و هم از لحاظ تنوع فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مختلف، بتواند در محیط پیچیده و پویای امروزه به کمک شکوفایی کارکنان با تغییرات سازگار شده و به کسب مزیت رقابتی پایدار دست یابد؛ البته لازم است، اشاره شود که مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران تاکنون موفقیت‌های زیادی را کسب نموده؛ به عنوان مثال، صاحب دو ستاره در سطح پیشروان بهره‌وری در ششمین دوره جایزه بهره‌وری معدن و صنایع معدنی ایران شده است که این امر نشان می‌دهد که این سازمان موفق و پیشرو می‌باشد و باید به تلاش‌های خود در زمینه شکوفایی کارکنان ادامه دهد. لذا با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در زمینه شکوفایی در محیط کار انجام نشده است، این مطالعه به دنبال طراحی مدل شکوفایی در محیط کار؛ در مجتمع سنگ آهن فلات مرکزی ایران می‌باشد و بدین ترتیب به دنبال پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد.

- عوامل علی شکوفایی در محیط کار مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران کدامند؟
- عوامل زمینه‌ای شکوفایی در محیط کار مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران کدامند؟
- شرایط مداخله‌گر شکوفایی در محیط کار مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران کدامند؟
- راهبردهای شکوفایی در محیط کار مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران کدامند؟
- پیامدهای شکوفایی در محیط کار مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

مفهوم شکوفایی

شکوفایی یعنی احساس خوب و عملکرد متمرثر که مترادف بهزیستی ذهنی بالاتر و برتر است (Huppert & So, 2013; Bullen et al., 2023). شکوفایی، اصطلاحی از روان‌شناسی مثبت‌گرا است که تجربه‌ی زندگی خوب را توصیف می‌کند و ارائه این تجربه به نفع کارکنان است، همچنین به کارکنان انگیزه می‌دهد تا اقدامات مهم برای موفقیت در خودشان را تقویت نمایند (Stelzner & Schutte, 2016). (Seligman, 2012) هیجانان مثبت؛ معنا؛ تعلق و مجذوبیت؛ دستاورد و موفقیت؛ و روابط مثبت را به عنوان عناصر شکوفایی معرفی کرد. عنصر هیجانان مثبت شکوفایی؛ تمایل عمومی فرد به سمت احساس شادی و رضایت را نشان می‌دهد. عنصر معنا در شکوفایی؛ به یک کار هدفمند که مهم است اشاره می‌کند. عنصر تعلق و مجذوبیت شکوفایی؛ جذب، علاقه و درگیری فرد در کار را توضیح می‌دهد. عنصر دستیابی و موفقیت شکوفایی؛ احساسات موفقیت را توصیف می‌کند و عنصر روابط مثبت شکوفایی؛ احساس حمایت، ارزش‌گذاری و رضایت از دیگران در محل کار را توضیح می‌دهد (Afzal et al., 2020). (Huppert & So, 2013) چارچوبی از شکوفایی را بر اساس سه بعد ایجاد کردند: ویژگی‌های مثبت؛ عملکرد؛ و ارزیابی. (Diener et al., 2013) نیز مدلی از شکوفایی را آزمایش کردند که شامل شایستگی؛ پذیرش خود؛ معنا؛ ارتباط؛ خوش‌بینی، بخشش و تعلق بود. (Oliveira-Silva & Porto, 2021) بیان کردند یکی از استانداردهای مناسب برای اندازه‌گیری بهزیستی، میزان شکوفایی افراد است و هدف روان‌شناسی مثبت‌گرا، افزایش میزان شکوفایی افراد است و می‌توان گفت شکوفایی ماحصل نظریه بهزیستی است و در بسیاری از متون نظریه بهزیستی را همان شکوفایی می‌نامند (Oliveira-Silva & Porto, 2021) و شکوفایی شدن به سطوح بالای بهزیستی اشاره دارد و مفهوم شکوفایی، برای نشان دادن بهزیستی عاطفی، روان‌شناختی و اجتماعی در زندگی ایجاد شده است (Rothmann, 2013).

مفهوم شکوفایی در محیط کار

احساس و عملکرد مناسب افراد در محیط کار که از فراهم شدن شرایط برای نمایش تمام ظرفیت کاری آن‌ها نشأت می‌گیرد، به عبارت دیگر پیامدهای مثبت بهزیستی ذهنی مربوط به کار را شکوفایی در محیط کار می‌دانند. شکوفایی در محیط کار به وضعیت بهزیستی مورد نیاز یک کارمند اشاره دارد که از طریق تجربیات مثبت و مدیریت کارآمد عوامل مرتبط با شغل به دست می‌آید (Rautenbach, 2015). به عبارتی شکوفایی در کار را می‌توان به عنوان کارکرد خوب؛ احساس تمامیت؛ درگیر بودن؛ ارتباط و سرزنده بودن در محل کار توصیف کرد (Cherkowski et al., 2018a; Peethambaran et al., 2023). احساس هدف و معنا؛ احساسات مثبت؛ تعامل عمیق؛ روابط قوی؛ و رضایت از موفقیت کارکنان به شکوفایی در محل کار کمک می‌کند (Cherkowski et al., 2018b). شکوفایی در محیط کار به عنوان ادراکات یک کارمند مبنی بر اینکه در محل کار احساس و عملکرد خوبی دارد، تعریف شده است (Rautenbach, 2015)، به عبارتی شکوفایی به عنوان الگویی از احساسات مثبت و عملکرد می‌باشد (Rothmann, 2013) و تناسب فرد و محیط^۱ به طور مثبت بر شکوفایی در محیط کار تأثیر می‌گذارد (Rothmann et al., 2019). پژوهشگران شکوفایی در

1. PEF

محیط کار را شامل چندین بعد مانند بهزیستی روان‌شناختی، بهزیستی عاطفی و بهزیستی اجتماعی می‌دانند (Rothmann et al., 2019).

بهزیستی روان‌شناختی در زمینه‌های کاری شامل استقلال، شایستگی، ارتباط، کار معنادار، تعلق خاطر کاری و یادگیری است (Rothmann, 2013). بهزیستی روان‌شناختی افراد در محل کار را می‌توان با نظریه خود تعیین‌گری توضیح داد. بر اساس نظریه خود تعیین‌گری، میزان ارضای سه نیاز روان‌شناختی افراد، یعنی استقلال؛ شایستگی؛ و ارتباط؛ به ناظران این امکان را می‌دهد که بفهمند آیا افراد از نظر ذهنی خوب خواهند بود یا خیر. این نیازهای روان‌شناختی سه عنصر بهزیستی روان‌شناختی یعنی خودمختاری؛ تسلط بر محیط؛ و روابط مثبت را پوشش می‌دهند. خودمختاری میل به احساس کنترل، تجربه (ذهنی) آزادی و انتخاب در هنگام انجام یک فعالیت و در اختیار گرفتن مالکیت رفتار فردی و توانایی اعمال قاطعیت است. نیاز به شایستگی به تمایل ذاتی افراد برای احساس مؤثر بودن در تعامل با محیط اشاره دارد. نیاز به ارتباط به نیاز ذاتی افراد برای احساس ارتباط با دیگران، عشق ورزیدن به دیگران و دوست داشتن و مراقبت از آن‌ها اشاره دارد (Deci & Ryan, 2008).

بهزیستی عاطفی شامل ادراک رضایت از زندگی (یا حوزه‌های آن) است و به گونه‌ای مثبت و منفی بر تعادل تأثیر می‌گذارد. مفهوم بهزیستی عاطفی به عنوان شادی کلی توصیف می‌شود (یعنی درجه‌ای که افراد کل زندگی خود را مطلوب ارزیابی می‌کنند). در زمینه کاری، بهزیستی عاطفی می‌تواند به سه بعد رضایت شغلی؛ عاطفه مثبت؛ و عاطفه منفی اشاره داشته باشد (Rothmann, 2013). رضایت، مستلزم ارزیابی طولانی مدت از زندگی یا حوزه‌های آن (مثلاً شغل فرد) است. عاطفه مثبت و منفی شامل انعکاس عاطفه خوشایند و ناخوشایند در تجربه فوری فرد است (Rothmann et al., 2019).

بهزیستی اجتماعی به ارزیابی شرایط و عملکرد فرد در جامعه اشاره دارد. بهزیستی اجتماعی یک تجربه عمومی است که بر وظایف اجتماعی متمرکز است که افراد در ساختارهای اجتماعی مورد واقع در آن (به عنوان مثال، سازمان‌ها) با آن مواجه می‌شوند. منطقی گنجانیدن بهزیستی اجتماعی در مدل شکوفایی این است که افراد در ساختارهای اجتماعی در سازمان‌ها و اجتماعات تنیده شده‌اند و با وظایف و چالش‌های اجتماعی مختلفی روبرو هستند (Rothmann et al., 2019).

بنابراین، شکوفایی می‌تواند در یک زمینه کاری و سازمانی نیز رخ دهد و کارکنانی که شکوفا می‌شوند، احساسات مثبتی را تجربه کرده و از نظر روان‌شناختی از زندگی خود و حوزه‌های مختلف زندگی، احساس رضایت کرده و از نظر اجتماعی در محیط کار نیز خوب هستند. به زعم (Bono et al., 2012)، کارکنان شکوفا، پیشرفت می‌کنند، یاد می‌گیرند، شاد بوده، درگیری و مشارکت داشته، خودانگیزه و موفق هستند (Rothmann, 2013; Erum et al., 2020) و شکوفایی در محیط کار پیامدهای مثبتی برای سازمان دارد؛ به عنوان مثال باعث افزایش رفتارهای فراتر از افزایش رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان شده و همچنین باعث کاهش قصد ترک شغل در کارکنان می‌شود (Redelinguys et al., 2019).

پیشینه پژوهش

(Ragadu & Rothmann, 2023) پژوهشی تحت عنوان کار شایسته، قابلیت‌ها و شکوفایی در محیط کار در آفریقای جنوبی انجام دادند. این پژوهش به صورت مقطعی با نمونه ۴۳۶ نفر با روش پرسش‌نامه انجام شد. در این پژوهش قابلیت‌ها در چهار دسته قوی و سالم؛ رابطه؛ دانش؛ و مهارت بودند. یافته‌های پژوهش نشان داد، کارکنانی که دارای مجموعه‌ای از قابلیت‌های قوی بودند، نسبت به کارکنانی که دانش / مهارت‌ها و مجموعه قابلیت‌های ضعیفی داشتند، تمایل بیشتری به گزارش کار شایسته داشتند؛ و کارکنان با مجموعه قابلیت‌های ضعیف به طور قابل توجهی تمایل کمتری به گزارش ارزش‌های سازمانی که مکمل ارزش‌های خانوادگی و اجتماعی هستند، نسبت به سه مجموعه قابلیت دیگر داشتند؛ و کارکنانی که دارای مجموعه قابلیت‌های قوی بودند، سطح بهزیستی عاطفی (EWB)؛ بهزیستی روان‌شناختی (PWB)؛ و بهزیستی اجتماعی (SWB) (که مولفه‌های شکوفایی کارکنان هستند)؛ آن‌ها به طور قابل توجهی بالاتر از کارکنانی بود که دارای مجموعه قابلیت‌های ارتباطی، دانش / مهارت‌ها و توانایی ضعیف بودند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد، کار شایسته با سه مولفه‌ی شکوفایی کارکنان مرتبط است.

(Singh et al., 2022) در پژوهشی با عنوان رهبر توانمندساز و فرهنگ سازمانی: تأثیر جمعی بر شکوفایی کارکنان، با توزیع ۳۰۴ پرسشنامه در بانک‌های دهلی و گورگان هند به این نتیجه رسیدند که رفتارهای رهبر توانمندساز و فرهنگ سازمان باعث افزایش استقلال، خودمختاری و خودکنترلی کارکنان شده و در نتیجه باعث افزایش شکوفایی کارکنان شده و کارکنان هم حس بهتر و هم عملکرد بالاتری را به نمایش می‌گذارند.

(Rastgar et al., 2022) پژوهشی تحت عنوان بررسی پیشایندهای راهبردی شکوفایی کارکنان در سازمان انجام دادند. این پژوهش به روش توصیفی-همبستگی انجام شده بود و نمونه آماری پژوهش ۱۸۰ نفر از کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان سمنان بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده بودند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه و برای تحلیل آنان از رگرسیون گام به گام استفاده شده بود. نتایج تحلیل رگرسیون در مدل نهایی نشان داد که متغیرهای استقلال شغلی، اعتماد سازمانی؛ حمایت سازمانی ادارک شده؛ مدنیت در محیط کار؛ و شخصیت کنش‌گر؛ پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای رشد در محل کار هستند و بر اساس نتایج این پژوهش می‌توان بیان نمود که حمایت و اعتماد به کارکنان در کنار استقلال عمل دادن به آنان، توأم با روابط محترمانه و مؤدبانه کارکنان با یکدیگر و تقویت روحیه ایده‌پردازی و نوآوری در آنان می‌تواند، موجب شکوفا شدن کارکنان شود.

(Asl Dehgha et al., 2021) پژوهشی تحت عنوان تدوین مدل شکوفایی بر اساس خودکارآمدی با واسطه‌گری امید انجام دادند، در این پژوهش مشاوران و روان‌شناسان از طریق شبکه‌های اجتماعی و به شیوه اینترنتی در مطالعه شرکت داشتند و شامل ۸۸ مرد و ۳۱۹ زن بودند. روش پژوهش از نوع همبستگی با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. بر اساس نتایج، سطوح بالاتر خودکارآمدی و امید پیش‌بینی‌کننده سطح بالاتری از شکوفایی بودند و نقش میانجی کامل امید در رابطه خودکارآمدی و شکوفایی تأیید شد. این مطالعه نشان داد که سطح بالاتر خودکارآمدی و امید باعث ارتقای سطح شکوفایی مشاوران و روان‌شناسان می‌شود و هدف قراردادن آن‌ها می‌تواند بهزیستی مشاوران و روان‌شناسان را تقویت نماید.

(Oliveira-Silva & Porto, 2021) در پژوهشی با عنوان بهزیستی ذهنی و شکوفایی در محیط کار، به تأثیرات موفقیت حرفه‌ای پرداختند. نتایج نشان داد که موفقیت حرفه‌ای، بهزیستی ذهنی بالاتر و شکوفایی در کار را پیش‌بینی می‌کند. بنابراین، هرچه افراد بیشتر درک کنند که در کارشان به آنچه برای آن ارزش قائل هستند، رسیده‌اند و پیشرفت مثبت کرده‌اند، در نتیجه بهزیستی ذهنی بیشتری را در زندگی تجربه می‌کنند و در محل کار شکوفاتر می‌شوند.

(Giolito et al., 2021) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر سوددهی فروشگاه‌ها با نقش میانجی شکوفایی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار به طور مثبت با عملکرد واحد تجاری که با رشد سود اندازه‌گیری می‌شود از طریق میانجی‌گری شکوفایی کارکنان ارتباط دارد. در سطح فردی، نتایج این پژوهش نشان داد که ارتباط رهبری خدمتگزار و شکوفایی کارکنان به طور منفی توسط ادراکات فردی از جهت‌گیری فاصله قدرت تعدیل می‌شود و هرچه جهت‌گیری فاصله قدرت ضعیف‌تر باشد، تأثیر رهبری خدمتگزار بر شکوفایی کارکنان قوی‌تر می‌شود. (Yavari Barhaghtalab et al., 2020) پژوهشی تحت عنوان روابط ساختاری بین سلامت جسمی- روانی بر اساس شکوفایی با میانجی‌گری خوش‌بینی در دانشجویان پرستاری انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که برای پیشگیری از بیماری‌های روان‌تنی و همچنین مشکلات روانی دانشجویان رشته پرستاری، می‌توان از آموزش در زمینه شکوفایی و خوش‌بینی و همچنین از فنون روان‌شناسی مثبت‌گرا که به عنوان یک مکانیسم تأثیرگذار بر اصلاح باورها عمل می‌کند، استفاده کرد و با داشتن برنامه‌هایی در زمینه توانمندسازی دانشجویان در برابر استرس، می‌توان بر تأثیر این آموزش‌ها افزود.

(Afzal et al., 2020) در پژوهشی به بررسی سرمایه روان‌شناختی به عنوان شاخصی از شکوفایی محل کار در اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلام‌آباد پاکستان پرداختند. استادان دانشگاه، در تمامی ابعاد سرمایه روان‌شناختی از جمله خوش‌بینی، امید، تاب‌آوری و خودکارآمدی نمرات بالایی کسب کردند. علاوه بر این، با توجه به شکوفایی محیط کار، سطح عملکرد بالایی را از نظر هیجان‌انگیز، معناداری، موفقیت و شادی نشان دادند. این پژوهش اثر مثبت و قابل توجهی از سرمایه روان‌شناختی بر شکوفایی در محیط کار را نشان داد. به عبارت دیگر، ثابت شد که سرمایه روان‌شناختی شاخصی از شکوفایی در محیط کار اعضای هیئت علمی دانشگاه است.

(Imran et al., 2020) در پژوهشی با عنوان تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده در زمینه تعلق خاطر کاری، به بررسی مکانیسم واسطه‌کامیابی و شکوفایی پرداخته و بر اساس تئوری حمایت سازمانی، این مطالعه تأثیر غیرمستقیم ادراک کارکنان از حمایت سازمانی بر تعلق خاطر کاری کارکنان با تأثیر واسطه‌ای کامیابی و شکوفایی در کار را بررسی کردند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه با نمونه ۶۳۸ نفر از کارکنان بخش بانکی لاهور پاکستان، در دو دوره زمانی مختلف جمع‌آوری شد. نتایج این مطالعه نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده با کامیابی، شکوفایی و تعلق خاطر کاری کارکنان ارتباط مثبتی دارد. علاوه بر این، حمایت سازمانی ادراک شده از طریق کامیابی و شکوفایی به طور غیرمستقیم بر تعلق خاطر کاری تأثیر می‌گذارد. این مطالعه بینش بسیاری را در مورد ساختارهای در حال تکامل (به عنوان مثال، در حال رشد و شکوفایی) ارائه می‌دهد و بررسی می‌کند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند از طریق درک حمایت سازمانی، وضعیت روانی و بهزیستی کارکنان را بهبود ببخشند.

(Coetzee & Oosthuizen, 2017) در پژوهشی به تأثیر قلدری در محیط کار بر قصد ترک شغل کارکنان با نقش میانجی شکوفایی روان‌شناختی در محیط کار پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که ادراک قوی از قلدری در محیط کار باعث قصد ترک شغل در بین کارکنان می‌شود و در این رابطه، انگیزه درونی نشان‌دهنده‌ی احساس شکوفایی روان‌شناختی ممکن است تا حدی تجارب منفی قلدری در محیط کار را بر قصد ترک شغل کاهش دهد. (Stelzner & Schutte, 2016) در پژوهشی به تدوین چارچوب استراتژیک مدیریت شکوفایی کارکنان پرداختند و بیان کردند موضوع شکوفایی کارکنان به عنوان یک استراتژی برای اقدامات مهم بلندمدت سازمانی، یکی از دغدغه‌های کلیدی مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می‌باشد و برای آن چارچوب استراتژیکی را طراحی کردند.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش مبتنی بر طراحی مدل شکوفایی در محیط کار؛ در مجتمع سنگ آهن فلات مرکزی ایران، از رویکرد پژوهش کیفی داده‌بنیاد استفاده شد، بدین منظور در این پژوهش، با استفاده از شیوه‌ی تحلیل موضوعی و با واکاوی محتوایی مصاحبه‌ها، مقوله‌های عمده‌ای استخراج شدند و در نهایت با توجه به مقوله‌های استخراج شده، یک الگوی موضوعی در قالب یک مدل ترسیم و تفسیر شد. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، طیفی از خبرگان و آگاهان کلیدی به مسائل سازمان و شکوفایی در سازمان، که شامل مدیران، مهندسین و کارشناسان رده بالای مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران بصورت هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با آنان انجام شد، همچنین در پایان هر مصاحبه از فرد مصاحبه‌شونده درخواست شد که پیشنهادات خود را در زمینه موضوع مورد پژوهش مطرح نمایند. فرآیند مصاحبه تا زمانی ادامه پیدا کرد که به یافته‌های مصاحبه، مفهوم جدیدی اضافه نمی‌شد، به عبارتی پاسخ‌های مطرح شده تکراری بودند و به اشباع نظری رسید. در ادامه مشخصات خبرگان در جدول ۱ که در فرایند مصاحبه‌ی این پژوهش شرکت نمودند، ملاحظه می‌گردد.

جدول ۱. اعضاء شرکت کننده در مرحله مصاحبه کیفی پژوهش

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	پست سازمانی	نام سازمان
11	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	مدیر مجتمع	معدن میشدوان
12	مرد	۳۶	کارشناسی	رئیس فناوری و اطلاعات	معدن میشدوان
13	زن	۳۲	کارشناسی	کارشناس اداری	معدن میشدوان
14	مرد	۳۶	کارشناسی	سرپرست تعمیرات و نگهداری	معدن میشدوان
15	مرد	۳۴	کارشناسی	رئیس تضمین کیفیت	معدن میشدوان
16	مرد	۴۲	کارشناسی ارشد	مدیر ایمنی	معدن میشدوان
17	مرد	۴۰	کارشناسی	مدیر آموزش	معدن میشدوان
18	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	رئیس سایت معدن آنومالی شمالی	معدن آنومالی شمالی
19	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد	مدیر اداری	معدن میشدوان
I10	مرد	۳۳	کارشناسی	سرپرست انبار	معدن میشدوان

معدن میشدوان	مدیر مالی	کارشناسی ارشد	۴۰	مرد	I11
معدن میشدوان	مدیر کنترل کمی و کیفی	کارشناسی	۴۲	مرد	I12
معدن میشدوان	مدیر فنی و مهندسی	کارشناسی ارشد	۴۲	مرد	I13
معدن میشدوان	مدیر روابط عمومی	کارشناسی ارشد	۴۲	مرد	I14
معدن میشدوان	سرپرست حمل و نقل	کارشناسی	۴۶	مرد	I15
معدن چاه گز	سرپرست آزمایشگاه معدن چاه گز	کارشناسی	۴۲	مرد	I16
معدن میشدوان	سرپرست حفاظت فیزیکی	کارشناسی	۴۲	مرد	I17
معدن میشدوان	مدیر امور بازرگانی	کارشناسی	۴۰	مرد	I18

لازم به ذکر است که در بخش مصاحبه پژوهش، از ۲۰ مدیر با تخصص مد نظر، درخواست همکاری شد که از این تعداد، ۱۸ مدیر حاضر به همکاری با این پژوهش شدند و پس از جمع آوری داده‌ها از مصاحبه با خبرگان، به تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها توسط دو کدگذار مستقل با استفاده از روش تحلیل مضمون در نرم افزار مکس کیودا (۲۰۲۰) پرداخته شد که نتایج روایی و پایایی آن به شرح زیر می‌باشد.

به منظور برازش روایی کیفی در این پژوهش از معیارهای ارائه شده توسط کرسول جهت بررسی روایی پژوهش‌های کیفی استفاده شد و بدین منظور، سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، گزارش نهایی و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی نمودند و نظرات و پیشنهادات آن‌ها در پژوهش اعمال شد. همچنین برای اطمینان بیشتر، پژوهش به صورت مشارکتی انجام شد و بدین منظور، به طور همزمان از مصاحبه‌شوندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین در این پژوهش برای آزمون پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی میان کدگذار و از روش پایایی درون کدگذار استفاده شد. برای پایایی میان کدگذار از دو کدگذار مستقل به روش هولستی استفاده شد که مقدار ضریب پایایی ۰/۸۷۶ بدست آمد و نشان از توافق بالا در کدگذاری بود، همچنین برای پایایی درون کدگذار، یک کدگذار در دو زمان مختلف به کدگذاری‌ها پرداخت و نتایج کدگذاری‌ها در دو زمان مختلف از ثبات بالایی برخوردار بود.

$$PAO = 2M / (n1+n2)$$

$$PAO = 2 * 195 / (210+235) = 0/876$$

یافته‌های پژوهش

برخی از پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان برای سؤالات پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤالات پژوهش

بخشی از متن مصاحبه‌ها
به نظر اینجانب رهبری فضیلتی، راهی برای جلوگیری از شرایط آسیب‌رسان و ایجاد سازمان‌ها با کارکنان شکوفایی می‌باشد و شکوفایی، با کار معنادار مرتبط است، زیرا ممکن است یک راه اصلی برای توسعه و استفاده از توانایی‌ها و مهارت‌های انسانی باشد و تغییراتی که افراد در وظایف و روابط کاری ایجاد می‌کنند، باعث شکوفایی در سازمان می‌شود
به نظر اینجانب ارتباطات، همکاری‌های افراد در سازمان و کار تیمی باعث افزایش شکوفایی در سازمان می‌شود و

بخشی از متن مصاحبه‌ها
کارکنانی شکوفا هستند که دارای خودانگیزی، پرروئق، موفق، خوشحال، تمایل به یادگیری، رویکرد مثبت به خود، فعال و آینده‌نگر در محیط کار باشند و عدم عزت نفس و عدم اعتماد به نفس کارکنان به توانایی‌های خود باعث می‌شود کارکنان شکوفا نشوند.
به نظر اینجانب انگیزش کارکنان از طریق ارتباطات و حمایت سرپرستان باعث شکوفایی کارکنان می‌شود و هنجارهای سازمانی که منافع شخصی و کارایی را در اولویت قرار می‌دهند؛ باعث کاهش شکوفایی کارکنان می‌شوند.
به نظر اینجانب حمایت کارکنان در سازمان باعث شکوفایی می‌شود و عدم مشارکت زیردستان در تصمیمات سازمان، باعث می‌شود کارکنان به توانایی‌ها و استعدادهای خود پی نبرند و شکوفایی در سازمان باعث می‌شود، کارکنان رفتارهای نوآورانه‌ای در سازمان از خود نشان دهند.
به نظر اینجانب شناسایی، برنامه‌ریزی و تعهد به مسیر پیشرفت شغلی باعث افزایش شکوفایی در سازمان می‌شود و ممکن است قوانین و مقررات سازمان به گونه‌ای باشد که مانع شکوفایی کارکنان شود و شکوفایی در سازمان باعث افزایش عملکرد شغلی کارکنان می‌شود.
به نظر اینجانب برنامه‌ریزی و بازنگری مستمر برنامه‌ها برای تعیین نقاط ضعف و قوت؛ و ایجاد روحیه و حس مشارکت پرسنل در اجرای برنامه‌های تعیین شده برای سازمان باعث شکوفایی کارکنان می‌شود و شکوفایی در سازمان باعث کاهش ترک شغل و سازمان، توسط کارکنان می‌شود.
به نظر اینجانب جهت شکوفایی کارکنان نحوه برخورد سرپرستان و مدیران با کارکنان باید با رفتاری دوستانه باشد و فراهم آوردن فرصت‌های مشارکت افراد در وظایف و کارهای سازمانی چالش برانگیز؛ و انتخاب استراتژی اهداف و برنامه‌های توسعه محور و متعالی باعث شکوفایی کارکنان می‌شود و شکوفایی تعلق خاطر را در کارکنان افزایش می‌دهد.
به نظر اینجانب سازمان‌های شکوفا، محیطی پویا و منعطف در برابر تغییرات استراتژیک سازمان و بازارهای رقابت دارند و حجم کار، مسئولیت‌پذیری و یادگیری در سازمان باعث شکوفایی می‌شوند. همچنین شکوفایی باعث کم شدن هزینه مادی و معنوی در سازمان و باعث به حداکثر رساندن راندمان سازمان می‌شود.
به نظر اینجانب پرورش و استفاده از مدیران خلاق و نوآور در سازمان و عزت نفس کارکنان باعث شکوفایی در سازمان می‌شود و عدم مشارکت زیردستان در تصمیمات سازمان، باعث می‌شود کارکنان به توانایی‌ها و استعدادهای خود پی نبرند و تمرکز بیش از حد بر اهداف کوتاه مدت، باعث می‌شود کارکنان به آینده و شکوفا شدن خود توجه نداشته باشند.

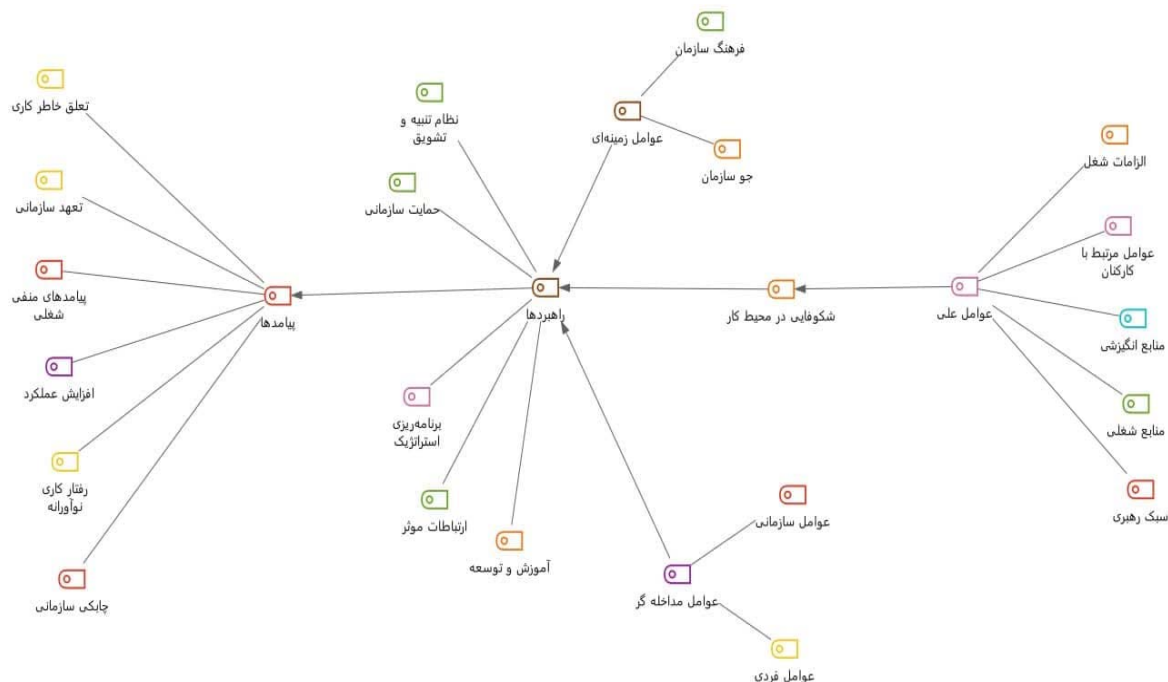
پس از بررسی و تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و انجام کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی با روش داده‌بنیاد نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
عوامل علی شکوفایی در محیط کار	سبک رهبری	رهبری فضیلت‌گرا
		رهبری اصیل
		رهبر توانمندساز
	منابع شغلی	منابع مرتبط با کار
		استقلال کارکنان
	منابع انگیزشی	غنی‌سازی مشاغل
		ماهیت کار
		عزت نفس مبتنی بر سازمان
		کارمنا‌دار
	عوامل مرتبط با کارکنان	کارکنان خلاق
دگرگون‌سازی شغلی		
صلاحیت‌های حرفه‌ای		
الزامات شغل		شخصیت‌کنش‌گرا و ریسک‌پذیر
		تناسب شغل - شاغل
		حجم کار
عوامل زمینه‌ای شکوفایی در محیط کار	جو سازمان	یادگیری
		شادی سازمانی
	فرهنگ سازمان	معنویت در محیط کار
عوامل مداخله‌گر شکوفایی در محیط کار	عوامل فردی	عدالت سازمانی
		اولویت منافع شخصی
	عوامل سازمانی	عدم باور کارکنان به توانایی‌های خود
		مقاومت در برابر تغییرات
		ساختار سازمانی متمرکز
راهبردهای شکوفایی در محیط کار	حمایت سازمانی	قوانین و مقررات محدود کننده
		تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت
	برنامه‌ریزی استراتژیک	حمایت کارکنان
		حمایت سرپرست
ارتباطات مؤثر	برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد شکوفایی کارکنان	
	تیم‌سازی	

برخورد دوستانه مدیریت و کارکنان	آموزش و توسعه	پیامدهای شکوفایی در محیط کار
شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری		
مشارکت کارکنان		
آموزش کارکنان		
جانشین پروری		
مسیر پیشرفت شغلی		
توانمندسازی کارکنان		
تنبيه و تشويق مناسب	نظام تنبيه و تشويق	
افزايش تعلق خاطر کاری کارکنان	تعلق خاطر کاری	
تعهد کارکنان به اهداف سازمان	تعهد سازمانی	
کاهش استرس شغلی	کاهش پیامدهای منفی شغلی	
کاهش فرسودگی شغلی		
کاهش قصد ترک شغل		
عملکرد شغلی	افزايش عملکرد	
عملکرد سازمانی		
رفتارهای نوآورانه در سازمان	رفتار کاری نوآورانه	
پویایی و انعطاف پذیری سازمان	چابگی سازمانی	

پس از جمع‌بندی کدهای اصلی حاصل مصاحبه با خبرگان و مدیران مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران، در زمینه‌ی شکوفایی در محیط کار، در نهایت مدل نهایی پژوهش که خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش مربوط به عوامل علی؛ زمینه‌ساز؛ مداخله‌گر؛ راهبردها و پیامدهای شکوفایی در محیط کار است، به صورت شکل ۱ از نرم افزار مکس کیودا (۲۰۲۰) استخراج شد.



شکل ۱. مدل نهایی شکوفایی در محیط کار (منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در محیط پویا و پیچیده امروزی، نیازمند کارکنانی هستند که سلامت روان و شکوفایی آن‌ها در محیط کار بالا باشد؛ کارکنان شکوفا، سطوح بالایی از سلامت روان را تجربه می‌کنند که توسط احساسات مثبت و عملکرد جامع مولد متمایز می‌شوند (Kleynhans, 2022). شکوفایی سازمانی نیازمند مشارکت و همدلی همه‌ی اعضای یک سازمان می‌باشد و لازمه‌ی آن علاقه به شغل و رضایت شغلی کارکنان می‌باشد که با توان صددرصدی در ارائه‌ی بهترین عملکرد برای نیل به هدف شکوفایی سازمانی تلاش کنند. لذا با توجه به اهمیت شکوفایی در محیط کار، این پژوهش به دنبال طراحی مدل شکوفایی در محیط کار؛ در مجتمع سنگ آهن فلات مرکزی ایران بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که در ابتدا باید زیر ساخت‌هایی برای یک سازمان مهیا باشد تا شرایط شکوفایی در محیط کار فراهم شود؛ بدین منظور عوامل مؤثر بر شکوفایی شامل پنج عامل سبک رهبری؛ منابع انگیزشی؛ الزامات شغل؛ منابع شغلی؛ و عوامل مرتبط با کارکنان؛ شناسایی شدند. شاخص‌های شناسایی شده برای سبک رهبری، شامل رهبری فضیلت‌گرا که (Arjoon, 2000) و (Hendriks et al., 2020) نیز در پژوهش‌های خود به این عامل اشاره کرده‌اند، همچنین سبک رهبری اصیل که (Rautenbach & Rothmann, 2017) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده و همچنین سبک رهبر توانمندساز بود که (Singh et al., 2022) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده، می‌باشند و مشخص شده که این سبک‌های رهبری باعث افزایش شکوفایی در محیط کار می‌شوند. یکی از عوامل دیگر مؤثر بر شکوفایی در محیط کار که در این پژوهش شناسایی شد، منابع شغلی بود که (Rautenbach & Rothmann, 2017) و (Cherkowski et al., 2023) نیز در پژوهش‌های خود به این عامل اشاره کرده‌اند. یکی از عوامل دیگر مؤثر بر شکوفایی در محیط کار که در این پژوهش شناسایی شد، منابع انگیزشی بود، منابع انگیزشی شناسایی شده در این پژوهش، شامل

استقلال کارکنان؛ غنی‌سازی مشاغل؛ ماهیت کار؛ عزت نفس مبتنی بر سازمان که (Kim & Beehr, 2020) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده؛ و کارمندان که (Kim & Beehr, 2020) نیز در پژوهش خود به این عامل اشاره کرده است، می‌باشند. یکی از عوامل دیگر مؤثر بر شکوفایی در محیط کار که در این پژوهش شناسایی شد، الزامات شغل بود، از جمله الزامات شغل که در این پژوهش شناسایی شدند، شامل تناسب شغل - شاغل؛ حجم کار؛ و یادگیری می‌باشند. یکی از عوامل دیگر مؤثر بر شکوفایی در محیط کار که در این پژوهش شناسایی شد، عوامل مرتبط با کارکنان بود، از جمله عوامل مرتبط با کارکنان که در این پژوهش شناسایی شدند، شامل کارکنان خلاق؛ شخصیت کنشگرا و ریسک‌پذیر؛ صلاحیت‌های حرفه‌ای؛ خودکارآمدی و امید به عنوان سرمایه روان‌شناختی که (Freire et al., 2020) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده؛ و دگرگون‌سازی شغلی که (Bahmani et al., 2016) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده است، می‌باشند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عوامل زمینه‌ای شکوفایی در محیط کار شامل دو عامل جو سازمان؛ و فرهنگ سازمان می‌باشند که از مصاحبه با خبرگان در مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران استخراج شدند. عامل جو سازمان مانند شادی سازمانی؛ عدالت سازمانی؛ و معنویت در محیط کار که (Hunsaker & Ding, 2022) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده؛ و عامل فرهنگ سازمان مانند فرهنگ مشارکت کارکنان در سازمان می‌باشند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عوامل مداخله‌گر شکوفایی در محیط کار که از مصاحبه با خبرگان در مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران شناسایی شدند، شامل عوامل فردی (اولویت منافع شخصی؛ عدم باور کارکنان به توانایی‌های خود؛ مقاومت در برابر تغییرات)؛ و عوامل سازمانی (ساختار سازمانی متمرکز؛ قوانین و مقررات محدود کننده؛ تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت) می‌باشند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که راهبردها و اقدامات شکوفایی در محیط کار شامل برنامه‌ریزی استراتژیک؛ نظام تنبیه و تشویق؛ حمایت سازمانی که (Janse van Rensburg et al., 2017) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده؛ ارتباطات مؤثر که (Ahlstedt et al., 2020) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده؛ و آموزش و توسعه کارکنان که (Oliveira-Silva et al., 2015) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده؛ می‌باشند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که پیامدهای شکوفایی در محیط کار شامل تعلق خاطر کاری؛ افزایش عملکرد؛ رفتار کاری نوآورانه؛ چابکی سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ و کاهش پیامدهای منفی شغلی که (Cidlinska et al., 2023) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده؛ می‌باشند.

بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود، جهت شکل‌گیری زیرساخت‌ها و پیشایندهای لازم برای رشد شکوفایی در مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران، مدیران این مجتمع به سبک رهبری خود توجه بیشتری کرده و همانطور که در ادبیات پژوهش هم مشخص شده است که سبک رهبری فضیلت‌گرا و نهادینه کردن فضایل اخلاقی بر شکوفایی کارکنان تأثیر گذاشته و رهبری با فضیلت؛ راهی برای جلوگیری از شرایط آسیب‌رسان و کمک به کارکنان فراهم کرده و باعث افزایش شکوفایی کارکنان می‌شود. همچنین سبک رهبری اصیل؛ که رهبر با خود واقعی‌اش به رهبری می‌پردازد و این امر به او کمک می‌کند در هر شرایطی بتواند اقدامات درست را انجام دهد و بهترین رهبر برای پیروان خود باشد و به شکوفایی کارکنان کمک نماید. سبک رهبری توانمندساز؛ نیز سبکی از رهبری است که در آن، رهبران می‌توانند توزیع و اعمال قدرت را همراه با زیردستان، جهت توسعه استقلال و خودکنترلی آن‌ها، هماهنگ و تنظیم نمایند و اعتماد به نفس، عزت نفس، انگیزه و نقش فعال را به کارکنان خود بدهند و همچنین با فراهم آوردن

فرصت‌های مشارکت کارکنان در وظایف و اقدامات سازمانی چالش برانگیز، زمینه شکوفایی کارکنان را فراهم سازند. همچنین پیشنهاد می‌شود، رهبران و مدیران مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران با ایجاد انگیزه در کارکنان؛ مانند دادن کارمعدار که کارکنان در کارشان احساس مهم بودن برای سازمان‌شان نمایند و شغل‌شان چالشی و ارزشمند باشد و بالا بردن عزت نفس مبتنی بر سازمان و اینکه کارکنان، احساس ارزش نمایند و شغل‌شان غنی‌سازی شود و در پی تزریق این منابع انگیزشی، شکوفایی در محیط کار تقویت می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، با توجه به اینکه الزامات شغل مانند حجم کار؛ مسئولیت پذیری؛ یادگیری؛ و همچنین منابع شغلی و منابع سازمانی نیز می‌توانند باعث افزایش شکوفایی کارکنان در محیط کار شوند، مدیران مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران به این موارد نیز توجه نمایند. همچنین مدیران باید به مفهوم دگرگون‌سازی شغلی که شامل تغییرات فیزیکی و شناختی که افراد در وظایف و روابط کاری ایجاد می‌کنند و باعث شکوفایی در سازمان می‌شود، توجه نمایند. همچنین مدیران باید توجه داشته باشند که صلاحیت‌های حرفه‌ای کارکنان و توجه به قابلیت‌های کارکنان و همچنین کارکنانی که شخصیت کنشگرا و ریسک‌پذیری داشته باشند، این امر باعث افزایش شکوفایی کارکنان می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، مدیران مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران با برقراری عدالت سازمانی شامل عدالت توزیعی؛ رویه‌ای؛ و مرادده‌ای؛ و همچنین ایجاد نشاط و شادابی در محیط کار با استفاده از برگزاری برنامه‌های جانبی و شادی سازمانی و با ایجاد محیط امن و آزاد برای کارکنان؛ و امنیت شغلی کارکنان؛ و همچنین توجه به معنویت در محیط کار؛ زمینه‌ی افزایش شکوفایی در محیط کار را فراهم نمایند و عوامل مداخله‌گر مانند اولویت منافع شخصی؛ عدم باور کارکنان به توانایی‌های خود؛ مقاومت در برابر تغییرات؛ ساختار سازمانی متمرکز؛ قوانین و مقررات محدود کننده؛ و تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت را شناسایی کرده و اقدامات لازم جهت برطرف شدن موارد ذکر شده، انجام شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، مدیران مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران با راهبردهایی مانند برنامه‌ریزی و تعهد به مسیر پیشرفت شغلی و ارتقاء مناسب کارکنان؛ حمایت سازمان و سرپرستان از کارکنان در سازمان؛ باعث افزایش شکوفایی در محیط کار شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان در برنامه‌ریزی استراتژیک خود و خصوصاً در استراتژی‌های منابع انسانی به شکوفایی در محیط کار توجه کرده و چشم‌انداز سازمان در این زمینه مشخص باشد و در استراتژی‌های استخدام منابع انسانی به برگزاری آزمون‌های هوش و سنجش میزان خلاقیت مدیران و کارکنان؛ تناسب شغل - شاغل؛ گزینش کارکنان جسور و ریسک‌پذیر توجه شود، تا بدین وسیله، شکوفایی در محیط کار افزایش یابد. همچنین استراتژی‌های منابع انسانی باید به گونه‌ای باشد که به کشف استعدادها و پرسنل در طول خدمت؛ ایده‌یابی؛ و نظام تنبیه و تشویق بجا و مؤثر نیز توجه نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود، مدیران واحد منابع انسانی مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران با به کارگیری استراتژی‌های مناسب در زمینه‌ی آموزش مانند به روز رسانی آموزش‌ها؛ بهبود و افزایش دوره‌های آموزشی برای ارتقاء سطح دانش؛ توسعه کارکنان و توانمندسازی کارکنان؛ و جانشین پروری، راهبردهای مناسبی را برای افزایش شکوفایی کارکنان فراهم آورند. همچنین با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود، با برقراری ارتباطات و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران؛ ارتباطات مؤثر؛ رفتاری دوستانه؛ روشن بودن ارتباطات کاری و شفاف‌سازی؛ انجام کارها به صورت تیمی و توجه به سرمایه اجتماعی و فراهم کردن شرایطی جهت هم‌افزایی کارکنان؛ شرایط بهتری برای رشد و شکوفایی کارکنان در محیط کار فراهم نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که اگر استراتژی‌های

منابع انسانی در مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران به گونه‌ای باشد که خود کارآمدی؛ امیدواری؛ تاب‌آوری و خوش‌بینی کارکنان که مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی هستند، تقویت شود، شرایط افزایش شکوفایی کارکنان در محیط کار فراهم می‌شود. در نهایت پیشنهاد می‌شود، با توجه به اهمیت چشمگیر و کلیدی بودن پیامدها و مزایای شکوفایی کارکنان در محیط کار مانند افزایش تعلق خاطر کاری کارکنان؛ کاهش فرسودگی شغل کارکنان؛ کاهش قصد ترک شغل کارکنان؛ افزایش عملکرد شغلی کارکنان؛ افزایش رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان؛ کاهش استرس شغلی کارکنان؛ افزایش چابکی سازمانی؛ افزایش تعهد سازمانی؛ و افزایش عملکرد سازمان؛ رهبران و مدیران مجتمع معادن سنگ آهن فلات مرکزی ایران باید توجه ویژه‌ای به شکوفایی در محیط کار کرده و شرایطی را فراهم آورند که شکوفایی کارکنان در محیط کار که مزایای زیادی برای سازمان دارد، افزایش یابد.

References

- Afzal, S., Din, M., & Malik, H. D. (2020). Psychological Capital as an Index of Workplace Flourishing of College Faculty Members. *Journal of Educational Research*, 23(1), 91-110.
- Ahlstedt, C., Eriksson Lindvall, C., Holmström, I. K., & Muntlin, Å. (2020). Flourishing at work: Nurses' motivation through daily communication—An ethnographic approach. *Nursing & Health Sciences*, 22(4), 1169-1176. <https://doi.org/10.1111/nhs.12789>.
- Akbari, P., Nazari, K., & Sheykh Alishahi, S. (2023). The effect of the role of critical leadership styles and the mechanism of employees' psychological distress on employees' engagement. *Journal of Management and Educational Perspective*, 4(4), 62-87. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.378928.1146>. (In persian)
- Arjoon, S. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 159-178. <https://doi.org/10.1023/A:1006339112331>.
- Asl Dehghan, F., Pourshahriari, M., & Mehrandish, N. (2021). Develop a model of flourishing based on self-efficacy mediated by hope in counselors and psychologists. *Counseling Culture and Psychotherapy*, 12(46), 81-108. Doi: <https://doi.org/10.22054/qccpc.2021.57419.2603>. (In persian)
- Bahmani, K., Muzafari, S., & Mowlaie, S. (2016). Relationship between task performance and job crafting with the mediating role of job flourishing. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(11), 344-348.
- Bono, J. E., Davies, S. E., & Rasch, R. L. (2012). *Some traits associated with flourishing at work*. In K. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (125-137). New York: Oxford University Press.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>.
- Bullen, J., Hill-Wall, T., Anderson, K., Brown, A., Bracknell, C., Newnham, E. A., ... & Waters, L. (2023). From Deficit to Strength-Based Aboriginal Health Research—Moving toward Flourishing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(7), 5395. <https://doi.org/10.3390/ijerph20075395>.
- Cherkowski, S., Hanson, K., & Walker, K. (2018_a). Flourishing in adaptive community: balancing structures and flexibilities. *Journal of Professional Capital and Community*, 3(2), 123-136. <https://doi.org/10.1108/JPC-09-2017-0021>
- Cherkowski, S., Hanson, K., & Walker, K. (2018_b). *Mindful alignment: Foundations of educator flourishing*. Lexington Books, Lanham, MD.
- Cherkowski, S., Kutsyuruba, B., Walker, K., Ragoonaden, K., Claypool, T., & Godden, L. (2023). Leaderful Mindsets: Positive Pathways to Embodiment and Engagement for Well-Being and Flourishing in Organizations. In *Handbook of Global Leadership and Followership: Integrating*

- the Best Leadership Theory and Practice* (pp. 497-514). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21544-5_28.
- Cidlinska, K., Nyklova, B., Machovcova, K., Mudrak, J., & Zabrodska, K. (2023). Why I don't want to be an academic anymore? When academic identity contributes to academic career attrition. *Higher Education*, 85(1), 141-156. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00826-8>.
- Clements-Croome, D., Turner, B., & Pallaris, K. (2019). Flourishing workplaces: a multisensory approach to design and POE. *Intelligent buildings international*, 11(3-4), 131-144. <https://doi.org/10.1080/17508975.2019.1569491>.
- Coetzee, M., & Oosthuizen, R. M. (2017). Work-role psychosocial flourishing: Its mediation role on workplace bullying and employee turnover intention. *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 211-215. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1321826>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>.
- Dehghanizadeh, M. & Babaizadeh, M. (2023). Designing the Model Of Compassion in the Work Environment (Case Study: Gas Company of Yazd Province). *Human resource management research*, 14(4), 235-282. doi: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.7.4. (In persian)
- Dehghanizadeh, M., & Faraji, M. J. (2023). The Influence Model Entrepreneurial Orientation and Market on the Performance of Pegah-e Fars Company with Role of Ambidexterity of Innovation, Absorptive Capacity and Human Capital. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(2), 1-28. doi: 10.22034/qjimdo.2023.383572.1563. (In persian)
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology*, 17(2), 63-73.
- Diener, E., Tay, L., & Oishi, S. (2013). Rising income and the subjective well-being of nations. *Journal of personality and social psychology*, 104(2), 267-276. <https://doi.org/10.1037/a0030487>.
- Erum, H., Abid, G., & Contreras, F. (2020). The calling of employees and work engagement: the role of flourishing at work. *Business, Management and Education*, 18(1), 14-32.
- Freire, C., Ferradás, M. D. M., García-Bértoa, A., Núñez, J. C., Rodríguez, S., & Piñeiro, I. (2020). Psychological capital and burnout in teachers: The mediating role of flourishing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228403>.
- Giolito, V. J., Liden, R. C., van Dierendonck, D., & Cheung, G. W. (2021). Servant leadership influencing store-level profit: The mediating effect of employee flourishing. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 503-524. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04509-1>.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous Leadership and Employee Flourishing: The Mediating Role of Work Engagement. *Manuscrito não publicado*, 2(1), 1-39.
- Hunsaker, W. D., & Ding, W. (2022). Workplace spirituality and innovative work behavior: the role of employee flourishing and workplace satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1355-1371. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2021-0032>.
- Huppert, F. A. (2009). A new approach to reducing disorder and improving well-being. *Perspectives on psychological science*, 4(1), 108-111. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01100.x>.
- Huppert, F. A., & So, T. T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social indicators research*, 110(3), 837-861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(82), 1-18. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>.
- Janse van Rensburg, C., Rothmann, S., & Diedericks, E. (2017). Supervisor support, flourishing, and intention to leave in a higher education setting. *Journal of Psychology in Africa*, 27(5), 412-419. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1379661>.



- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Thriving on demand: Challenging work results in employee flourishing through appraisals and resources. *International Journal of Stress Management*, 27(2), 1- 45. <https://doi.org/10.1037/str0000135>.
- Kleynhans, D. J. (2022). Dynamic organisational capabilities and employee flourishing in a precarious work context: the role of authentic leadership and trust (Doctoral dissertation, North-West University (South Africa)).
- Oliveira-Silva, L. C., Porto, J. B., & Arnold, J. (2019). Professional fulfillment: Concept and instrument proposition. *Psico-USF*, 24(1), 27-39. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240103>.
- Oliveira –Silva, L. C., & Porto, J. B. (2021). Subjective Well-Being and flourishing at work: the impact of professional fulfilment. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(1), 1-24. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG210117
- Oliveira-Silva, L. C., & Silva, A. P. D. S. S. (2015). Flourishing at work: Interfaces with career behaviors. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 16(2), 197-205.
- Peethambaran, M., Naim, M. F., & Sughra, S. (2023). An Integrative Framework of Employees' Flourishing-at-work. *Handbook of Evidence Based Management Practices in Business*, 214.
- Ragadu, S.C. and Rothmann, S. (2023). Decent work, capabilities and flourishing at work. *Mental Health and Social Inclusion*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi:<https://doi.org/10.1108/MHSI-05-2023-0054>.
- Rastgar, A. A., Alikarami, S., & Jabari, E. (2022). A Strategic Look at thriving at work: Identifying antecedents in the Employees of the General Department of Taxation. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(50), 135-148. doi: 10.22034/smsj.2022.131817. (In persian)
- Rautenbach, C. L. (2015). Flourishing of employees in a fast moving consumable goods environment (Doctoral dissertation). Vanderbijlpark: North-West University. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10394/17030>.
- Rautenbach, C., & Rothmann, S. (2017). Antecedents of flourishing at work in a fast-moving consumer goods company. *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 227-234. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1321846>.
- Redelinghuys, K., Rothmann, S., & Botha, E. (2019). Flourishing-at-work: The role of positive organizational practices. *Psychological Reports*, 122(2), 609-631. <https://doi.org/10.1177/0033294118757935>.
- Rothmann, S. (2013). From happiness to flourishing at work: A Southern African perspective. *In Well-being research in South Africa*, 4(2), 123 – 151. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6368-5_7
- Rothmann, S., Redelinghuys, K., & Botha, E. (2019). Workplace flourishing: Measurement, antecedents and outcomes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-13d251dc02>.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Singh, S., Mahapatra, M., & Kumar, N. (2022). Empowering leadership and organizational culture: Collective influence on employee flourishing. *International Journal of Health Sciences*, 6(1), 2983-2993. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.5112>.
- Stelzner, S. G. E., & Schutte, C. S. (2016). Employee flourishing strategic framework. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 92-109. <https://hdl.handle.net/10520/EJC197913>
- VanderWeele, T. J. (2017). On the promotion of human flourishing. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(31), 8148-8156. doi: <https://doi.org/10.1073/pnas.1702996114>
- VanderWeele, T. J., McNeely, E., & Koh, H. K. (2019). Reimagining health-flourishing. *Jama*, 321(17), 1667-1674. doi:10.1001/jama.2019.3035.
- Veltman, A. (2015). Is meaningful work available to all people? *Philosophy & Social Criticism*, 41(7), 725-747. <https://doi.org/10.1177/0191453714556692>.
- Yavari Barhaghtalab, E., Seirafi, M., & Kalhornia Golkar, M. (2020). Structural Relations between Physical and Mental Health Based on Flourishing Mediated by Optimism in Nursing Students. *Iran Journal of Nursing*, 33(126), 28-43. doi: 10.52547/ijn.33.126.28 . (In persian)