



Developing a Model of Human Resource Flourishing Inspired by the PERMA Model

**Seyed Mohammad Ali
Beladipour***

Head of the Financial and Resources Management
Office of the General Directorate of Road Maintenance
and Transportation of Fars Province, Shiraz, Iran

Solmaz Farajzadeh

Ph.D. in Human Resources Management

Abstract

Human resources flourishing, as one of the modern approaches in management, emphasizes the enhancement of individual and organizational capacities and the creation of an environment characterized by happiness, meaning, motivation, and success. In service and executive organizations, particularly in the field of road maintenance and transportation where employees face severe challenges and sensitive missions, attention to positive psychological components is an unavoidable necessity. The present study aimed to identify the pattern of human resources flourishing based on the components of the PERMA model in the General Directorate of Road Maintenance and Transportation of Fars Province. This research was conducted using a qualitative approach and thematic analysis method. The study population included all managers and deputies of the General Directorate of Road Maintenance and Transportation of Fars Province as well as private sector experts. Purposive sampling was employed, and the sample size was determined based on theoretical saturation, ultimately resulting in 10 participants undergoing semi-structured interviews. From a total of 615 initial codes extracted, after applying the minimum frequency criterion of 5, 188 open codes were identified. These codes were categorized into five main themes corresponding to the components of the PERMA model—including positive emotions, engagement, positive relationships, meaning, and accomplishment—along with 34 sub-themes. The findings indicated that positive emotions manifest in eight sub-themes: the ritual of appreciation and the joy of being seen, a haven of calm and psychological security, warm bonds and work empathy, the thrill of success and soaring to peaks, financial well-being and satisfaction with rewards, the joy of learning and empowerment, organizational participation, and work-life harmony. Engagement was summarized in seven sub-themes, positive relationships in six sub-themes, meaning in five sub-themes, and accomplishment in four sub-themes. The final conclusion shows that human resources flourishing in the studied organization is a multidimensional phenomenon dependent on the dynamic interaction of individual, social, and organizational factors, and while emphasizing the key role of meaning in work and positive relationships, it also reveals specific indigenous aspects including service to the people, family support, and job safety. The results of this study can serve as a basis for designing organizational interventions and improving human resources policies in road maintenance departments and other government organizations.

Keywords: human resource flourishing, PERMA model, positive emotions, work engagement, positive relationships, meaningfulness, achievement

* Corresponding Author: mohammad_smb@ymail.com

تدوین الگوی شکوفایی منابع انسانی با الهام از الگوی پرما

سید محمدعلی بلادی پور*
رئیس امور مالی و منابع اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان فارس، شیراز،
ایران

سولماز فرج زاده
دکتری مدیریت منابع انسانی

چکیده

شکوفایی منابع انسانی به عنوان یکی از رویکردهای نوین در مدیریت، بر ارتقای ظرفیت‌های فردی و سازمانی و ایجاد محیطی همراه با شادی، معنا، انگیزه و موفقیت تأکید دارد. در سازمان‌های خدماتی و اجرایی، به‌ویژه در حوزه راهداری و حمل و نقل جاده‌ای که کارکنان با چالش‌های سنگین و مأموریت‌های حساس مواجه‌اند، توجه به مؤلفه‌های روان‌شناختی مثبت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوی شکوفایی منابع انسانی براساس مؤلفه‌های مدل پرما (PERMA) در اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان فارس انجام شده است. این پژوهش با رویکرد کیفی و استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران، معاونان اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان فارس و خبرگان بخش خصوصی بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و حجم نمونه براساس اشباع نظری تعیین گردید که نهایتاً ۱۰ نفر مورد مصاحبه نیمه‌ساختاریافته قرار گرفتند. از مجموع ۶۱۵ کد اولیه استخراج شده، پس از اعمال معیار حداقل فراوانی ۵، ۱۸۸ کد بازشناسایی گردید. این کدها در قالب پنج مضمون اصلی مطابق با مؤلفه‌های مدل پرما شامل هیجانات مثبت، اشتیاق و درگیری شغلی، روابط مثبت، معنادار بودن و دستاوردها و ۳۴ مضمون فرعی دسته‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد که هیجانات مثبت در هشت مضمون فرعی شامل آیین تقدیر و شادی دیده شدن، پناهگاه آرامش و امنیت روانی، پیوندهای گرم و همدلی کاری، شور کامیابی و پرواز به قله‌ها، رفاه مالی و رضایت از پاداش‌ها، لذت یادگیری و توانمندسازی، مشارکت سازمانی و هارمونی کار و زندگی، تجلی می‌یابد. اشتیاق و درگیری شغلی در هفت مضمون فرعی، روابط مثبت در شش مضمون فرعی، معنادار بودن در پنج مضمون فرعی و دستاوردها در چهار مضمون فرعی خلاصه شدند. نتیجه‌گیری نهایی نشان می‌دهد که شکوفایی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به تعامل پویای عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی است و ضمن تأکید بر نقش کلیدی مؤلفه‌های معنا در کار و روابط مثبت، جنبه‌های بومی خاصی از جمله خدمت‌رسانی به مردم، حمایت خانواده و ایمنی شغلی را نیز آشکار می‌سازد. نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی برای طراحی مداخلات سازمانی و بهبود سیاست‌های منابع انسانی در ادارات راهداری و سایر سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: شکوفایی منابع انسانی، مدل پرما، هیجانات مثبت، اشتیاق شغلی، روابط مثبت، معنادار بودن، دستاورد

مقدمه

شکوفایی منابع انسانی یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت سرمایه‌های انسانی معاصر است و به وضعیتی اطلاق می‌شود که کارکنان در آن سطوح بالایی از بهزیستی ذهنی، روان‌شناختی و اجتماعی را تجربه کرده و پتانسیل کامل خود را در محیط کار تحقق می‌بخشند (Seligman, 2011). در دهه اخیر، سازمان‌ها دریافته‌اند که کارکنان شکوفا نه تنها عملکرد بالاتری دارند، بلکه خلاق‌تر، متعهدتر و مقاوم‌تر در برابر فشارهای شغلی هستند (Huppert & So, 2013). از این رو، شناسایی عوامل مؤثر بر شکوفایی کارکنان و ارائه الگوهای بومی برای ارتقای آن، به یکی از دغدغه‌های اصلی محققان و مدیران منابع انسانی تبدیل شده است (Bakker & Oerlemans, 2011).

علی‌رغم اهمیت این مفهوم، بررسی وضعیت موجود نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، از جمله اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای، توجه کافی به مؤلفه‌های شکوفایی کارکنان نشده است. کارکنان این سازمان به دلیل ماهیت شغلی خود با چالش‌های متعددی از جمله کار در شرایط جوی نامساعد، ساعات کاری طولانی و نامنظم، مواجهه با سوانح جاده‌ای، فشار روانی ناشی از مسئولیت‌های ایمنی و گاه کمبود امکانات و تجهیزات مناسب روبه‌رو هستند (مشاهدات میدانی پژوهشگر). این عوامل می‌توانند به مرور زمان منجر به کاهش انگیزه، فرسودگی شغلی، افزایش غیبت و جابه‌جایی و در نهایت کاهش کیفیت خدمات ارائه‌شده به جامعه گردند (Maslach et al., 2001). گزارش‌های غیررسمی و مشاهدات اولیه حاکی از آن است که بسیاری از کارکنان این سازمان، شادی و رضایت شغلی پایینی را تجربه می‌کنند، روابط کاری آن‌ها با تنش همراه است، معنای چندانی در وظایف روزمره خود نمی‌بینند و احساس پیشرفت و کامیابی چندانی ندارند.

سؤال اساسی این است که وضعیت مطلوب چگونه است؟ چه عواملی می‌تواند زمینه‌ساز شکوفایی کارکنان در چنین محیط کاری پرچالشی شود؟ تجربیات موفق برخی از سازمان‌های مشابه در سطح بین‌الملل نشان داده است که تقویت مؤلفه‌های خاصی می‌تواند تا حد زیادی از پیامدهای منفی فشارهای شغلی بکاهد و حتی شرایط پراسترس را به فرصتی برای رشد و شکوفایی تبدیل کند (Kumar & Kamalanabhan, 2019). اما این مؤلفه‌ها در بافت فرهنگی و سازمانی ایران کدام‌اند؟ کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس، شکوفایی را چگونه تجربه می‌کنند؟ چه عواملی به عنوان منابع هیجانات مثبت، اشتیاق، روابط مثبت، معناداری و دستاوردها در این سازمان عمل می‌کنند؟ و در نهایت، الگوی شکوفایی منابع انسانی براساس تجارب زیسته آن‌ها چگونه قابل ترسیم است؟ فقدان پاسخ به این پرسش‌ها، مدیران این سازمان را در طراحی مداخلات مؤثر برای ارتقای بهزیستی کارکنان با چالش جدی مواجه ساخته است.

شکوفایی^۱: از بهزیستی تا عملکرد بهینه

شکوفایی، یکی از مفاهیم محوری در روان‌شناسی مثبت‌گرای معاصر است که توسط کیز^۲ (۲۰۰۲) به عنوان وضعیتی تعریف شده است که افراد در آن سطوح بالایی از بهزیستی عاطفی، روان‌شناختی و اجتماعی را تجربه می‌کنند. به عبارت دیگر، شکوفایی نه صرفاً فقدان بیماری روانی، بلکه حضور فعال بهزیستی در ابعاد مختلف زندگی است (Keyes, 2005). هاپرت و سو^۳ (۲۰۱۳) شکوفایی را ترکیبی از «احساس خوب» (هیجانات مثبت) و «عملکرد مؤثر» (کارکرد روانی-اجتماعی بهینه) می‌دانند و مؤلفه‌هایی مانند شایستگی، ثبات عاطفی، تعامل، تاب‌آوری، عزت نفس و سرزندگی را برای آن ضروری می‌شمارند.

1. flourishing

2. Keyes

3. Huppert & So

باتلر و کرن^۱ (۲۰۱۶)، شکوفایی را حالتی پویا تعریف می‌کنند که از احساس خوب توأم با عملکرد بهینه در حوزه‌های روانی-اجتماعی ناشی می‌شود و آن را نتیجه مطلوب حاصل از تجارب مداوم بهزیستی می‌دانند. در حوزه سازمانی، شکوفایی کارکنان به وضعیتی اطلاق می‌شود که فرد در کار خود احساس شادی، معنا، ارتباط، پیشرفت و درگیری عمیق را تجربه می‌کند (Seligman, 2011). برخلاف رویکردهای سنتی که صرفاً بر کاهش آسیب‌ها و اختلالات روانی تمرکز داشتند (Warr, 2007)، رویکرد شکوفایی بر ظرفیت‌ها، نقاط قوت و عواملی تأکید می‌کند که زندگی کاری را ارزشمند و معنادار می‌سازند (Peterson & Seligman, 2004).

مدل پرما^۲: چارچوبی به‌منظور شکوفایی

جامع‌ترین و پرکاربردترین چارچوب نظری به‌منظور سنجش و ارتقای شکوفایی، مدل پرما است که توسط سلینگمن (۲۰۱۱)، بنیان‌گذار روان‌شناسی مثبت‌گرا، ارائه شده است. این مدل پنج مؤلفه اساسی را برای دستیابی به شکوفایی ضروری می‌داند:

۱) هیجانات مثبت^۳: اولین مؤلفه مدل پرما به تجربه احساسات خوشایند مانند شادی، قدردانی، آرامش، امید، افتخار و لذت در محیط کار اشاره دارد (Seligman, 2011). فردریکسون^۴ (۲۰۰۱) در نظریه «گسترش و ساخت»^۵ خود نشان داده است که هیجانات مثبت نه تنها به‌خودی خود ارزشمند هستند، بلکه دامنه توجه و تفکر را گسترش داده، منابع روان‌شناختی پایدار را می‌سازند و تاب‌آوری را در برابر سختی‌ها افزایش می‌دهند. در محیط کار، عواملی مانند قدردانی مدیران، موفقیت در پروژه‌ها، روابط دوستانه با همکاران و محیط فیزیکی دلپذیر می‌توانند منابع هیجانات مثبت باشند (Bakker & Oerlemans, 2011).

۲) اشتیاق و درگیری شغلی^۶: مؤلفه دوم به وضعیتی اشاره دارد که فرد کاملاً در کار خود غرق می‌شود، تمرکز عمیقی دارد، حس زمان را از دست می‌دهد و فعالیت برای او لذت‌بخش می‌شود. چیکسنت‌میهای^۷ (۲۰۰۸)، این حالت را «جریان» نامیده است. درگیری شغلی زمانی رخ می‌دهد که بین چالش‌های کار و مهارت‌های فرد تناسب وجود داشته باشد (Schaufeli et al., 2002). عواملی مانند وظایف چالش‌برانگیز اما شدنی، بازخورد فوری، اهداف روشن و فرصت‌های استفاده از نقاط قوت فردی، زمینه‌ساز درگیری شغلی هستند (Bakker, 2008).

۳) روابط مثبت^۸: مؤلفه سوم بر اهمیت ارتباطات حمایتی، دوستانه و مبتنی بر اعتماد با دیگران تأکید دارد (سلینگمن، ۲۰۱۱). انسان موجودی اجتماعی است و کیفیت روابط او با همکاران و مدیران، تأثیر عمیقی بر شکوفایی او دارد (Baumeister & Leary, 1995). سلینگمن^۹ (۲۰۱۱) معتقد است روابط مثبت نه تنها منبع لذت و حمایت هستند، بلکه در زمان‌های دشوار به‌عنوان بافر در برابر استرس عمل می‌کنند (Cohen & Wills, 1985). در محیط کار، عواملی مانند صمیمیت، همدلی، اعتماد متقابل، عدالت، شفافیت و حمایت اجتماعی از مؤلفه‌های کلیدی روابط مثبت هستند (Dutton & Heaphy, 2003).

۴) معنادار بودن^{۱۰}: مؤلفه چهارم به احساس تعلق به چیزی بزرگ‌تر از خود و درک ارزش و هدف والاتر در پشت وظایف روزمره اشاره دارد (Seligman, 2011). معنا می‌تواند از خدمت به دیگران، مشارکت در اهداف اجتماعی،

1. Butler & Kern

2. PERMA

3. positive emotions

4. Fredrickson

5. Broaden-and-Build Theory

6. Engagement

7. Csikszentmihalyi

8. relationships

9. Seligman

10. meaning

هم‌سویی با ارزش‌های شخصی یا احساس تعلق به یک مأموریت سازمانی بزرگ‌تر ناشی شود (Steger, 2012). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که «معنا در کار» قوی‌ترین پیش‌بین شکوفایی کارکنان است و حتی در شرایط پراسترس، کارکنانی که کار خود را معنادار می‌دانند، تاب‌آوری و عملکرد بالاتری دارند (Busser et al., 2025).

۵) دستاوردها: آخرین مؤلفه به احساس پیشرفت، موفقیت، کامیابی و شایستگی در دستیابی به اهداف شغلی اشاره دارد (Seligman, 2011). افراد برای احساس شکوفایی نیاز دارند که پیشرفت خود را ببینند و برای دستاوردهایشان ارزش قائل شوند (Bandura, 1997). در محیط کار، عواملی مانند ارتقای شغلی، کسب مهارت‌های جدید، تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه‌ها، دریافت بازخورد مثبت و پاداش‌های منصفانه، احساس دستاورد را تقویت می‌کنند (Locke & Latham, 2002).

سلیگمن (۲۰۱۱) معتقد است این پنج مؤلفه سه ویژگی مهم دارند: الف) هریک به‌خودی‌خود برای شکوفایی ارزشمند هستند، ب) هریک به‌طور مستقل قابل تعریف و سنجش هستند، و ج) تقویت هریک از آن‌ها به‌طور خودکار به تقویت دیگران منجر نمی‌شود (اما تعامل مثبت میان آن‌ها وجود دارد). به عبارت دیگر، سازمانی که بتواند هم‌زمان هر پنج بُعد را تقویت کند، شاهد سطوح بسیار بالاتری از شکوفایی در میان کارکنان خود خواهد بود (Butler & Kern, 2016).

پیشینه

در ایران، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، مطالعات محدودی به مفهوم شکوفایی منابع انسانی پرداخته‌اند. بیشتر پژوهش‌های داخلی در حوزه بهزیستی کارکنان، عمدتاً بر رویکردهای سنتی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت زندگی کاری متمرکز بوده و کمتر به مفهوم جامع‌تر و چندبُعدی شکوفایی توجه کرده‌اند. این شکاف تحقیقاتی خود نشان‌دهنده ارزش و ضرورت انجام پژوهش حاضر در بافت سازمانی ایران است. به نظر می‌رسد پژوهش پیش‌رو یکی از اولین تلاش‌های سیستماتیک به‌منظور کاربرد مدل پرما در مطالعه شکوفایی منابع انسانی در یک سازمان دولتی ایرانی باشد.

در سطح پژوهش‌های خارجی، سلیگمن (۲۰۱۱)، به‌عنوان بنیان‌گذار مدل پرما، پنج مؤلفه هیجانات مثبت، اشتیاق، روابط مثبت، معنا و دستاوردها را به‌عنوان ارکان شکوفایی انسانی معرفی کرد. سازمان خدمات کشوری^۱ سنگاپور (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان داد کارکنان بخش عمومی با تمرکز بر معنادار بودن کار، پیشرفت تدریجی و ارتباط با هدفی بزرگ‌تر انگیزه خود را حفظ می‌کنند. کومار و کامالانابان^۲ (۲۰۱۹) در پژوهش بر روی ۳۵۲ نفر از کارکنان پلیس هند نشان دادند «معنادار بودن کار» رابطه بین تنش‌های چالش‌برانگیز و شکوفایی شغلی را تبیین می‌کند (هرچند این رابطه تنها برای رده‌های پایین و میانی معنادار بود). چولونتستستگ و بولور-اردنه^۳ (۲۰۱۹) در مطالعه بر روی ۱۳۸ مشارکت‌کننده در بخش عمومی مغولستان نشان دادند هیجانات مثبت، اشتیاق و روابط تأثیر مثبت بر رضایت شغلی دارند. باند و همکاران^۴ (۲۰۲۵) در مرور نظام‌مند خود نشان دادند حمایت سازمانی همراه با راهبردهای فردی، شکوفایی پرستاران را تقویت می‌کند. کوک و همکاران^۵ (۲۰۲۴) در مطالعه بر روی ۴۰۲ کارمند صنعت مهمان‌نوازی آمریکا، چهار نیمرخ بهزیستی شامل گروه فاقد تلاش، وظیفه‌مدار، بهزیستی کلی و شکوفای را شناسایی کردند. کوالسکی و

1. accomplishment
2. public service division
3. Kumar & Kamalanabhan
4. Chuluuntsetseg & Bolor-Erdene
5. Bond et al.
6. Kwok et al.

همکاران^۱ (۲۰۲۵) نسخه لهستانی پرسش‌نامه پرما-پروفایلر محیط کار را اعتباریابی کردند و ساختار پنج‌عاملی مدل پرما را تأیید کردند. بوسر و همکاران^۲ (۲۰۲۵) در مطالعه بر روی ۲۵۰ کارمند خدماتی نشان دادند جو خدماتی و تاب‌آوری تأثیر معناداری بر ابعاد پرما دارند و «معنا در کار» بیشترین تأثیر را بر بهزیستی دارد. راث و جنا^۳ (۲۰۲۵) در رویکردی نوآورانه نشان دادند سازمان‌ها با اولویت‌بندی بهزیستی کارکنان براساس مؤلفه‌های پرما می‌توانند بر دامنه شایستگی غلبه کنند. همچنین، دانشگاه راجاراتا سریلانکا^۴ (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای کیفی نشان داد ارزش‌های سازمانی (شامل استقلال، انسانیت، عدالت، نفع عمومی) بازتاب‌هایی از ابعاد مدل پرما را در خود دارند.

روش

پژوهش حاضر با هدف کاربردی، در پی ارائه راهکارهای عملی برای بهبود وضعیت موجود در سازمان‌ها از طریق تمرکز بر پدیده سازمانی مشخصی است. در شیوه گردآوری داده‌ها، رویکرد توصیفی اتخاذ شده و پژوهشگر بدون دستکاری متغیرها، به مشاهده و تحلیل وضعیت در بستر واقعی می‌پردازد. با توجه به ماهیت نوظهور مسئله و کمبود پژوهش‌های پیشین، رویکرد اکتشافی برای روشن‌سازی ماهیت پدیده‌ها، کشف ابعاد جدید و پاسخ به پرسش‌های ناشناخته انتخاب شده است؛ امری که به درک عمیق‌تر موضوع کمک می‌کند. از نظر ماهیت داده‌ها، تحقیق کیفی بوده و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تم (تماتیک) انجام شده است که به شناسایی الگوها، مضامین و معانی نهفته در داده‌ها می‌پردازد. در مبانی فلسفی، تحقیق در چارچوب پارادایم تفسیری قرار دارد که بر ذهنی بودن واقعیت، نقش تعاملات اجتماعی و درک تجربیات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان تأکید دارد.

شرکت‌کنندگان این پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونان اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس و همچنین خبرگان بخش خصوصی علاقه‌مند به همکاری بوده‌اند که به دلیل نقش اثرگذارشان در تصمیم‌گیری و مدیریت، انتخاب شده‌اند. روش نمونه‌گیری هدفمند (غیرتصادفی) به کار رفته تا افراد آگاه و مرتبط انتخاب شوند و داده‌هایی عمیق و معتبر حاصل گردد. معیارهای انتخاب شامل تنوع نقش‌ها و سطوح سازمانی، توازن جنسیتی و سنی، تجارب مختلف کاری، حداقل ۱۰ سال سابقه مرتبط و مدرک کارشناسی ارشد بوده است تا غنای داده‌ها از منظر مدیریتی و تجربی تضمین شود. حجم نمونه براساس اشباع نظری تعیین شد؛ به‌طوری که مصاحبه‌ها تا زمان عدم حصول اطلاعات جدید ادامه یافت. اشباع نظری از مصاحبه هشتم شکل گرفته و در مصاحبه دهم تثبیت شد و در نهایت ۱۰ نفر به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب گردیدند.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است که ضمن داشتن چارچوبی مشخص، انعطاف لازم به‌منظور طرح پرسش‌های تکمیلی و پیگیری موضوعات مطرح شده توسط مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌آورد. این مصاحبه‌ها با مدیران، معاونان اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس و تعدادی از خبرگان بخش خصوصی انجام شد. پرسش‌ها براساس محورهای مرتبط با «شکوفایی منابع انسانی» طراحی گردید تا امکان بیان آزادانه تجارب و نگرش‌ها فراهم شود.

اعتبار و پایایی این پژوهش کیفی از طریق تضمین باورپذیری (ضبط مصاحبه‌ها و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان)، قابلیت انتقال (ارائه توصیف غنی از زمینه و شرکت‌کنندگان)، قابلیت تأیید (مستندسازی کامل داده‌ها و کدگذاری، بازبینی توسط متخصصان) و اطمینان‌پذیری (مستندسازی شفاف مراحل و بازخوانی مکرر داده‌ها) حاصل شده است. تحلیل داده‌ها نیز با روش تحلیل تم بر روی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفته است.

1. Kowalski et al.

2. Busser et al.

3. Rath & Jena

4. Rajarata University of Sri Lanka

یافته‌ها

این پژوهش به روش تحلیل مضمون که فرایندی گام‌به‌گام و جامع است، به بررسی داده‌های کیفی پرداخته است. در گام نخست، پژوهشگر با دقت تمام، داده‌های گردآوری شده را بازبینی و مرور می‌کند تا با محتوای آن‌ها به‌طور کامل آشنا شود و نکات اولیه را در قالب یادداشت‌برداری ثبت نماید. این آشنایی عمیق با داده‌ها، بستری ضروری برای گام بعدی فراهم می‌آورد.

در گام دوم، فرایند کدگذاری آغاز می‌شود. در این مرحله، بخش‌های مهم و کلیدی متن مصاحبه‌ها با هایلایت و نشانه‌گذاری مشخص می‌گردد و برای هر بخش، کلیدواژه‌ای به‌عنوان برچسب انتخاب می‌شود تا معرف کدهای اولیه باشد. این کدگذاری اولیه که بر روی تمامی مصاحبه‌های پژوهش انجام شده است، نخستین لایه از استخراج مفاهیم و مضامین از داده‌های خام را شکل می‌دهد و زمینه‌ساز شناسایی الگوهای بزرگ‌تر در مراحل بعدی تحلیل خواهد بود.

جدول ۱. کدگذاری اولیه «هیجانات مثبت»

سؤالات مصاحبه:		
چه عواملی در محیط کاری شما باعث احساس شادی، آرامش و رضایت‌تان می‌شود؟ در سازمان شما، چه اقداماتی بیشترین تأثیر را بر روحیه کارکنان دارد؟ چه زمانی احساس می‌کنید سازمان به شما ارزش می‌دهد؟		
مشارکت‌کننده	بخشی از متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان	کدهای اولیه
P8	- وقتی مدیران به من اعتماد می‌کنند و مسئولیت‌های مهم می‌سپارند، احساس ارزشمندی و شادی دارم. این اعتماد باعث می‌شود انگیزه بیشتری پیدا کنم و با جدیت بیشتری کار کنم. برای من، اعتماد مدیران نشانه‌ای از جایگاه اهمیت نقش من در سازمان است.	- اعتمادمدیران، مسئولیت مهم، ارزشمندی، شادی، انگیزه، جدیت کاری، جایگاه سازمانی
	- فرصت‌های ارتقا و پیشرفت شغلی، (مانند امکان گرفتن سمت‌های بالاتر یا مأموریت‌های مهم) بیشترین تأثیر را بر انگیزه دارد.	- ارتقای شغلی، پیشرفت، سمت بالاتر، مأموریت مهم، انگیزه کاری
	- زمانی که فرصت پیشرفت و ارتقا در سمت‌های بالاتر داده می‌شود، این پیام را دریافت می‌کنیم که سازمان به توانایی‌های ما باور دارد.	- فرصت ارتقا، باور سازمان به توانایی‌ها، رشد شغلی

جدول ۲. کدگذاری اولیه «اشتیاق»

سؤالات مصاحبه:		
چه فعالیت‌ها یا وظایفی باعث می‌شود شما در کارتان کاملاً غرق شوید؟ فرصت‌های یادگیری در سازمان شما چگونه است؟ چه عواملی باعث می‌شود انگیزه بیشتری برای مشارکت در سازمان داشته باشید؟		
مشارکت‌کننده	بخشی از متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان	کدهای اولیه
P1	- وقتی وظایف چالش‌برانگیز به من سپرده می‌شود، احساس می‌کنم توانایی‌هایم به کار گرفته شده و بیشتر درگیر کار می‌شوم. این چالش‌ها برای من انگیزه ایجاد می‌کنند، چون نشان می‌دهند سازمان به توانایی‌هایم اعتماد دارد و من می‌توانم ظرفیت‌های واقعی خود را نشان دهم. در چنین شرایطی حتی فشار کاری هم برایم شیرین‌تر می‌شود.	- چالش کاری، استفاده از توانایی‌ها، درگیری شغلی، انگیزه، اعتماد سازمان، ظرفیت واقعی، فشار کاری مثبت، رضایت شغلی
	- در اداره راهداری دوره‌های آموزشی فنی مانند کار با ماشین‌آلات سنگین برگزار می‌شود. این آموزش‌ها کمک می‌کند مهارت‌های عملی افراد بیشتر شود. سازمان گاهی کارگاه‌های آموزشی درباره ایمنی و مدیریت بحران برگزار می‌کند. این جلسات باعث می‌شود کارکنان دانش به‌روز داشته باشند.	- آموزش فنی، یادگیری عملی، ارتقای مهارت‌ها، آموزش ایمنی، مدیریت بحران، دانش به‌روز
	- وقتی تلاش‌هایمان دیده می‌شود و قدردانی رسمی یا حتی یک جمله تشویق دریافت می‌کنیم، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنم. حس می‌کنم ارزش کارم شناخته شده است.	- دیده شدن، قدردانی، ارزش‌گذاری، انگیزه

جدول ۳. کدگذاری اولیه «روابط مثبت»

سؤالات مصاحبه:		
روابط شما با همکاران و مدیران چگونه است؟ چه اقداماتی باعث تقویت همکاری و اعتماد در سازمان شما می‌شود؟ در مواقع چالش یا فشار کاری، از چه کسی یا از چه چیزی بیشترین حمایت را دریافت می‌کنید؟		
مشارکت‌کننده	بخشی از متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان	کدهای اولیه
P9	- برای من بزرگ‌ترین نقطه قوت اداره، روابط دوستانه با همکاران است. وقتی فضای کاری صمیمی و دوستانه باشد، کار کردن لذت‌بخش‌تر می‌شود و حتی فشار کاری هم کمتر احساس می‌شود. این روابط دوستانه برای من انگیزه ایجاد می‌کند و باعث می‌شود با انرژی بیشتری وظایفم را انجام دهم.	- روابط دوستانه، فضای صمیمی، کاهش فشار کاری، انگیزه، انرژی کاری
	- وقتی مدیران شفاف عمل می‌کنند و اطلاعات لازم را به‌موقع در اختیار کارکنان قرار می‌دهند، اعتماد بیشتری شکل می‌گیرد و همکاری راحت‌تر می‌شود.	- شفافیت مدیریتی، اطلاع‌رسانی، اعتماد، همکاری آسان
	- معمولاً مدیر مستقیم بیشترین حمایت را می‌کند؛ با راهنمایی و تقسیم درست وظایف فشار کاری کمتر می‌شود.	- حمایت مدیر، راهنمایی، تقسیم وظایف، کاهش فشار کاری

جدول ۴. کدگذاری اولیه «معنادار بودن»

سؤالات مصاحبه:		
کار شما چه معنایی برایتان دارد؟ تا چه حد احساس می‌کنید وظایف شما با اهداف بزرگ‌تر سازمان یا جامعه مرتبط است؟ ارزش‌های سازمانی چقدر با ارزش‌های شخصی شما هم‌خوانی دارد؟		
مشارکت‌کننده	بخشی از متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان	کدهای اولیه
P5	- ارزش‌های سازمانی اداره راه و ترابری با باورهای شخصی من هماهنگ هستند. وقتی می‌بینم سازمان بر خدمت‌رسانی، ایمنی و توسعه تأکید دارد و این‌ها با ارزش‌های شخصی من هم‌خوانی دارند، احساس می‌کنم کارم معنا دارد. این هم‌خوانی باعث می‌شود با انگیزه بیشتری وظایفم را انجام دهم.	- هم‌خوانی ارزش‌ها، خدمت‌رسانی، ایمنی، توسعه، معنا در کار، انگیزه
	- احساس می‌کنم هر اقدام من بخشی از یک زنجیره بزرگ‌تر است که به توسعه زیرساخت‌های ملی کمک می‌کند.	- اقدام فردی، توسعه زیرساخت ملی، مشارکت در پروژه‌های کلان
	- وقتی سازمان بر خدمت‌رسانی به جامعه و رفاه مردم تأکید می‌کند، احساس می‌کنم ارزش‌های شخصی‌ام در عمل دیده می‌شوند.	- خدمت‌رسانی، رفاه مردم، دیده شدن ارزش‌ها، تعلق سازمانی

جدول ۵. کدگذاری اولیه «دستاورد»

سؤالات مصاحبه:		
چه زمانی احساس می‌کنید در کارتان موفق بوده‌اید؟ سازمان شما چگونه موفقیت‌های شما را به رسمیت می‌شناسد؟ مسیر پیشرفت شغلی در سازمان‌تان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟		
مشارکت‌کننده	بخشی از متن مصاحبه مشارکت‌کنندگان	کدهای اولیه
P3	- بزرگ‌ترین دستاورد برای من زمانی است که پروژه‌ای ملی یا استانی به نتیجه برسد و مردم از آن بهره‌مند شوند. این حس افتخار و رضایت شخصی برایم بسیار ارزشمند است و باعث می‌شود کارم را بخشی از یک مأموریت بزرگ‌تر ببینم.	- پروژه ملی/استانی، بهره‌مندی مردم، افتخار، رضایت شخصی، مأموریت بزرگ‌تر
	- موفقیت‌ها در ارزیابی عملکرد سالانه ثبت می‌شوند و در ارتقا شغلی اثرگذار هستند.	- ارزیابی عملکرد، ثبت موفقیت، اثرگذاری بر ارتقا
	- ارتقا معمولاً با واگذاری مسئولیت‌های بزرگ‌تر آغاز می‌شود و این تجربه‌ها مسیر رشد را هموار می‌کنند.	- ارتقا، مسئولیت بزرگ‌تر، تجربه جدید، مسیر رشد

پس از استخراج و شمارش کدهای اولیه که تعداد آن‌ها به ۶۱۵ کد رسید، پژوهشگر وارد گام سوم (جست‌وجو و شناسایی دسته‌بندی کدها در مضامین فرعی) شد. در این مرحله، ابتدا کدهای اولیه به دقت مورد بررسی و کنکاش قرار گرفتند تا الگوهای مشترک و معانی نهفته در میان آن‌ها شناسایی شوند. همچنین، فرایند تفکر و بازاندیشی برای ایجاد کدها و مضامین جدید صورت پذیرفت. در راستای شفاف‌سازی تحلیل، تصمیم گرفته شد برخی کدهای مبهم، کم‌ارتباط یا دارای تکرار اندک، نادیده گرفته شده، ادغام یا حذف شوند. برای انتخاب مقوله‌ها، معیاری تعیین گردید: حداقل فراوانی ۵ (یعنی حداقل نیمی از مصاحبه‌شوندگان) برای ذکر یک گزاره در مصاحبه‌ها. این معیار تضمین می‌کند که مقوله‌های انتخاب‌شده از اهمیت و ارتباط کافی با موضوع پژوهش برخوردار باشند. در نهایت، سایر کدهای مرتبط به مضامین فرعی تبدیل شدند و مجموعاً ۱۸۸ کد بازشناسایی گردید. تم‌ها یا مضامین، مفاهیمی کلی‌تر و گسترده‌تر از کدها هستند که چندین کد را در بر می‌گیرند. در این مرحله، کدهای مشابه در قالب یک تم یا مضمون دسته‌بندی شدند. نحوه دسته‌بندی و ترکیب مضامین در جداول ۶ تا ۱۰ به تفصیل ارائه شده است.

جدول ۶. شناسایی مضامین فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) «هیجانان مثبت»

مضمون فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	کدهای اولیه (مضامین پایه)
آیین تقدیر و شادی دیده شدن	قدردانی مدیران، توجه مدیران، تقدیر رسمی، تشویق، تقدیرنامه، دیده شدن تلاش‌ها، رسمیت تلاش‌ها، ارزش‌گذاری سازمان
پناهگاه آرامش و امنیت روانی	محیط آرام، کاهش فشار کاری، امنیت شغلی، آرامش خاطر، امکانات ایمنی، تجهیزات مناسب، سلامت کارکنان، آسایش
پیوندهای گرم و همدلی کاری	روابط دوستانه، همکاری، احترام، همدلی، فضای مثبت، توجه به مشکلات شخصی، انعطاف کاری، توجه خانوادگی
شور کامیابی و پرواز به قله‌ها	پیشرفت پروژه، نتیجه ملموس، موفقیت کاری، ارتقا شغلی، سمت بالاتر، مأموریت مهم، رشد کارکنان، آینده شغلی
رفاه مالی و رضایت از پاداش‌ها	پرداخت به موقع، پرداخت منصفانه، پاداش مالی، امکانات رفاهی، برنامه‌های رفاهی، رفاه کارکنان
لذت یادگیری و توانمندسازی	آموزش، ارتقای مهارت، فرصت آموزشی، اعتمادبه‌نفس، تقویت روحیه، باور سازمان به توانایی‌ها
مشارکت سازمانی	مشارکت در تصمیم‌گیری، نظرخواهی، شفافیت تصمیم‌گیری، ارتباطات شفاف، جایگاه سازمانی
هارمونی کار و زندگی	فرهنگ سازمانی مثبت، فضای دلپذیر، انرژی جمعی، تعادل کار و زندگی، جلوگیری از خستگی

کدهای اولیه مرتبط با «هیجانان مثبت» کارکنان در جدول ۶ به مضامین فرعی متعددی دسته‌بندی شده‌اند که نشان‌دهنده منابع گوناگون این هیجانان در محیط کار هستند. این مضامین شامل «آیین تقدیر و شادی دیده شدن» که به توجه و تقدیر مدیران اشاره دارد، «پناهگاه آرامش و امنیت روانی» که منعکس‌کننده احساس امنیت و آرامش کارکنان است، و «پیوندهای گرم و همدلی کاری» که بر روابط دوستانه و حمایتی میان همکاران تأکید می‌کند. همچنین، «شور کامیابی و پرواز به قله‌ها» به موفقیت‌های شغلی، «رفاه مالی و رضایت از پاداش‌ها» به جنبه‌های پاداش و جبران خدمات، و «لذت یادگیری و توانمندسازی» به فرصت‌های رشد و یادگیری اشاره دارد. علاوه بر این، «مشارکت سازمانی» نشان‌دهنده نقش کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای سازمانی است و «هارمونی کار و زندگی» به اهمیت فرهنگ سازمانی مثبت و تعادل میان مسئولیت‌های شغلی و زندگی شخصی می‌پردازد. در مجموع، این سازمان‌دهی مضمونی بیانگر آن است که هیجانان مثبت در کارکنان، نتیجه ترکیبی از عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی است که تجربه‌ای مثبت از محیط کار را برای آن‌ها رقم می‌زند.

جدول ۷. شناسایی مضامین فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) «اشتیاق»

مضمون فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	کدهای اولیه (مضامین پایه)
چالش‌های سازنده و رضایت شغلی	چالش کاری، فشار کاری مثبت، استفاده از ظرفیت واقعی، رضایت شغلی
یادگیری مستمر و توانایی حرفه‌ای	آموزش فنی، یادگیری عملی، ارتقای مهارت‌ها، آموزش ایمنی، یادگیری تجربی، آموزش جدید، رشد سریع مهارت‌ها
قدردانی و بازخورد مثبت	دیده شدن، ارزش‌گذاری، قدردانی، تشویق، بازخورد مثبت
طنین تعلق سازمانی	ارتقا شغلی، مسئولیت بالاتر، آینده روشن، مأموریت مهم، جایگاه سازمانی، تعلق سازمانی
جریان خلاقیت و اثرگذاری پایدار	خلاقیت، پذیرش ایده، مشارکت در تصمیم‌گیری، معنا داشتن کار، پروژه ملی، اثرگذاری بزرگ
اوج‌گیری در مسیر پیشرفت و مسئولیت‌های بزرگ‌تر	ارتقا شغلی، مسئولیت بالاتر، آینده روشن، مأموریت مهم، جایگاه سازمانی
سازمان همراه و زندگی متعادل	فرهنگ یادگیری، حمایت سازمانی، امکانات رفاهی، انعطاف کاری، توجه خانوادگی، احترام سازمانی

جدول ۷ به تفصیل نشان می‌دهد که چگونه کدهای اولیه مرتبط با تجربه کارکنان در بُعد «اشتیاق» به هشت مضمون فرعی سازمان‌دهنده تبدیل شده‌اند. این مضامین عبارت‌اند از: «چالش‌های سازنده و رضایت شغلی»، «یادگیری مستمر و توانایی حرفه‌ای»، «قدردانی و بازخورد مثبت»، «طنین تعلق سازمانی»، «جریان خلاقیت و اثرگذاری پایدار»، «اوج‌گیری در مسیر پیشرفت و مسئولیت‌های بزرگ‌تر»، و «سازمان همراه و زندگی متعادل». این دسته‌بندی نشان می‌دهد که اشتیاق شغلی از ترکیب عوامل چندگانه‌ای از جمله چالش‌های انگیزشی، توسعه فردی و حرفه‌ای، ارزش‌گذاری و دیده شدن، حس تعلق به سازمان، امکان بروز خلاقیت و ایجاد تأثیر، فرصت‌های رشد و پیشرفت، و همچنین حمایت سازمانی برای دستیابی به تعادل کار و زندگی نشأت می‌گیرد.

جدول ۸. شناسایی مضامین فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) «روابط مثبت»

مضمون فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	کدهای اولیه (مضامین پایه)
طنین دوستی و صمیمیت در فضای کاری	روابط دوستانه، فضای صمیمی، روابط غیررسمی، شناخت همکاران، صمیمیت، فضای مثبت کاری
حمایت چندجانبه	حمایت مدیران، حمایت همکاران، حمایت خانواده، راهنمایی، همدلی، حمایت اجتماعی
پناهگاه اعتماد و امنیت روانی	اعتماد متقابل، امنیت روانی، آزادی بیان، آرامش کاری، اعتماد سازمانی، اعتماد مدیران
ریتم مشارکت و همبستگی گروهی	مشارکت در تصمیم‌گیری، حس مالکیت، جلسات گروهی، نزدیکی کارکنان، همبستگی
شفافیت سازمانی	شفافیت مدیریتی، اطلاع‌رسانی درست، شفافیت ارزیابی نبود
فرهنگ مثبت و حمایت سازمانی	فرهنگ مثبت، برنامه‌های رفاهی، برنامه‌های اجتماعی، امکانات مناسب، حمایت سازمانی، انرژی دوباره

جدول ۸ به تشریح چگونگی دسته‌بندی کدهای اولیه مربوط به بُعد «روابط مثبت» در میان کارکنان پرداخته است. این کدهای اولیه در مضامین فرعی سازمان‌دهنده ادغام شده‌اند تا جنبه‌های مختلف روابط مثبت در محیط کار را نمایان سازند. مضمون «طنین دوستی و صمیمیت در فضای کاری» شامل کدهایی است که به روابط دوستانه و صمیمی میان همکاران اشاره دارند. «حمایت چندجانبه» مضمونی است که کدهای مرتبط با دریافت حمایت از سوی مدیران، همکاران و حتی خانواده را در بر می‌گیرد. «پناهگاه اعتماد و امنیت روانی» به کدهایی اختصاص یافته که بیانگر وجود اعتماد و احساس امنیت روانی در محیط کار هستند. همچنین، «ریتم مشارکت و همبستگی گروهی» به مشارکت و انسجام تیمی پرداخته و «شفافیت سازمانی» به قابل درک و روشن بودن فرایندها و اطلاعات در سازمان اشاره دارد. در نهایت، «فرهنگ مثبت و حمایت سازمانی» مضمونی است که فرهنگ کلی مثبت و حمایتی سازمان را بازتاب می‌دهد.

این ساختار نشان می‌دهد که روابط مثبت در محیط کار، نتیجه ترکیبی از عواملی چون دوستی و صمیمیت، حمایت‌های مختلف، اعتماد، مشارکت، شفافیت و فرهنگ سازمانی حمایتی است که هر کدام به‌نوبه خود، منبعی کلیدی در ایجاد روابط سازنده و مثبت محسوب می‌شوند.

جدول ۹. شناسایی مضامین فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) «معنا»

مضمون فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	کدهای اولیه (مضامین پایه)
خدمت‌رسانی و رفاه عمومی	خدمت به مردم، رفاه جامعه، تسهیل زندگی، کاهش حوادث، ایمنی جاده، پیشگیری از حادثه
اثرگذاری ملی و توسعه اجتماعی	توسعه استان، رشد اقتصادی-اجتماعی، پروژه‌های ملی، توسعه زیرساخت، بهره‌وری اقتصادی، اهمیت ملی
هم‌خوانی ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای	هماهنگی ارزش‌ها، صداقت، مسئولیت‌پذیری، انصاف، عدالت، احترام متقابل، مسئولیت اجتماعی
هدفمندی و پیوند با اهداف کلان	هدف بزرگ‌تر، وظایف کوچک اما معنادار، پیوند وظایف با اهداف سازمان، هماهنگی سازمانی
جشن تلاش‌ها و رسمیت‌بخشی به ارزش کار	دیدن شدن ارزش‌ها، تقدیر، ارزشمندی کار، تعلق سازمانی
گمشده در تکرار و جست‌وجوی هدف	وظایف تکراری، کاهش انگیزه، بی‌معنایی کار، ابهام در انجام مأموریت، فاصله با نوآوری

جدول ۹ نشان می‌دهد که کدهای اولیه مربوط به بُعد «معنا» در تجربه‌های کارکنان، در قالب مضامین فرعی سازمان‌دهنده دسته‌بندی شده‌اند. این مضامین ابعاد مختلف معنا در محیط کار را روشن می‌کنند. مضمون «خدمت‌رسانی و رفاه عمومی» شامل کدهایی است که به تأثیر مثبت کار بر جامعه و رفاه عمومی اشاره دارند. «اثرگذاری ملی و توسعه اجتماعی» به کدهایی می‌پردازد که نشان‌دهنده نقش کار در پروژه‌های ملی و پیشبرد توسعه اجتماعی هستند. «هم‌خوانی ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای» مضمونی است که ارتباط کار با ارزش‌های فردی و اصول اخلاقی حرفه‌ای را منعکس می‌کند. «هدفمندی و پیوند با اهداف کلان» به وظایف کوچک اما معناداری اشاره دارد که با اهداف بزرگ‌تر سازمان یا جامعه مرتبط هستند. «جشن تلاش‌ها و رسمیت‌بخشی به ارزش کار» به کدهایی مربوط می‌شود که در آن تلاش‌های کارکنان دیده شده و ارزش کارشان به رسمیت شناخته می‌شود. در مقابل، مضمون «گمشده در تکرار و جست‌وجوی هدف» به وظایف تکراری و احساس بی‌انگیزگی اشاره دارد که منجر به کاهش حس معنا می‌شود. در مجموع، این ساختار نشان می‌دهد که تجربه معنا در محیط کار از ترکیب خدمت به جامعه، اثرگذاری در مقیاس ملی، هم‌سویی با ارزش‌ها، هدفمندی وظایف، قدردانی از تلاش‌ها و همچنین چالش‌هایی مانند تکرار و بی‌معنایی شکل می‌گیرد و هر مضمون، یکی از منابع اصلی در ایجاد یا تضعیف احساس معنا در محیط کار را بازتاب می‌دهد.

جدول ۱۰. شناسایی مضامین فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) «دستاوردها»

مضمون فرعی (مضامین سازمان‌دهنده)	کدهای اولیه (مضامین پایه)
نردبان پیشرفت و صعود حرفه‌ای	مسیر پیشرفت شغلی، ارتقا، تجربه و عملکرد، افزایش مسئولیت، حمایت مدیران، آموزش تخصصی، فرصت یادگیری
رسمیت‌بخشی و تثبیت موفقیت‌ها	تقدیرنامه، تشویق شفاهی، پیام قدردانی، گزارش رسمی، بازخورد مثبت، تبریک همکاران، جشن موفقیت، مراسم کوچک، موفقیت تیمی
اوج‌گیری فردی و هم‌نوازی تیمی	همکاری و همدلی، تعلق و همبستگی، شادی عمیق‌تر، پروژه‌های ملی/استانی، موفقیت اجتماعی، رضایت مردم
اعتباربخشی سازمانی از طریق پاداش	اضافه‌کاری تشویقی، توجه سازمان، معیارهای پیشرفت، ارزیابی عملکرد
سایه‌های بی‌عدالتی و عطش پیشرفت	عدالت وظایف، بی‌عدالت فرصت‌ها، بی‌انصافی سازمانی، کندی پیشرفت، دیده نشدن دستاورد، کاهش انگیزه، نیاز به اصلاح

جدول ۱۰ به دسته‌بندی کدهای اولیه مرتبط با تجربه‌ی «دستآورد» در کارکنان می‌پردازد و آن‌ها را در قالب مضامین فرعی سازمان‌دهنده ارائه می‌دهد. این مضامین، جنبه‌های گوناگون دستآورد شغلی را روشن می‌کنند. مضمون «نردبان پیشرفت و صعود حرفه‌ای» شامل کدهایی است که به مسیر ارتقای شغلی، فرصت‌های آموزشی تخصصی و افزایش سطح مسئولیت‌ها اشاره دارند. «رسمیت‌بخشی و تثبیت موفقیت‌ها» به کدهایی می‌پردازد که مربوط به دریافت تقدیر و بازخوردهای مثبت از سوی سازمان یا مدیران هستند. «اوج‌گیری فردی و هم‌نوازی تیمی» مضمونی است که همکاری‌های مؤثر و موفقیت‌های حاصل از کار تیمی را در بر می‌گیرد. «اعتباربخشی سازمانی از طریق پاداش» به کدهایی اشاره دارد که در آن سازمان با ارزیابی عملکرد و ارائه پاداش، به کارکنان اعتبار می‌بخشد. در مقابل، مضمون «سایه‌های بی‌عدالتی و عطش پیشرفت» چالش‌هایی مانند کندی روند پیشرفت شغلی یا احساس نبود عدالت در سازمان را منعکس می‌کند. این ساختار کلی نشان می‌دهد که تجربه‌ی دستآورد در محیط کار، ترکیبی از رشد فردی، تأیید و رسمیت‌بخشی به موفقیت‌ها، همکاری‌های تیمی، پاداش‌های سازمانی و همچنین درک چالش‌های مربوط به عدالت و موانع پیشرفت است و هر مضمون، یکی از عوامل کلیدی در تقویت یا تضعیف حس دستآورد در کارکنان را نمایان می‌سازد.

گام چهارم، «بازبینی و بازنگری مضامین»، بر اطمینان از کارآمدی مضامین استخراج شده و تطابق آن‌ها با مفاهیم مصاحبه‌ها تمرکز دارد. در این مرحله، پژوهشگر با مراجعه مجدد به داده‌های اولیه، مضامین شناسایی شده را با یکدیگر مقایسه می‌کند تا اطمینان حاصل شود نکته‌ای از قلم نیفتاده و مضامین به‌درستی محتوای مصاحبه‌ها را منعکس می‌کنند. همچنین، این بازنگری به شناسایی تغییرات لازم در روند کدگذاری برای دستیابی به درک عمیق‌تر از موضوع پژوهش کمک می‌کند.

در گام پنجم، «تعریف و نام‌گذاری مضامین»، فهرست نهایی مضامین پس از بازبینی، برای انتخاب عناوین مناسب در نظر گرفته می‌شود. این مرحله شامل تعریف دقیق هر مضمون و انتخاب نامی گویا، روشن، مختصر و کاربردی است که به‌روشنی محتوای آن را بیان کند. انتخاب دقیق نام‌ها نقش حیاتی در ارائه‌ی صحیح یافته‌های پژوهش ایفا می‌کند. نتایج حاصل از این گام در جدول ۱۱ ارائه شده است که به پرسش‌های تحقیق پاسخ می‌دهد.

جدول ۱۱. شناسایی مضامین اصلی براساس ابعاد مدل پرما

مضامین اصلی	مضامین فرعی
تجربه مثبت و رضایت‌بخش در محیط کار	آیین تقدیر و شادی دیده‌شدن، پناهگاه آرامش و امنیت روانی، پیوندهای گرم و همدلی کاری، شور کامیابی و پرواز به قله‌ها، رفاه مالی و رضایت از پاداش‌ها، لذت یادگیری، مشارکت سازمانی، هارمونی کار و زندگی
احساس تعلق و پیشرفت پایدار	چالش‌های سازنده و شکوفایی توانمندی‌ها، یادگیری مستمر و توانایی حرفه‌ای، قدردانی و بازخورد مثبت، طنین تعلق سازمانی، جریان خلاقیت و اثرگذاری پایدار، اوج‌گیری در مسیر پیشرفت و مسئولیت‌های بزرگ‌تر، سازمان همراه و زندگی متعادل
شبکه‌ای از اعتماد، همدلی در روابط کاری	طنین دوستی و صمیمیت در فضای کاری، حمایت چندجانبه، پناهگاه اعتماد و امنیت روانی، ریتم مشارکت و همبستگی گروهی، آینه عدالت و شفافیت سازمانی، فرهنگ مثبت و حمایت سازمانی
رسالت اجتماعی و هدفمندی در کار	خدمت‌رسانی و رفاه عمومی، اثرگذاری ملی و توسعه اجتماعی، هم‌خوانی ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای، هدفمندی و پیوند با اهداف کلان، جشن تلاش‌ها و رسمیت‌بخشی به ارزش کار، گمشده در تکرار و جست‌وجوی هدف
کسب و تثبیت دستاوردها در سایه عدالت سازمانی	نردبان پیشرفت و صعود حرفه‌ای، رسمیت‌بخشی و تثبیت موفقیت‌ها، اوج‌گیری فردی و هم‌نوازی تیمی، اعتباربخشی سازمانی از طریق پاداش، سایه‌های بی‌عدالتی و عطش پیشرفت

یافته‌ها نشان می‌دهند که شکوفایی کارکنان در اداره راه و ترابری استان فارس بر پایه ترکیبی از عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی شکل می‌گیرد. جدول ۱۱ در واقع جمع‌بندی نهایی مضامین فرعی و مضامین اصلی در چارچوب مدل پرماسه است و نشان می‌دهد که چگونه تجربه‌های کارکنان در محیط کار در پنج بُعد کلیدی سازمان‌دهی شده‌اند. مضامین فرعی هر بُعد، جزئیات و مصادیق عینی را بیان می‌کنند؛ مانند قدردانی، آرامش، روابط دوستانه یا فرصت‌های یادگیری. سپس این مضامین در سطحی بالاتر در قالب مضامین اصلی ادغام شده‌اند تا تصویر کلی و یکپارچه‌ای از منابع بهزیستی شغلی ارائه شود. برای نمونه، مجموعه‌ای از مضامین فرعی در بُعد «هیجانان مثبت» به مضمون اصلی «تجربه مثبت و رضایت‌بخش در محیط کار» منتهی شده‌اند، یا مضامین مربوط به چالش‌ها، یادگیری و تعلق سازمانی در بُعد «اشتیاق» در مضمون اصلی «احساس تعلق و پیشرفت پایدار» ادغام شده‌اند. همین الگو در سایر ابعاد نیز دیده می‌شود: روابط مثبت در قالب «شبکه‌ای از اعتماد، همدلی»، معنا در قالب «رسالت اجتماعی و هدفمندی در کار» و دستاورد در قالب «کسب و تثبیت دستاوردها در سایه عدالت سازمانی». تحلیل این جدول نشان می‌دهد که تجربه کارکنان از بهزیستی شغلی نه تنها از عوامل فردی، بلکه از ساختارهای سازمانی و اجتماعی شکل می‌گیرد و مضامین اصلی نقش ستون‌های مرکزی در تبیین کیفیت زندگی کاری ایفا می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

گام ششم و نهایی تحلیل مضمون، به «نگارش گزارش و تفسیر یافته‌ها» اختصاص دارد. این بخش، همانند سایر متون علمی، با مقدمه‌ای جامع آغاز می‌شود که اهداف پژوهش، پرسش‌های تحقیق و رویکرد مورد استفاده را به روشنی تبیین می‌کند. سپس، یافته‌های به دست آمده در قالب تحلیل‌های تفصیلی ارائه شده و ارتباط آن‌ها با پرسش‌های تحقیق مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

در این راستا، ابتدا براساس نتایج حاصل از تحلیل مضامین، به پرسش‌های اصلی و فرعی تحقیق پاسخ داده می‌شود تا میزان تحقق اهداف پژوهش مشخص گردد. در ادامه، نتایج به دست آمده با یافته‌های مطالعات و تحقیقات پیشین مقایسه می‌شود تا میزان هم‌سویی یا واگرایی آن‌ها مشخص شود. این مقایسه، علاوه بر روشن ساختن جایگاه تحقیق حاضر در میان ادبیات علمی موجود، به درک بهتر نقاط قوت، محدودیت‌ها و جنبه‌های نوآورانه پژوهش کمک می‌کند. در نهایت، جمع‌بندی کلی از نتایج ارائه می‌گردد که می‌تواند به عنوان راهنمایی برای تحقیقات آتی و کاربردهای عملی در حوزه مورد مطالعه مورد استفاده قرار گیرد.

سؤال فرعی اول: تجربه‌های کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان فارس در زمینه مؤلفه «هیجانان مثبت» مدل پرماسه چیست؟

تجربه‌های کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان فارس در زمینه مؤلفه «هیجانان مثبت» مدل پرماسه، ترکیبی از عوامل فردی و سازمانی را شامل می‌شود که منبع اصلی شادی و رضایت شغلی آن‌ها محسوب می‌گردد. در این میان، قدردانی رسمی مدیران، همراه با پاداش‌های مالی و تشویق‌های سازمانی، به عنوان عاملی کلیدی در ایجاد حس دیده شدن و انگیزه مطرح شده است. همچنین، موفقیت در پروژه‌ها، دستیابی به نتایج ملموس و فرصت‌های پیشرفت شغلی، به عنوان دستاوردهای هیجان‌انگیز و محرک اصلی هیجانان مثبت شناسایی شده‌اند. در کنار این عوامل، ایجاد روابط دوستانه، همکاری مؤثر و حس امنیت شغلی در فضایی صمیمی و حمایتی، که با توجه مدیران به مشکلات شخصی و انعطاف‌پذیری همراه است، به طور قابل توجهی به آرامش و رضایت کارکنان کمک می‌کند. علاوه بر این، محیط کاری آرام، ایمنی مأموریت‌ها، شفافیت در ارتباطات و دسترسی به تجهیزات مناسب، با کاهش تنش‌ها، اعتماد و روحیه مثبت را ارتقا می‌بخشد. در نهایت، احترام متقابل میان همکاران و وجود امکانات رفاهی

نیز به عنوان عوامل مهمی در ایجاد شادی و رضایت شغلی ذکر شده‌اند. این تجربه‌ها در هشت مضمون فرعی شامل «آیین تقدیر و شادی دیده‌شدن»، «پناهگاه آرامش و امنیت روانی»، «پیوندهای گرم و همدلی کاری»، «شور کامیابی و پرواز به قله‌ها»، «رفاه مالی و رضایت از پاداش‌ها»، «لذت یادگیری و توانمندسازی»، «مشارکت سازمانی» و «هارمونی کار و زندگی» خلاصه می‌شوند که همگی در ذیل مضمون اصلی «هیجانان مثبت» در مدل پرما قرار گرفته و بر وابستگی هیجانان مثبت به قدردانی، روابط انسانی، امنیت، رفاه و فرصت‌های رشد شغلی تأکید دارند.

سؤال فرعی دوم: تجربه‌های کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس در زمینه مؤلفه «اشتیاق و درگیری شغلی» مدل پرما چیست؟

تجربه‌های کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس در مؤلفه «اشتیاق و درگیری شغلی» مدل پرما نشان‌دهنده آن است که انگیزه و تمرکز شغلی آنان از ترکیبی از عوامل فردی و سازمانی سرچشمه می‌گیرد که در هفت مضمون فرعی دسته‌بندی شده‌اند. نخست، مواجهه با چالش‌های سازنده و امکان شکوفایی توانمندی‌ها، در کنار یادگیری مستمر و ارتقای مهارت‌های فنی و ایمنی، به افزایش اعتمادبه‌نفس و درگیری بیشتر با کار منجر می‌شود. دوم، دریافت قدردانی و بازخورد مثبت نسبت به تلاش‌ها، اشتیاق کارکنان را تقویت کرده و حس تعلق سازمانی، همراه با مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و درک معنای کار، به ایجاد خلاقیت و اثرگذاری پایدار یاری می‌رساند. سوم، فرصت‌های ارتقای شغلی، پذیرش مسئولیت‌های بزرگ‌تر و انجام مأموریت‌های مهم، حس انگیزه و تعهد سازمانی را ارتقا می‌بخشد. در نهایت، حمایت سازمانی، تأمین امکانات رفاهی، انعطاف‌پذیری کاری و توجه به تعادل بین زندگی شغلی و شخصی، باعث می‌شود کارکنان با انرژی و اشتیاق بیشتری در محیط کار حاضر شوند. این عوامل که در مضامینی چون «چالش‌های سازنده و شکوفایی توانمندی‌ها»، «یادگیری مستمر و توانایی حرفه‌ای»، «قدردانی و بازخورد مثبت»، «طنین تعلق سازمانی»، «جریان خلاقیت و اثرگذاری پایدار»، «اوج‌گیری در مسیر پیشرفت و مسئولیت‌های بزرگ‌تر» و «سازمان همراه و زندگی متعادل» خلاصه می‌شوند، همگی ذیل مضمون اصلی «اشتیاق و درگیری شغلی» قرار گرفته و بر وابستگی متقابل این مؤلفه به رشد فردی و حمایت‌های سازمانی تأکید دارند.

سؤال فرعی سوم: تجربه‌های کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس در زمینه مؤلفه «روابط مثبت» مدل پرما چیست؟

تجربه‌های کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس در مؤلفه «روابط مثبت» مدل پرما بر اهمیت حیاتی تعاملات انسانی، حمایت و اعتماد در ایجاد انگیزه و رضایت شغلی تأکید دارد. یافته‌ها نشان می‌دهند که فضاهای کاری آکنده از دوستی، صمیمیت و روابط دوستانه، حس تعلق را تقویت کرده و بار روانی فشار کاری را کاهش می‌دهد. همچنین، حمایت چندجانبه از سوی مدیران، همکاران و خانواده، به‌ویژه در شرایط دشوار، به عنوان منبعی مهم برای انگیزه و آرامش کارکنان عمل می‌کند. از سوی دیگر، اعتماد متقابل، امنیت روانی و آزادی بیان در محیط کار، زمینه‌ساز روابط مثبت و همکاری سازنده است. مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و جلسات گروهی، حس همبستگی و مالکیت را در میان کارکنان تقویت کرده و روابط کاری را مستحکم‌تر می‌سازد. علاوه بر این، عدالت در توزیع وظایف و فرصت‌ها، شفافیت مدیریتی و اطلاع‌رسانی درست، اعتماد سازمانی را افزایش می‌دهد. در نهایت، برنامه‌های رفاهی، اجتماعی و امکانات مناسب، فضایی انسانی‌تر و حمایت‌گراانه‌تر ایجاد کرده و انرژی تازه‌ای به کارکنان می‌بخشد.

این مضامین فرعی که در قالب «طنین دوستی و صمیمیت»، «حمایت چندجانبه»، «پناهگاه اعتماد و امنیت روانی»، «ریتیم مشارکت و همبستگی گروهی»، «آینه عدالت و شفافیت سازمانی» و «فرهنگ مثبت و حمایت سازمانی» تبلور

یافته‌اند، همگی ذیل مضمون اصلی «روابط مثبت» قرار گرفته و بر وابستگی این مؤلفه به ابعاد مختلف صمیمیت، حمایت، اعتماد، عدالت و فرهنگ سازمانی تأکید می‌کنند.

سؤال فرعی چهارم: تجربه‌های کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس در زمینه مؤلفه «معنادر بودن» مدل پرما چیست؟

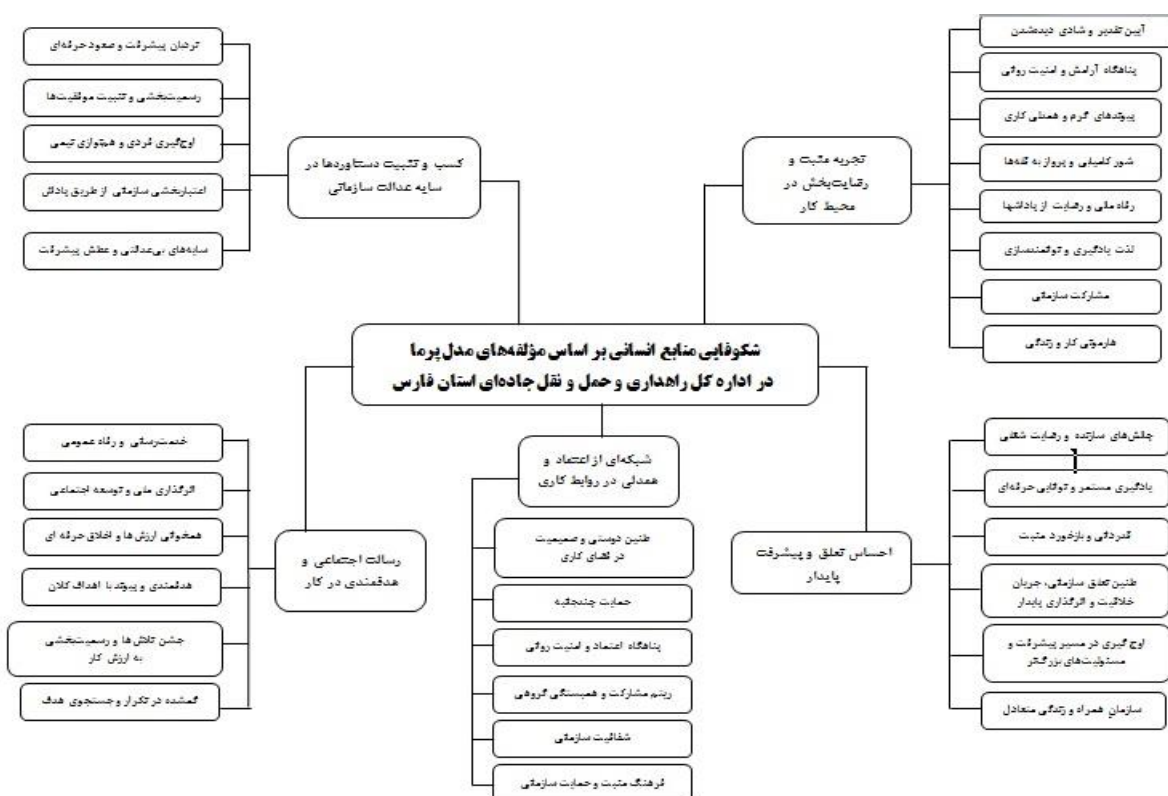
در اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس، مؤلفه «معنادر بودن» در مدل پرما از ترکیب منسجمی از مضامین فرعی شکل می‌گیرد که درک عمیقی از ارزش و هدفمندی در کار کارکنان و مدیران ارائه می‌دهد. مهم‌ترین منبع معنا، در خدمت‌رسانی مستقیم به مردم و رفاه عمومی نهفته است؛ کارکنان با تسهیل تردد، تأمین ایمنی جاده‌ها و کاهش حوادث، حس رضایت و هدفمندی قابل توجهی را تجربه می‌کنند. علاوه بر این، درک اثرگذاری کار خود در سطح ملی و اجتماعی، از طریق مشارکت در توسعه استان، رشد اقتصادی و پروژه‌های زیرساختی کلان، به وظایف روزمره آن‌ها بُعدی وسیع‌تر می‌بخشد. هم‌سویی ارزش‌های شخصی با اصول اخلاق حرفه‌ای سازمان، از جمله صداقت، مسئولیت‌پذیری و عدالت، نیز نقش مهمی در ایجاد حس اعتماد و رضایت ایفا می‌کند. حتی وظایف به ظاهر کوچک، هنگامی که با اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان پیوند داده می‌شوند، معنای عمیق‌تری پیدا می‌کنند. همچنین، دیده شدن تلاش‌ها، تقدیر و رسمیت‌بخشی به ارزش کار کارکنان، از طریق جشن گرفتن موفقیت‌ها و تقویت حس تعلق سازمانی، به‌طور قابل ملاحظه‌ای به معنادر بودن کار می‌افزاید. باین‌حال، تجربه‌هایی از بی‌معنایی نیز گزارش شده است، عمدتاً ناشی از وظایف تکراری، نبود شفافیت در مأموریت‌ها و فاصله گرفتن از نوآوری که انگیزه را کاهش می‌دهد. در مجموع، معنادر بودن در این سازمان، ترکیبی از خدمت‌رسانی عینی، اثرگذاری اجتماعی، هم‌سویی ارزشی، هدفمندی استراتژیک و قدردانی سازمانی است که البته باید با توجه به موانعی چون تکرار و عدم شفافیت، تقویت شود.

سؤال فرعی پنجم: تجربه‌های کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس در زمینه مؤلفه «دست‌آورد و موفقیت‌ها» مدل پرما چیست؟

در اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس، مؤلفه «معنادر بودن» در مدل پرما از ترکیب منسجمی از مضامین فرعی شکل می‌گیرد که درک عمیقی از ارزش و هدفمندی در کار کارکنان و مدیران ارائه می‌دهد. مهم‌ترین منبع معنا، در خدمت‌رسانی مستقیم به مردم و رفاه عمومی نهفته است؛ کارکنان با تسهیل تردد، تأمین ایمنی جاده‌ها و کاهش حوادث، حس رضایت و هدفمندی قابل توجهی را تجربه می‌کنند. علاوه بر این، درک اثرگذاری کار خود در سطح ملی و اجتماعی، از طریق مشارکت در توسعه استان، رشد اقتصادی و پروژه‌های زیرساختی کلان، به وظایف روزمره آن‌ها بُعدی وسیع‌تر می‌بخشد. هم‌سویی ارزش‌های شخصی با اصول اخلاق حرفه‌ای سازمان، از جمله صداقت، مسئولیت‌پذیری و عدالت، نیز نقش مهمی در ایجاد حس اعتماد و رضایت ایفا می‌کند. حتی وظایف به ظاهر کوچک، هنگامی که با اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان پیوند داده می‌شوند، معنای عمیق‌تری پیدا می‌کنند. همچنین، دیده شدن تلاش‌ها، تقدیر و رسمیت‌بخشی به ارزش کار کارکنان، از طریق جشن گرفتن موفقیت‌ها و تقویت حس تعلق سازمانی، به‌طور قابل ملاحظه‌ای به معنادر بودن کار می‌افزاید. باین‌حال، تجربه‌هایی از بی‌معنایی نیز گزارش شده که عمدتاً ناشی از وظایف تکراری، نبود شفافیت در مأموریت‌ها و فاصله گرفتن از نوآوری است که انگیزه را کاهش می‌دهد. در مجموع، معنادر بودن در این سازمان، ترکیبی از خدمت‌رسانی عینی، اثرگذاری اجتماعی، هم‌سویی ارزشی، هدفمندی استراتژیک و قدردانی سازمانی است که البته باید با توجه به موانعی چون تکرار و عدم شفافیت، تقویت شود.

یافته‌های حاصل از مصاحبه با کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای فارس درخصوص مؤلفه «دستاورد و موفقیت‌ها» در مدل پرما، تصویری چندوجهی از احساس کامیابی را ترسیم می‌کند. درک این احساس عمدتاً از طریق مضامین فرعی زیر شکل می‌گیرد: نردبان پیشرفت و صعود حرفه‌ای که شامل مسیر ارتقای شغلی، افزایش مسئولیت‌ها، حمایت مدیران و فرصت‌های یادگیری است؛ رسمیت‌بخشی و تثبیت موفقیت‌ها از طریق تقدیرنامه‌ها، تشویق‌ها و گزارش‌های رسمی؛ اوج‌گیری فردی و هم‌نوازی تیمی که همکاری، همدلی و رضایت مردم را در بر می‌گیرد و اعتباربخشی سازمانی از طریق پاداش‌هایی مانند اضافه‌کاری تشویقی و ارزیابی عملکرد. با این حال، تجربه‌هایی نیز وجود دارد که این احساس کامیابی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، مانند سایه‌های بی‌عدالتی و عطش پیشرفت که ناشی از کندی ارتقا، عدم شفافیت و نادیده گرفتن دستاوردها است. در مجموع، دستاورد و موفقیت در این سازمان، نه تنها به پیشرفت حرفه‌ای فردی و دیده شدن تلاش‌ها وابسته است، بلکه ریشه در همکاری تیمی، رضایت اجتماعی و وجود یک نظام پاداش منصفانه دارد، اما چالش‌هایی مانند بی‌عدالتی و کندی در مسیر پیشرفت، می‌تواند بر تجربه کلی موفقیت تأثیر منفی بگذارد.

سؤال اصلی پژوهش: الگوی شکوفایی منابع انسانی براساس مؤلفه‌های مدل پرما در اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس با استفاده از تحلیل تم چگونه است؟



شکل ۱. نمودار شبکه‌ای الگوی شکوفایی منابع انسانی را براساس مؤلفه‌های مدل پرما در اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس

شکل ۱، نمودار شبکه‌ای الگوی شکوفایی منابع انسانی را براساس مؤلفه‌های مدل پرما در اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس به تصویر می‌کشد. در قلب این نمودار، مضمون اصلی «الگوی شکوفایی منابع انسانی» جای گرفته است و پنج شاخه اصلی از آن منشعب می‌شوند که هر کدام نمایانگر یکی از مؤلفه‌های مدل پرما هستند. این شاخه‌ها به صورت سلسله‌مراتبی، مضامین فرعی و کدهای پایه مرتبط را نمایش می‌دهند و به این ترتیب، ارتباط میان

تجربیات کارکنان و مدیران این اداره کل با مؤلفه‌های مدل پرما را به شکلی واضح و شفاف برجسته می‌سازند. این ساختار شبکه‌ای به درک بهتر چگونگی تأثیرگذاری هریک از مؤلفه‌های پرما بر شکوفایی منابع انسانی در این سازمان کمک می‌کند.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل تم و براساس تجارب زیسته کارکنان و مدیران اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای استان فارس نشان داد که مدل پرما (سلیگمن، ۲۰۱۱) ظرفیت بالایی برای تبیین شکوفایی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران دارد. یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین کوالسکی و همکاران (۲۰۲۵)، چولونتستستگ و بولور-اردنه (۲۰۱۹)، سازمان خدمات کشوری سنگاپور (۲۰۱۴)، کومار و کامالانابان (۲۰۱۹)، بوسر و همکاران (۲۰۲۵)، باند و همکاران (۲۰۲۵)، راث و جانا (۲۰۲۵)، کوک و همکاران (۲۰۲۴) و دانشگاه راجاراتا سریلانکا (۲۰۲۵) هم‌سویی قابل توجهی دارد. مؤلفه‌های «معنا» و «روابط مثبت» برجسته‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و حمایت سازمانی، نظام پاداش منصفانه و شفافیت به‌عنوان پیش‌نیازهای کلیدی شناسایی شدند. الگوی شبکه‌ای مستخرج از این پژوهش می‌تواند مبنایی برای طراحی مداخلات سازمانی به‌منظور ارتقای بهزیستی و شکوفایی کارکنان در بخش دولتی ایران قرار گیرد. در مجموع، الگوی استخراج شده نشان می‌دهد که شکوفایی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به تعامل پویای عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی است. این یافته‌ها ضمن هم‌سویی با مبانی نظری مدل پرما و پژوهش‌های پیشین، جنبه‌های بومی و زمینه‌مند خاصی از جمله تأکید بر خدمت‌رسانی عمومی، نقش حمایت خانواده و اهمیت ایمنی شغلی را نیز آشکار ساخت. از سوی دیگر، شناسایی موانعی چون بی‌عدالتی، عدم شفافیت و وظایف تکراری، نشان می‌دهد که مسیر شکوفایی در این سازمان با چالش‌هایی نیز همراه است که نیازمند توجه مدیران و سیاست‌گذاران است.

نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای طراحی مداخلات سازمانی، بهبود سیاست‌های منابع انسانی و ارتقای کیفیت زندگی کاری در ادارات راهداری و سایر سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، انجام تحقیقات کمی برای سنجش روابط علی میان مؤلفه‌ها، مطالعه در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی و بررسی راهکارهای عملی برای رفع موانع شناسایی شده، از جمله پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی است.

منابع

- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Oxford University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bond, C., Jarden, R., Watson, A., & Jackson, D. (2025). Organisational factors and nurses' well-being in the workplace: An integrative review. *Journal of Advanced Nursing*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Busser, J. A., Shulga, L. V., & Yedlin, J. (2025). Factors influencing service employee well-being: A test of the PERMA framework. *Journal of Service Theory and Practice*, 35(2), 288-318.
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48.
- Chuluuntsetseg, G., & Bolor-Erdene, T. (2019). The impacts of positive emotion, engagement and relationship on job satisfaction: The case of Mongolia. *The 8th International Conference on Economic and Social Sustainable Development of Mongolian Plateau Pastoral Areas*.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.

- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Perennial.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 263-278). Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837-861.
- 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.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539-548.
- Kowalski, M., et al. (2025). Flourishing at work: Psychometric properties of the Polish version of the Workplace PERMA-Profil. *PLoS ONE*, 20(5), e0319088.
- Kumar, V., & Kamalanabhan, T. J. (2019). The effect of meaningfulness at work and work-related outcomes among police personnel: A moderated mediation model. *6th World Congress on Positive Psychology*.
- Kwok, L., Koo, B., & Kim, S. (2024). Are your associates flourishing? An investigation on hospitality employees' well-being in post-pandemic. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Public Service Division, Singapore. (2014). It's a tough job: Why do these officers do it? Challenge. Rajarata University of Sri Lanka. (2025). Synergizing organizational values and psychological capital for wellbeing: Insights from Sri Lankan public administration.
- Rath, A., & Jena, L. K. (2025). Do employees matter, or is everything a facade? Effective knowledge management targeting well-being. *The Learning Organization*, 32(2), 307-327.
- Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Steger, M. F. (2012). Experiencing meaning in life: Optimal functioning at the nexus of spirituality, psychopathology, and well-being. In P. T. P. Wong (Ed.), *The human quest for meaning* (2nd ed., pp. 165-184). Routledge.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). SAGE Publications.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum.

