

Analysis of Employee Health and Well-being in Iran's Banking Industry

1 Reza Rashidi Ghadi  : PhD, Department of Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.

2. Asadollah Mehrara *: Associate Professor, Department of Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.

3. Marzieh Niazazari : Assistant Professor, Department of Educational Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.

4. Zabihollah Gholamirudi  : Assistant Professor, Department of Economics, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: mehrara_a@yahoo.com

Abstract:

The present study aims to analyze the health and well-being of employees in Iran's banking industry. Employing a mixed-methods approach (qualitative–quantitative), the research is exploratory in nature and applied in purpose. In the qualitative phase, utilizing the meta-synthesis method and the seven-step model of Sandelowski and Barroso (2007), all domestic and international scholarly articles indexed in reputable databases were examined. The review covered Persian articles from 2011 to 2023 and foreign articles from 2010 to 2023. Following preliminary studies and article screening by the researcher, a set of indicators related to the research objective was compiled, resulting in an initial checklist comprising 53 studies, 6 dimensions, and 38 components. The six dimensions were identified through meta-synthesis using Sandelowski and Barroso's (2007) model. These dimensions of employee well-being and health were identified and confirmed by experts and include: financial well-being, occupational well-being, social well-being, physical well-being, legal well-being, and emotional well-being. Subsequently, in the quantitative phase, the Delphi technique was employed to validate the components through a survey of professors and experts. The results indicated sufficient correlation among the indicators. To examine the relationships between dimensions and components, questionnaires were distributed among branch managers of Bank Melli in Mazandaran Province. Factor analysis and path analysis tests were conducted using LISREL software, and the results confirmed all dimensions (financial well-being, occupational well-being, social well-being, physical well-being, legal well-being, and emotional well-being).

Keywords: Employee well-being, Employee health, Bank Melli Iran.

How to Cite: Rashidi Ghadi, R., Mehrara A., Niazazari, M., Gholamirudi, Z. (2024). Analysis of Employee Health and Well-being in Iran's Banking Industry. *Management, Education and Development in Digital Age*, 1(1), 186-205.



واکاوی سلامت و رفاه کارکنان صنعت بانکداری ایران

۱. رضا رشیدی قادی ^{id}: دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران.

۲. اسداله مهر آرا ^{id*}: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران.

۳. مرضیه نیاز آذری ^{id}: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران.

۴. ذبیح اله غلامی رودی ^{id}: استادیار، گروه اقتصاد، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: mehrara_a@yahoo.com

چکیده

هدف از پژوهش حاضر واکاوی سلامت و رفاه کارکنان صنعت بانکداری ایران است. تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) و به حیث ماهیت اکتشافی و از حیث هدف کاربردی بود، که در بخش کیفی با استفاده از روش فراترکیب والگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) کلیه مقالات علمی-پژوهشی داخلی و خارجی نمایه شده در پایگاه داده‌های معتبر در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ مقالات فارسی و ۲۰۱۰-۲۰۲۳ مقالات خارجی مورد بررسی قرار گرفتند که پس از انجام مطالعات اولیه و غربالگری مقالات توسط محقق، مجموعه شاخص‌های مرتبط با هدف، گردآوری و چک‌لیست اولیه‌ای شامل مطالعه ۵۳ مقاله، ۶ بعد، ۳۸ مولفه تهیه شد. ۶ بعد با روش فراترکیب و بکارگیری الگوی ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) شناسایی شد. ابعاد رفاه و سلامت کارکنان طبق نظر خبرگان شناسایی و تایید شد که این ابعاد عبارتند از: رفاه مالی، رفاه شغلی، رفاه اجتماعی، رفاه جسمانی، رفاه حقوقی و رفاه عاطفی. سپس در بخش کمی با نظرسنجی از اساتید و خبرگان با استفاده از تکنیک دلفی به اعتبارسنجی مولفه‌ها پرداخته شده است و نتایج در این بخش نشان از همبستگی کافی میان شاخص‌ها بوده است. سپس به منظور بررسی روابط میان ابعاد و مولفه‌ها با توزیع پرسشنامه در بین مدیران شعب بانک ملی استان مازندران از آزمون تحلیل عاملی و آزمون تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل پرداخته شد که نتایج در این بخش حاکی از تایید تمام ابعاد (رفاه مالی، رفاه شغلی، رفاه اجتماعی، رفاه جسمانی، رفاه حقوقی و رفاه عاطفی) است.

کلیدواژه‌گان: رفاه کارکنان، سلامت کارکنان، بانک ملی ایران.

نحوه استناددهی: رشیدی قادی، رضا، مهر آرا، ا.، نیاز آذری، م.، غلامی رودی، ذ. (۱۴۰۳). واکاوی سلامت و رفاه کارکنان صنعت بانکداری ایران. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۱)، ۲۰۵-۱۸۶.



برنامه‌های رفاهی کارکنان ابتکارات اساسی هستند که برای حمایت از رفاه، سلامت و ثبات مالی کارکنان طراحی شده‌اند. این برنامه‌ها طیف وسیعی از مزایا را شامل می‌شود، از جمله بیمه درمانی، برنامه‌های بازنگشتگی، آموزش مالی و منابع سلامتی که همگی با هدف افزایش رضایت و بهره‌وری کارکنان انجام می‌شود (Singh & Singh, 2024). یک مثال اخیر برنامه بانکداری و سرمایه‌گذاری کارکنان بانک آمریکا است که به کارکنان امکان دسترسی به مجموعه‌ای از خدمات و مزایای مالی را می‌دهد. این برنامه راهنمایی‌های مالی شخصی، گزینه‌های سرمایه‌گذاری و منابع آموزشی را برای کمک به کارکنان برای مدیریت موثر زندگی مالی خود ارائه می‌دهد. با ادغام خدمات بانکی و سرمایه‌گذاری، هدف این برنامه بهبود سلامت مالی و کیفیت کلی زندگی کارکنان است (Amhana & Thomas, 2024). چنین برنامه‌های رفاهی در ایجاد یک محیط کاری حمایتی، ارتقاء مشارکت کارکنان و کاهش استرس مالی بسیار مهم هستند. با سرمایه‌گذاری در طرح‌های رفاهی جامع، سازمان‌ها می‌توانند وفاداری کارکنان را افزایش دهند، استعدادها را جذب کنند و عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشند. از طرفی اجرای برنامه‌های رفاهی موثر کارکنان مستلزم درک کامل نیازها و ترجیحات کارکنان است. بازخوردها و ارزیابی‌های منظم می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا برنامه‌های خود را برای ارائه مرتبط‌ترین و ارزشمندترین مزایا تنظیم کنند و اطمینان حاصل کنند که کارکنان در زندگی حرفه‌ای و شخصی خود احساس حمایت و ارزش می‌کنند (Bibi et al., 2022). به همین دلیل بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌های رفاهی خود را با توجه به نیازهای کارکنان خود انجام می‌دهند. امکانات رفاهی بسیاری در پژوهش‌ها معرفی شده که استفاده از هر کدام آن‌ها به نیاز سازمان و کارکنان آن بستگی دارد (Alizadeh Sani et al., 2018). رفاه و سلامت کارکنان بانک یک جنبه حیاتی از رفاه و عملکرد سازمانی است. بخش بانکی که به خاطر محیط پرفشار، ساعات کاری طولانی و فرهنگ مبتنی بر عملکرد شهرت دارد، چالش‌های منحصر به فردی را برای سلامت روانی و جسمی کارکنان ایجاد می‌کند. پرداختن به این نگرانی‌ها مستلزم اجرای سیاست‌ها و شیوه‌هایی است که رفاه کارکنان را در اولویت قرار می‌دهد (Ferm et al., 2024; Hill et al., 2024). رفاه و سلامت کارکنان بانک باید اولویت اصلی سازمان‌هایی باشد که هدفشان حفظ نیروی کار موفق و کارآمد است. بانک‌ها با ایجاد یک محیط حمایتی و پرداختن به چالش‌های منحصر به فرد پیش روی کارکنان، می‌توانند موفقیت بلندمدتی را هم برای سازمان و هم برای کارکنان آن تضمین کنند (Alizadeh Sani et al., 2018; Amhana & Thomas, 2024). بانک ملی ایران به عنوان یکی از بزرگ‌ترین مؤسسات مالی کشور، دارای تعداد زیادی نیروی انسانی است که کیفیت زندگی کاری آنان تأثیر مستقیمی بر ارائه خدمات بانکی، جلب رضایت مشتریان و موفقیت سازمان دارد. با این حال، چالش‌های متعددی در مسیر تأمین رفاه و سلامت کارکنان این بانک وجود دارد. افزایش فشار کاری، تغییرات سریع در سیستم‌های بانکی، انتظارات بالای مشتریان و کمبود برنامه‌های جامع برای حمایت از سلامت جسمی و روانی کارکنان از جمله عواملی هستند که می‌توانند منجر به کاهش انگیزه و افزایش فرسودگی شغلی شوند. علاوه بر این، برنامه‌های رفاهی کنونی ممکن است به اندازه کافی متناسب با نیازهای واقعی کارکنان نباشند یا از اثربخشی مطلوبی برخوردار نباشند. لذا، این الگو باید به گونه‌ای تدوین شود که ضمن شناسایی نیازهای اصلی کارکنان، برنامه‌های مؤثری برای بهبود شرایط جسمی، روانی و اجتماعی آنان ارائه کند. از این رو در این پژوهش سوال اصلی این است که واکاوی سلامت و رفاه کارکنان صنعت بانکداری ایران چگونه می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کاربردی و از نظر ماهیت از نوع آمیخته می‌باشد، زیرا در مرحله اول پژوهش (کیفی) به دنبال شناسایی ابعاد رفاه و سلامت کارکنان از طریق روش فراترکیب بوده و از این نظر این پژوهش اکتشافی و کیفی است. در مرحله دوم پژوهش (کمی) نیز به دنبال بررسی روابط میان ابعاد رفاه و سلامت کارکنان بوده که در واقع مرحله دوم این پژوهش از نوع پیمایشی و کمی است.

مدل پیاز پژوهش توسط ساندرز و همکاران (۲۰۰۹) ارائه شد. این لایه‌ها عبارتند از:

- لایه نخست: فلسفه پژوهش



- لایه دو: رویکرد پژوهش
- لایه سه: استراتژی پژوهش
- لایه چهار: انتخاب پژوهش
- لایه پنج: بازه زمانی پژوهش
- لایه شش: روش گردآوری و
- لایه هفتم: تحلیل داده‌ها

این پژوهش در بخش کیفی با روش فراترکیب و در بخش کمی با روش پیمایشی شکل گرفته است.

- جهت‌گیری پژوهش،
- رویکرد پژوهش،
- انتخاب روش‌شناسی پژوهش،
- مکان انجام پژوهش،
- راهبردهای پژوهش،
- اهداف پژوهش و شیوه‌ها و رویه‌های جمع‌آوری داده‌های پژوهش

جامعه آماری این پژوهش در بخش ارزیابی تکنیک دلفی خبرگان و اساتید صاحب نظر در زمینه رفاه کارکنان بوده است.

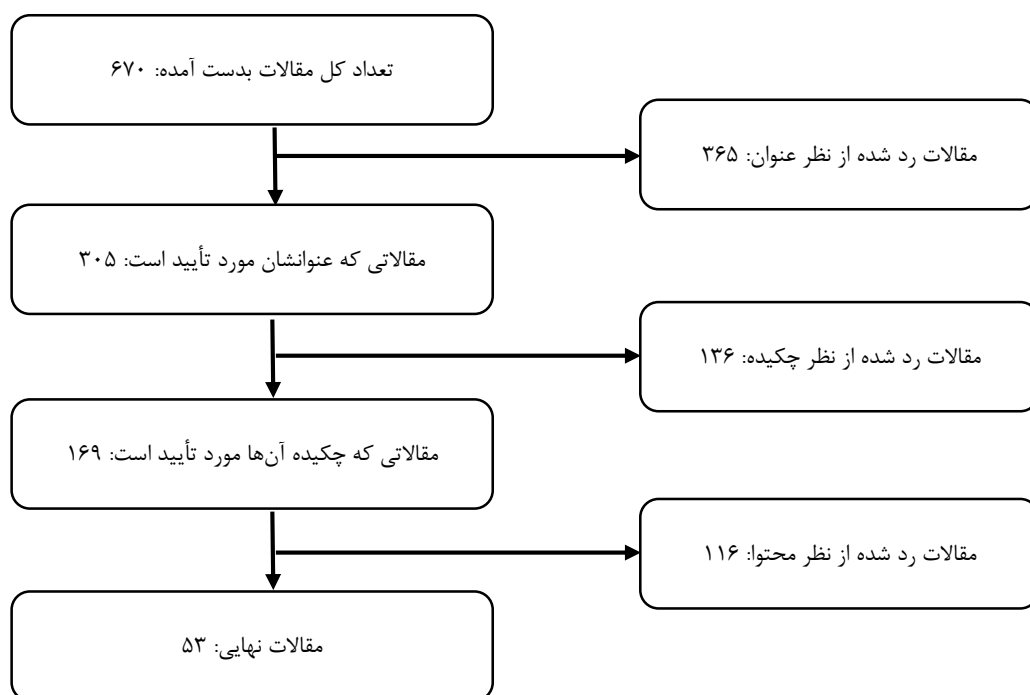
جدول ۱. مشخصات خبرگان نظری

ردیف	دانشگاه محل تدریس	سابقه تدریس	رشته تحصیلی	تحصیلات	سن
۱	دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول	۱۳	علوم اقتصادی	دکتری تخصصی	۳۷
۲	دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول	۲۵	علوم اقتصادی	دکتری تخصصی	۵۱
۳	دانشگاه مازندران	۲۰	مدیریت	دکتری تخصصی	۴۶
۴	دانشگاه غیرانتفاعی حکیم جرجانی	۲۱	بانکداری	دکتری تخصصی	۴۷
۵	دانشگاه مازندران	۱۰	بانکداری	دکتری تخصصی	۳۶
۶	دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری	۱۲	مدیریت بازرگانی	دکتری تخصصی	۴۴
۷	دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری	۱۵	بانکداری	دکتری تخصصی	۵۳
۸	دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل	۱۰	مدیریت بازرگانی	دکتری تخصصی	۴۲

در بخش دوم کارکنان در شعب بانک ملی استان مازندران هستند. که تعداد آن‌ها ۱۴۷۷ نفر است. بنابراین جامعه آماری محدود به شمار می‌آید.

روش نمونه‌گیری در مرحله اول (کیفی) این پژوهش (انتخاب مقالات) براساس روش نمونه‌گیری قضاوتی نظری و هدفمند می‌باشد. این نوع نمونه‌گیری بر اساس تجربه و خبرگی، دانش و قضاوت محقق می‌باشد و نمونه‌ها با قصد مشخصی انتخاب می‌شوند و انتخاب اعضای نمونه نیز بر اساس معیارهایی که محقق برای مقاصد پژوهش در نظر گرفته، انتخاب می‌شوند (عزیزی، ۱۳۹۵). در این مرحله پژوهشگر به جستجوی سیستماتیک مقالات منتشر شده در مقاله‌های معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مناسب می‌پردازد. ابتدا کلمات کلیدی مرتبط گزینش می‌شود. این واژگان در جدولی لیست می‌شود. پس از شناسایی واژگان کلیدی تحقیق، مجموعه مقاله‌های حاوی واژگان کلیدی شناسایی می‌شود. این مقالات براساس مواردی چون عنوان، چکیده، محتوا و روش تحقیق مانند نمودار زیر غربال می‌شوند و مقاله‌های نهایی استخراج می‌شوند. در این مطالعه بعد از بررسی ۵۳ مقاله محقق به اشباع نظری رسیده است.

به منظور انتخاب خبرگان در بخش دلفی از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. نمونه گیری در مرحله دوم کمی بر اساس روش در دسترس می باشد و جامعه آماری آن تمام کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران هستند. همچنین از آزمون تصادفی بودن داده ها جهت بررسی توزیع داده ها استفاده گردیده. در این قسمت از جدول مورگان برای تعیین حجم نمونه استفاده می شود که با توجه به اینکه جامعه آماری ۱۵۰۰ نفر است، که جامعه از نوع محدود است، حجم نمونه متناسب با جدول مورگان ۳۰۶ نفر در نظر گرفته می شود. به همین منظور برای رسیدن به حجم نمونه قابل قبول تعداد ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شده است که در پایان تعداد ۳۰۴ پرسشنامه برگشت و در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته است.



شکل ۱. خلاصه ای از فرایند غربال مقالات

یافته ها

سه گام کدگذاری باز (کدگذاری و جدول بندی داده ها)، کدگذاری محوری (باز شناسایی مفاهیم و ارتباط میان آنها) و کدگذاری انتخابی (تحلیل مفاهیم) انجام شد. بر این اساس، در کدگذاری باز، از روش گلابرس استفاده شد و در ابتدا، تمامی عوامل کلیدی استخراج شده از مطالعات، به عنوان کد در نظر گرفته شدند و سپس با لحاظ کردن مفاهیم کدها، مقایسه صورت گرفت و بر پایه اشتراک، دسته بندی انجام شد (واکر و مایریک، ۲۰۰۶). از بررسی ۵۳ مقاله، ۶ بعد (رفاه مالی، رفاه عاطفی، رفاه حقوقی، رفاه جسمانی، رفاه اجتماعی، رفاه شغلی) و ۳۸ مولفه شناسایی شده است که عبارتند از:

- ✓ رفاه جسمانی: سلامت فیزیکی (وضعیت جسمانی فرد و عدم وجود بیماری ها با ورزش و فعالیت بدنی، تغذیه مناسب)، ایمنی و بهداشت، ورزش و تغذیه سالم، آسایش فیزیکی (محیط های کار مناسب و ارگونومیک؛ دما و شرایط محیطی مناسب) و انعطاف پذیری فیزیکی (برنامه های پرداخت انعطاف پذیر، امکانات پس انداز و سرمایه گذاری).
- ✓ رفاه مالی: حقوق و دستمزد، مزایا و پاداش، افزایش درآمد، انعطاف پذیری مالی، تسهیلات مسکن.

- ✓ رفاه عاطفی: تعادل کار و زندگی، حمایت روانی و روانشناختی، مدیریت استرس، ایجاد فرصت‌های اجتماعی، احساس ارتباط و تعلق به سازمان، فرصت‌های کاری از راه دور(تعادل بهتر بین کار و زندگی شخصی، افزایش انعطاف‌پذیری کاری)، ارائه خدمات مشاوره و غنی‌سازی عاطفی، ارائه آموزش مهارت‌های زندگی.
- ✓ رفاه اجتماعی: ارتباطات اجتماعی، توسعه حرفه ای، برقراری عدالت در تخصیص امکانات به کارمندان، امکانات تفریحی، تسهیلات درمانی، مراقبت‌های پزشکی.
- ✓ رفاه شغلی: شرایط کاری مناسب، محیط کاری سالم، تسهیلات ایاب و ذهاب، تسهیلات ورزشی، تهیه اقلام لازم و مایحتاج زندگی روزانه، ارزش‌های شغلی، امنیت، مستمری، طرح‌های زایمان.
- ✓ رفاه حقوقی: حقوق مالکیت مادی و معنوی، حقوق کاری، حقوق مصرف کنندگان(افزایش امنیت و سلامت کارکنان، بهبود شرایط کاری، حمایت از کارکنان در برابر تقلب)، حفظ و تقویت وضعیت حقوقی، حمایت نظارتی.
- به منظور سنجش پایایی چارچوب طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شد.

جدول ۲. کدگذاری شاخص کاپا

مجموع	خیر	بله	نظر خبره
۴	B=۰	A=۴	بله
۲	D=۱	C=۱	خیر
۶	۱	۵	مجموع

میزان توافقات مشاهده شده:

$$\frac{A + D}{N} = \frac{5}{6} = 0.83$$

جدول ۳. کدگذاری نظرات خبرگان

مجموع	خیر	بله	نظر خبره
۳۵	۱B=	۳۴A=	بله
۳	۱D=	۲C=	خیر
۳۸	۲	۳۶	مجموع

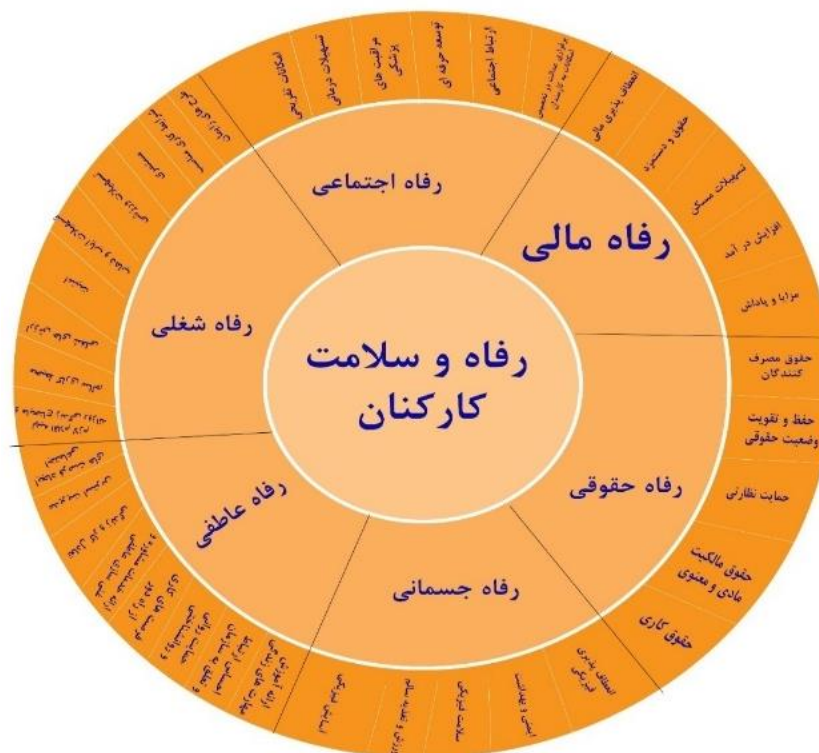
$$\frac{A + D}{N} = \frac{42 + 1}{46} = 0.932$$

$$\frac{a + b}{n} + \frac{a + c}{n} + \frac{c + d}{n} + \frac{b + d}{n}$$

$$k = \frac{\text{توافقات شانس - توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانس} - 1}$$

$$k = \frac{0.932 - 0.388}{1 - 0.388} = 0.888$$

پس از انجام دادن مراحل هفت‌گانه فراترکیب، داده‌های کدگذاری شده دسته‌بندی و مدل مفهومی عوامل موثر بر رفاه و سلامت کارکنان طراحی شد.



شکل ۲. طراحی مدل رفاه و سلامت کارکنان

اعتبارسنجی الگو اولیه

پرسشنامه این پژوهش در مرحله دلفی مشتمل بر ۲ بخش کلی است. در بخش نخست تعدادی پرسش با هدف شناسایی متغیرهای جمعیت شناختی (جنسیت، تحصیلات) طرح گردید که نتایج آمار توصیفی این بخش آورده شد. بخش دوم از دو قسمت و سه مرحله تشکیل شده است. از پاسخ‌گویان خواسته شده است که در مرحله اول با توجه به دو گزینه تناسب و عدم تناسب به پرسش‌هایی که به منظور آرایه الگوی مناسب رفاه و سلامت کارکنان بانک ملی ایران - استان مازندران طراحی شده است، پاسخ دهند. در مرحله دوم از طیف ۹ تایی استفاده شده است. در مرحله سوم دوباره از همان طیف بهره برده شده تا اجماع نظر متخصصان به دست‌آید.

این بخش شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان در حیطه‌های تحصیلات، جنسیت و سن است. این افراد خبرگان در شعب بانک ملی از نمایندگی‌های متعدد در استان مازندران با بالاتر از ۷ سال سابقه کاری و اساتید صاحب‌نظر در حوزه مدیریت با میزان تسلط بر مباحث رفاه و سلامت کارکنان (۲۲ خبره) می‌باشند.

نتایج دلفی و نتیجه نظرات خبرگان پیرامون ابعاد رفاه و سلامت کارکنان مورد پرسش به شرح زیر است:

جدول ۴. نتایج مرحله اول و دوم دلفی پیرامون مؤلفه‌های بعد رفاه جسمانی

مؤلفه بعد رفاه جسمانی	موافقت با متناسب بودن	میزان اهمیت									
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	بی‌پاسخ
سلامت فیزیکی،	۱۰۰٪	۰	۰	۰	۱	۱	۳	۲	۵	۱۰	۰
ایمنی و بهداشت،	۸۶،۳۶٪	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۸	۱۲	۰
ورزش و تغذیه سالم؛	۱۰۰٪	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۵	۵	۱۱	۰
آسایش فیزیکی،	۱۰۰٪	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۳	۴	۱۳	۰
انعطاف پذیری فیزیکی،	۱۰۰٪	۰	۰	۰	۰	۳	۲	۵	۳	۹	۰
رفاه جسمانی											۷،۸۸۶

جدول ۵. نتایج مرحله اول و دوم دلفی پیرامون مؤلفه‌های بعد رفاه مالی

میزان اهمیت											موافقت با متناسب بودن	مؤلفه بعد رفاه مالی
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	بی پاسخ	میانگین		
۰	۰	۰	۱	۱	۳	۵	۵	۷	۰	۸,۱۷	۱۰۰٪	حقوق و دستمزد؛
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۸	۱۰	۸,۲۷	۱۰۰٪	مزایا و پاداش؛
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۵	۵	۱۵	۸,۱۹	۱۰۰٪	افزایش درآمد؛
۰	۰	۰	۱	۰	۱	۵	۵	۸	۰	۸,۱۲	۹۵,۴۵٪	انعطاف پذیری مالی.
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۳	۷	۱۱	۰	۸,۱۸	۱۰۰٪	تسهیلات مسکن
										۸,۱۸۶		رفاه مالی

همچنین مؤلفه‌های بعد رفاه مالی نیز همگی بالای ۸۰٪ موافقت را کسب کردند و مورد تأیید واقع شدند. در میان همه مؤلفه‌های مورد تأیید خبرگان طی نظرخواهی، مؤلفه مزایا و پاداش کارکنان بیش‌ترین نمره با ۸,۲۷ را اخذ کردند.

جدول ۶. نتایج مرحله اول و دوم دلفی پیرامون مؤلفه‌های بعد رفاه عاطفی

میزان اهمیت											موافقت با متناسب بودن	مؤلفه بعد رفاه عاطفی	
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	بی پاسخ	میانگین			
۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳	۲	۵	۱۰	۰	۷,۷۷	تبادل کار و زندگی،	۱۰۰٪
۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۳	۴	۷	۰	۶,۴۱	حمایت روانی و روانشناختی،	۶۸,۱۸ درصد
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۵	۵	۱۱	۰	۸,۱۸	مدیریت استرس،	۱۰۰٪
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۲	۴	۱۲	۰	۸,۷۱۳	ایجاد فرصت‌های اجتماعی.	۹۵,۴۵ درصد
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۲	۴	۷	۰	۶,۴۱	احساس ارتباط و تعلق به سازمان،	۶۸,۱۸ درصد
۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۲	۴	۱۱	۰	۷,۲۳	فرصت‌های کاری از راه دور،	۹۰,۹۰ درصد
۰	۰	۰	۲	۰	۴	۲	۳	۳	۱۰	۰	۷,۲۷	ارائه خدمات مشاوره و غنی سازی عاطفی	۹۵,۴۵ درصد
۰	۰	۰	۰	۰	۳	۲	۲	۷	۰	۰	۵,۱۳	ارائه آموزش مهارت‌های زندگی .	۶۳,۶۳ درصد
											۷,۱۳۹	رفاه عاطفی	

جدول ۷. نتایج مرحله اول و دوم دلفی شاخص‌های بعد رفاه اجتماعی

میزان اهمیت											موافقت با متناسب بودن	شاخص بعد رفاه اجتماعی
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	بی پاسخ	میانگین		
۰	۰	۱	۰	۱	۰	۵	۴	۱۱	۰	۷,۹۱	۱۰۰ درصد	ارتباطات اجتماعی،
۰	۰	۱	۰	۰	۳	۳	۴	۱۱	۰	۷,۸۶	۱۰۰ درصد	توسعه حرفه ای،
۰	۰	۰	۰	۱	۲	۵	۴	۱۰	۰	۸,۱۸	۱۰۰٪	برقراری عدالت در تخصیص امکانات به کارمندان
۰	۱	۰	۲	۰	۱	۵	۳	۹	۰	۷,۰۹	۹۵,۴۵ درصد	امکانات تفریحی
۰	۰	۱	۰	۱	۱	۵	۶	۸	۰	۷,۶۸	۱۰۰ درصد	تسهیلات درمانی
۰	۰	۰	۰	۰	۳	۴	۲	۱۲	۰	۷,۷۳	۹۵,۴۵ درصد	مراقبت‌های پزشکی
۷,۷۴۱												رفاه اجتماعی

جدول ۸. نتایج مرحله اول و دوم دلفی شاخص‌های بعد رفاه شغلی

شاخص بعد رفاه شغلی	موافقت با متناسب بودن	میزان اهمیت										میانگین
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	بی پاسخ	
شرایط کاری مناسب	۱۰۰٪	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۲	۹	۱۰	۰	۸,۲۳
محیط کاری سالم	۹۵,۴۵ درصد	۰	۱	۰	۲	۰	۱	۵	۳	۹	۰	۷,۰۹
تسهیلات ایاب و ذهاب	۱۰۰ درصد	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۵	۶	۸	۰	۷,۶۸
تسهیلات ورزشی	۹۵,۴۵ درصد	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۴	۲	۱۲	۰	۷,۷۳
تهیه اقلام لازم و مایحتاج زندگی روزانه	۸۶,۳۶ درصد	۰	۰	۰	۱	۲	۲	۴	۳	۷	۰	۶,۴۱
ارزش‌های شغلی	۹۵,۴۵ درصد	۰	۱	۰	۲	۰	۱	۵	۳	۹	۰	۷,۰۹
امنیت	۱۰۰ درصد	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۵	۶	۸	۰	۷,۶۸
مستمری	۹۵,۴۵ درصد	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۴	۲	۱۲	۰	۷,۷۳
طرح‌های زایمان	۱۰۰ درصد	۰	۰	۱	۰	۰	۳	۳	۳	۱۲	۰	۸,۹۱
رفاه شغلی												۷,۶۱۶

جدول ۹. نتایج مرحله اول و دوم دلفی شاخص‌های بعد رفاه حقوقی

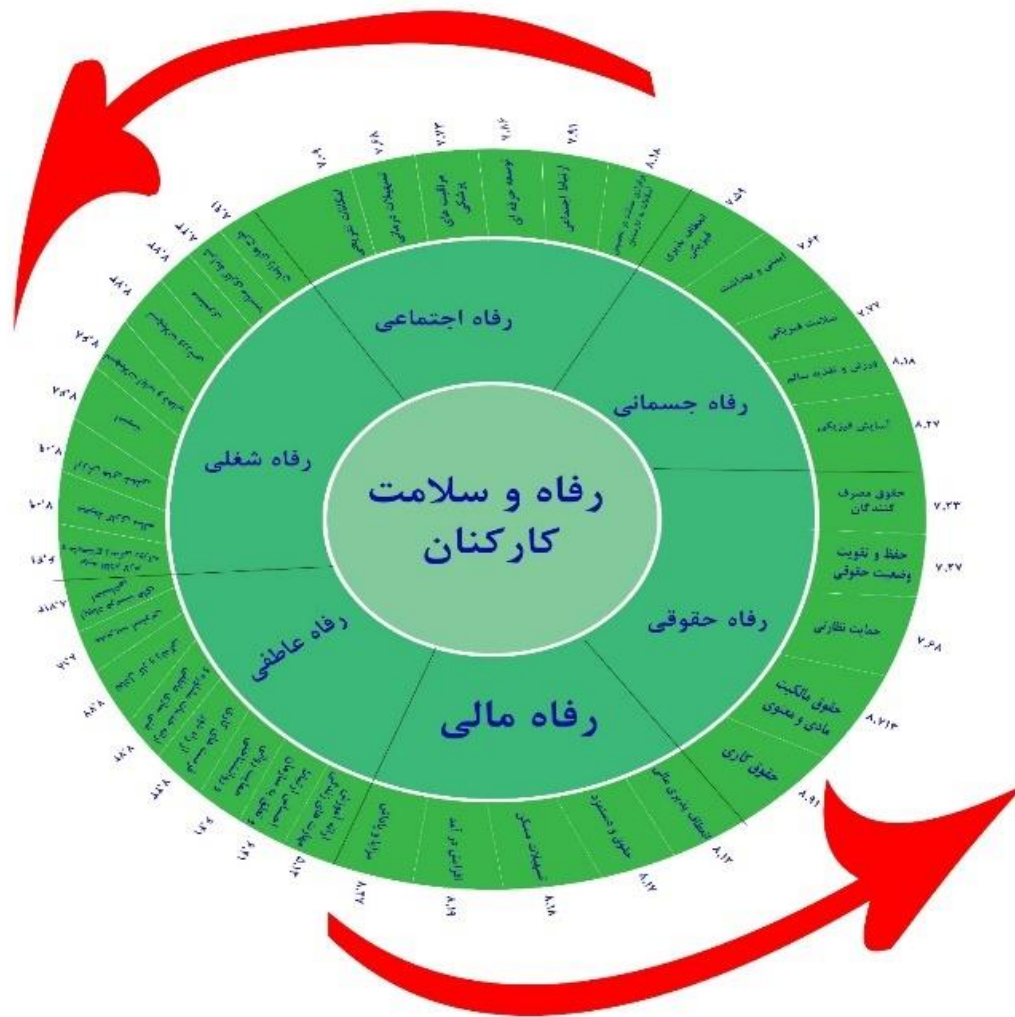
شاخص بعد رفاه حقوقی	موافقت با متناسب بودن	میزان اهمیت										میانگین
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	بی پاسخ	
حقوق مالکیت مادی و معنوی،	۹۵,۴۵ درصد	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۲	۴	۱۲	۰	۸,۷۱۳
حقوق کاری	۱۰۰ درصد	۰	۰	۱	۰	۰	۳	۳	۳	۱۲	۰	۸,۹۱
حقوق مصرف کنندگان	۹۰,۹۰ درصد	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۲	۴	۱۱	۰	۷,۲۳
حفظ و تقویت وضعیت حقوقی	۹۵,۴۵ درصد	۰	۰	۰	۲	۰	۴	۲	۳	۱۰	۰	۷,۲۷
حمایت نظارتی	۹۵,۴۵ درصد	۰	۰	۰	۰	۲	۰	۴	۴	۱۱	۰	۷,۶۸
رفاه حقوقی												۷,۹۶۰

پس از پایان این مرحله به منظور سنجش میزان همبستگی میان نظرات خبرگان از سنجش ضریب کندال استفاده شد، که همان گونه در جدول زیر نشان داده شده ضریب کندال در مرحله دوم، ۰/۵۰۷ محاسبه شد و این مقدار را همبستگی خوب میان خبرگان می‌توان در نظر گرفت.

جدول ۱۰. میزان ضریب همبستگی کندال مرحله دوم دلفی

Kendall's Coefficient of Concordance	
N	۳۸
ضریب کندال	۰,۵۰۷

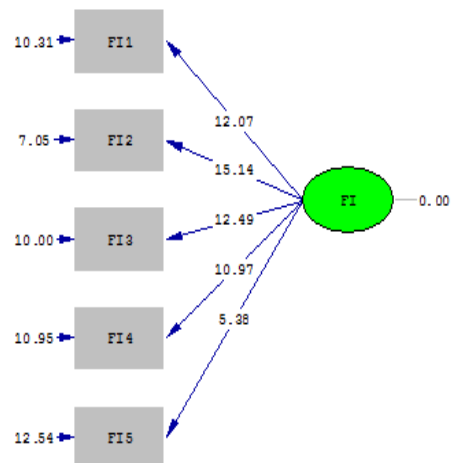
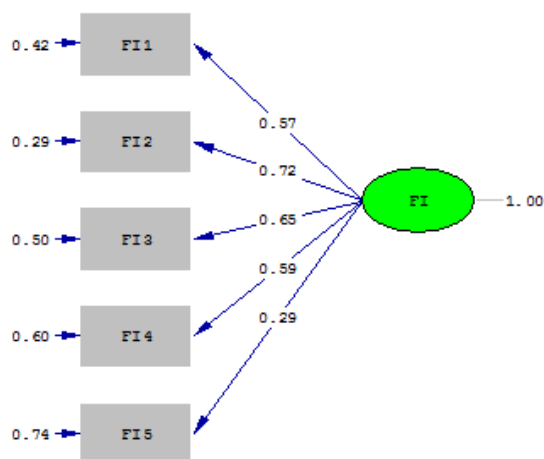
پس از گرفتن نظرات خبرگان با در نظر گرفتن اجماع نظر خبرگان، نیز ضریب کندال محاسبه شد. از میان شاخص‌های شناسایی شده (۳۸ شاخص)، یک شاخص از میانگین پایینی برخوردار بوده و حذف شده و در نهایت ۳۷ شاخص مورد تایید قرار گرفته است. همچنین مقدار ضریب کندال، برابر با ۰/۵۰۷ است که با ضریب کندال مرحله قبل برابر است و میزان همبستگی خوب میان خبرگان در نظر می‌گیریم و با توجه به اجماع نظر خبرگان در این مرحله، دلفی به پایان می‌رسد. بنابراین بر اساس اولویت ابعاد و مولفه‌ها مدل تحقیق به شکل زیر تغییر می‌یابد. مدل نهایی این تحقیق بعد از اولویت‌بندی ابعاد به شکل زیر تغییر می‌یابد اولویت ابعاد مولفه‌ها در خلاف جهت عقربه ساعت می‌باشد.



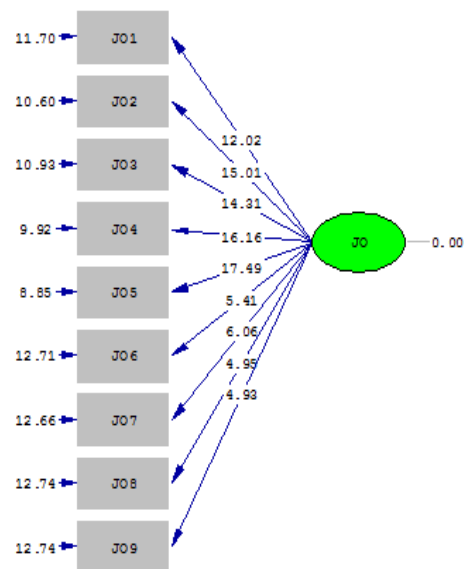
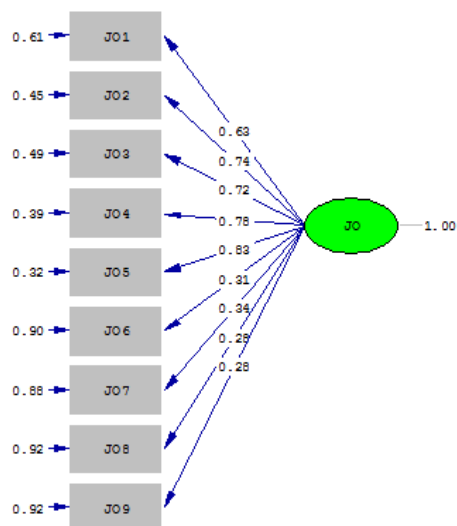
شکل ۳. اولویت ابعاد استخراج شده

در بخش جمعیت‌شناختی، از میان ۳۰۴ شرکت‌کننده در پژوهش، ۲۵۲ نفر (معادل ۸۳ درصد) مرد و ۵۲ نفر (معادل ۱۷ درصد) زن بودند که نشان‌دهنده مشارکت بالاتر مردان در نمونه آماری است. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی با ۱۰۸ نفر (۳۶ درصد) بود و پس از آن افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد با ۷۶ نفر (۲۵ درصد)، دکتری با ۵۳ نفر (۱۸ درصد)، کاردانی با ۵۱ نفر (۱۷ درصد) و دیپلم با ۱۶ نفر (۴ درصد) قرار داشتند. در خصوص توزیع سنی، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان در بازه سنی ۲۶ تا ۴۲ سال با ۱۲۹ نفر (۴۳ درصد) بودند، سپس گروه سنی ۴۳ تا ۵۷ سال با ۸۷ نفر (۲۸ درصد)، گروه ۱۲ تا ۲۵ سال با ۴۵ نفر (۱۵ درصد)، گروه ۵۸ تا ۷۶ سال با ۳۵ نفر (۱۲ درصد) و در نهایت افراد بالای ۷۶ سال با ۸ نفر (۲ درصد) در پژوهش مشارکت داشتند.

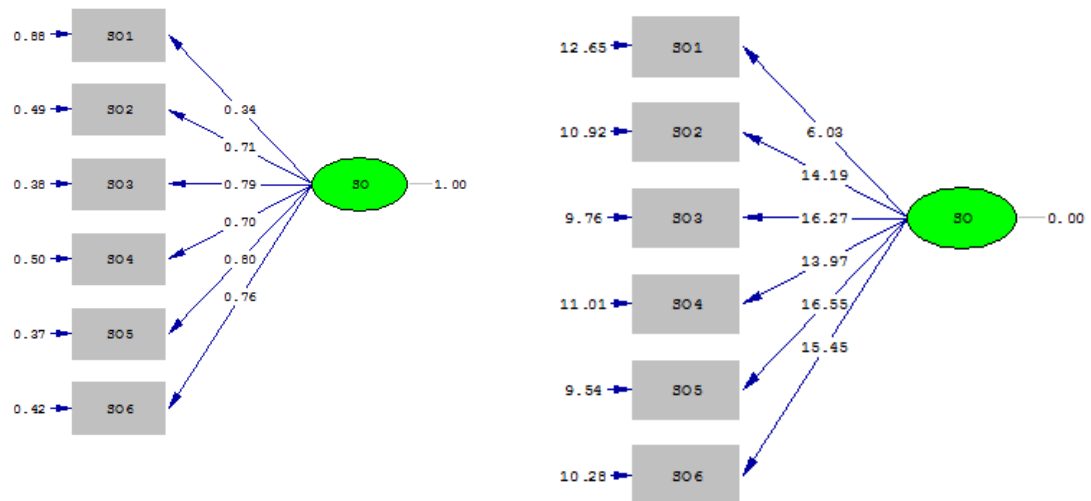
در این قسمت به بررسی بارهای عاملی شاخص‌ها پرداخته شده است، بارعاملی کمتر از ۰/۳ باشد، رابطه ضعیف است و از آن صرف‌نظر می‌شود. بارعاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد، مقدار بسیار مطلوبی است.



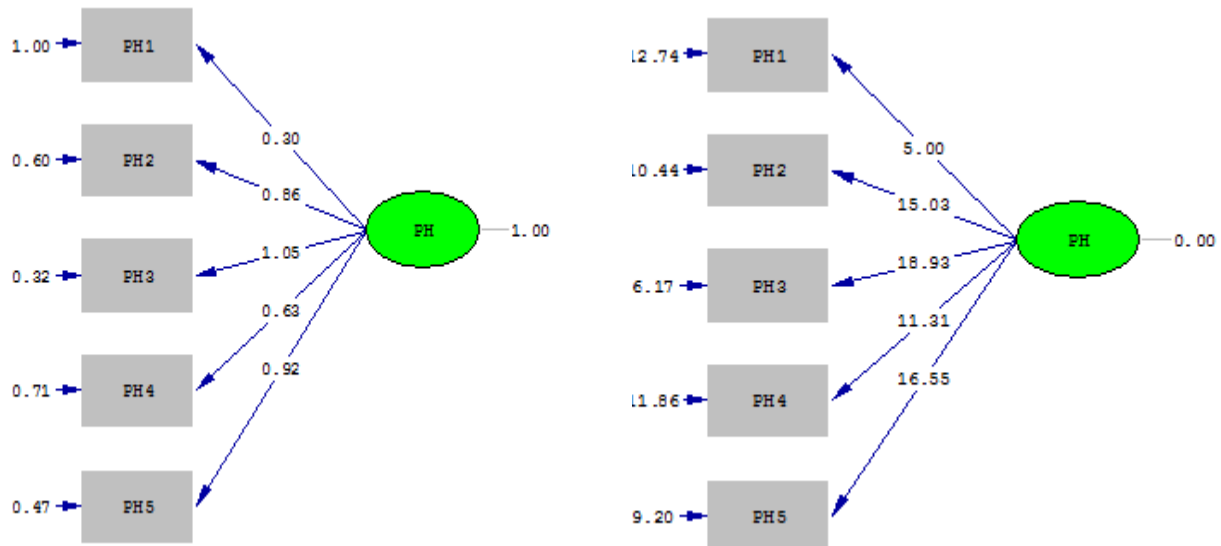
شکل ۴. ضرایب تی و ضرایب استاندارد مربوط به بعد رفاه مالی



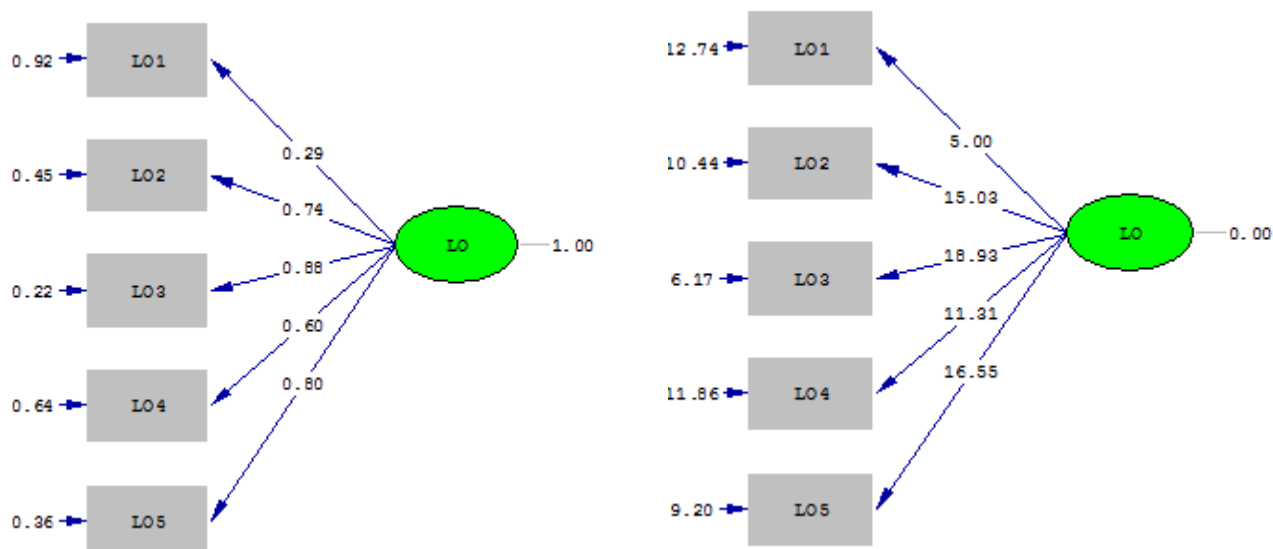
شکل ۵. ضرایب تی و ضرایب استاندارد مربوط به بعد رفاه شغلی



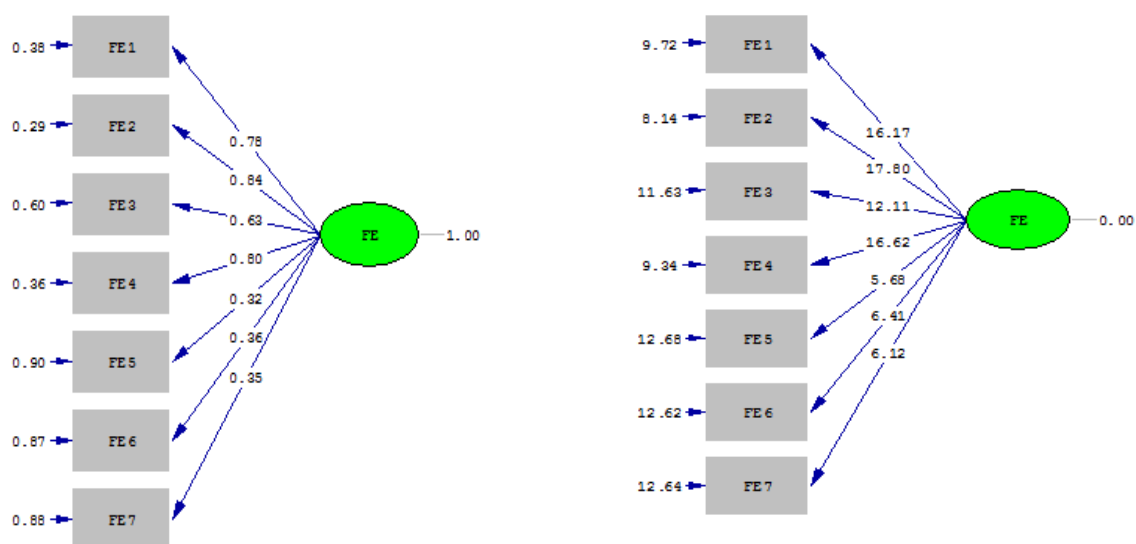
شکل ۶. ضرایب تی و ضرایب استاندارد مربوط به بعد رفاه اجتماعی



شکل ۷. ضرایب تی و ضرایب استاندارد مربوط به بعد رفاه جسمانی



شکل ۸. ضرایب تی و ضرایب استاندارد مربوط به بعد رفاه حقوقی



شکل ۹. ضرایب تی و ضرایب استاندارد مربوط به بعد رفاه عاطفی

جدول ۱۱. نتایج آزمون بارتلت و کی ام او

آزمون	مقدار
آزمون کفایت نمونه کیسر مییر و الکین	۰/۶۴۶
آزمون بارتلت	۳۶۷۰,۰۰۰
کای دو	۱۸۶
درجه آزادی	۰,۰۰۰
عدد معناداری	

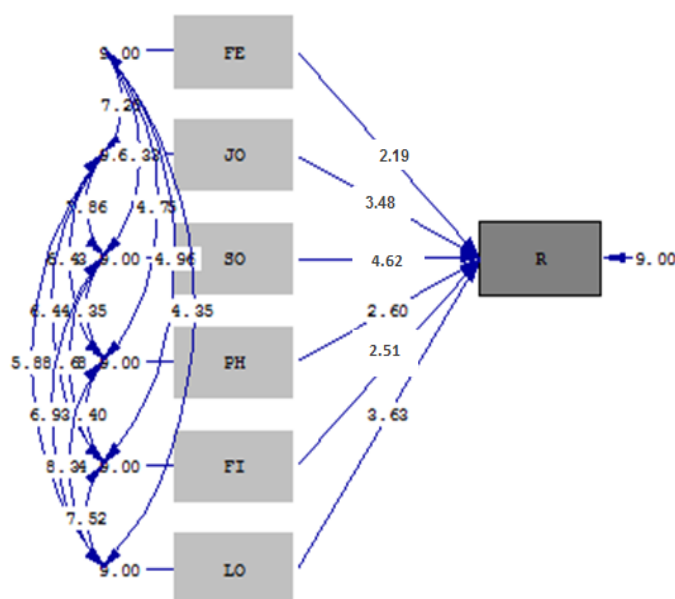
در این پژوهش مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۶۴۶ است (نزدیک به یک) تعداد نمونه (تعداد پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی است و کفایت نمونه‌گیری برای انجام تحلیل عاملی وجود دارد و همچنین سطح معنی‌داری آماره بارتلت برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل عاملی مناسب است. در جدول زیر به بررسی شاخص‌های بررسی مدل تحقیق پرداخته شده است.

جدول ۱۲. نتایج شاخص‌های برازش مدل

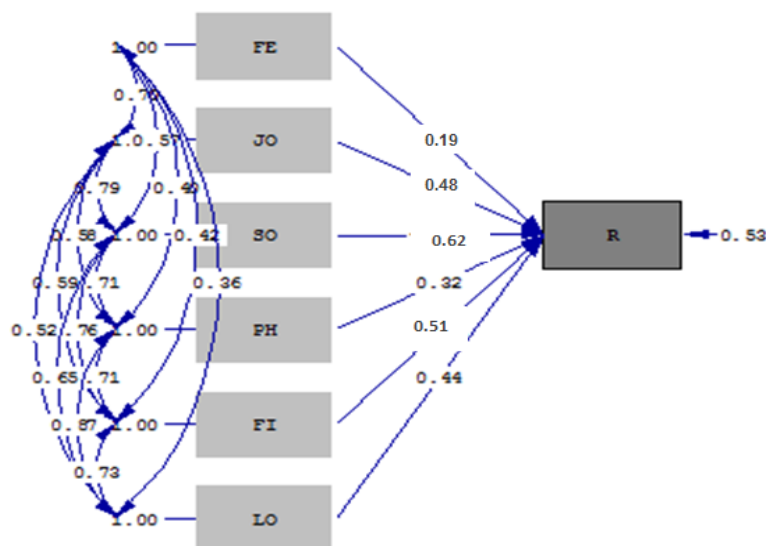
شاخص برازش	χ^2 / df	RMSEA	RMR	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI	AGFI
میزان استاندارد	کمتر از ۳	کمتر از ۰/۰۸		بیشتر از ۰/۹				بیشتر از ۰/۸	
میزان تحقیق	۲/۶۳	۰/۰۷۲	۰/۰۸۱	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۸۴	۰/۸۱

برای بررسی برازش مدل پژوهش، قبل از تأیید روابط ساختاری باید از مناسب بودن و برازش مطلوب مدل اطمینان حاصل نمود. میزان شاخص کای اسکوتر/ درجه آزادی در این پژوهش برابر با (۲/۶۳) بدست آمده که مورد تأیید می‌باشد. همچنین میزان استاندارد شاخص ریشه میانگین باقی‌مانده‌ها نیز کمتر از ۰/۰۸ می‌باشد که با توجه به اینکه مقدار این شاخص در تحقیق حاضر برابر با (۰/۰۸۱) حاصل شده از نظر برازش مورد تأیید است.

معادلات ساختاری و آزمون تحلیل مسیر تکنیک آماری مناسبی است که بر پایه فرضیه‌هایی درباره وجود روابط علی بین متغیرها می‌باشد. نمودار زیر ضرایب t را برای مدل اندازه‌گیری (ضرایب t برای سوالات و متغیرهای مربوط به آن‌ها) و مدل ساختاری (ضرایب t برای مسیرهای مطرح شده در مدل در بین متغیرها) نشان می‌دهد.



شکل ۱۰. ضرایب t با استفاده از آزمون تحلیل مسیر



شکل ۱۱. ضرایب استاندارد با استفاده از آزمون تحلیل مسیر

در این مدل هر یک از نمادها معرف متغیری هستند، که متغیرهای برونزا شامل رفاه مالی (FI)، رفاه شغلی (JO)، رفاه اجتماعی (SO)، رفاه جسمانی (PH)، رفاه حقوقی (LO)، رفاه عاطفی (FE) و متغیر درونزا رفاه و سلامت کارکنان (BI) می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که تمامی شش بعد شناسایی شده رفاه و سلامت کارکنان یعنی رفاه مالی، شغلی، اجتماعی، جسمانی، حقوقی و عاطفی از اعتبار کافی برخوردار بوده و در مدل نهایی پژوهش تأیید شدند. تحلیل‌های دلفی، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر همگی مؤید نقش مؤثر این ابعاد در تبیین وضعیت رفاه و سلامت کارکنان بانک ملی ایران بودند. بررسی ضرایب تی و ضرایب استاندارد، رابطه معنادار و قوی میان این ابعاد و متغیر وابسته رفاه و سلامت کارکنان را نشان داد. همچنین شاخص‌های برازش مدل تحقیق نیز در سطح مطلوبی قرار داشتند که این مسئله نشان‌دهنده سازگاری مدل طراحی شده با داده‌های تجربی است. ضریب کندال نیز حاکی از اجماع نظر مطلوب میان خبرگان در مورد مؤلفه‌های شناسایی شده بود.

یافته‌های مربوط به بعد رفاه مالی از جمله حقوق و دستمزد، مزایا و پاداش، افزایش درآمد، انعطاف‌پذیری مالی و تسهیلات مسکن با میانگین اهمیت بالا مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. این یافته‌ها هم‌راستا با پژوهش Chang (۲۰۲۴) است که نشان داد سلامت مالی کارکنان اثر مستقیمی بر عملکرد شغلی آنان دارد و تقویت آن می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد (Chang, 2024). همچنین، یافته‌های Ahmad و همکاران (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت مزایای مالی و تأثیر آن بر احساس رضایت و رفاه کارکنان تأکید دارند (Ahmad et al., 2023).

در حوزه رفاه شغلی، مؤلفه‌هایی همچون شرایط کاری مناسب، محیط کاری سالم، امنیت شغلی، تسهیلات ایاب و ذهاب، طرح‌های زایمان و تهیه اقلام ضروری زندگی به‌عنوان شاخص‌های مهم شناسایی شدند. این نتایج با یافته‌های Amhana و Thomas (۲۰۲۴) که به بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان در مؤسسات مالی پرداختند، مطابقت دارد (Amhana & Thomas, 2024). آنان بیان داشتند که رفاه شغلی بالا و فراهم بودن امکانات کاری مناسب موجب افزایش تعهد سازمانی می‌گردد.

در بعد رفاه اجتماعی، شاخص‌هایی نظیر ارتباطات اجتماعی، عدالت در تخصیص امکانات، توسعه حرفه‌ای و تسهیلات درمانی دارای اهمیت بالایی بودند. این نتایج با مطالعات Le و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است که تأکید دارند حمایت سازمانی از ارتباطات و روابط بین فردی کارکنان می‌تواند به بهبود رفاه اجتماعی آن‌ها کمک کند (Le et al., 2023).

(2023). همچنین، مطالعه Bi bi و همکاران (۲۰۲۲) نیز نشان داد که رفتار مسئولانه اجتماعی سازمان‌ها موجب افزایش احساس تعلق اجتماعی و شادکامی کارکنان می‌شود (Bibi et al., 2022).

یافته‌های مرتبط با رفاه جسمانی شامل سلامت فیزیکی، ایمنی و بهداشت، ورزش و تغذیه سالم، آسایش فیزیکی و انعطاف‌پذیری فیزیکی نیز با اهمیت بالا ارزیابی شدند. نتایج این بخش با یافته‌های Hill و همکاران (۲۰۲۴) هماهنگ است که در مرور نظام‌مند خود به نقش فعالیت‌های فیزیکی، طراحی محیط کار مناسب و توازن کار-زندگی در افزایش سلامت جسمانی کارکنان اشاره کرده‌اند (Hill et al., 2024). همچنین، مطالعه Tomczak (۲۰۲۲) نشان داد که بازطراحی محیط کار به منظور افزایش تناسب فیزیکی و کاهش فشارهای بدنی، می‌تواند موجب ارتقاء سطح سلامت و رفاه در محیط‌های کاری شود (Tomczak, 2022).

در بعد رفاه حقوقی، مؤلفه‌هایی مانند حقوق مادی و معنوی، حقوق کاری، حقوق مصرف‌کنندگان و حمایت نظارتی تأیید شدند. این یافته‌ها با پژوهش Oyewole و همکاران (۲۰۲۴) تطابق دارد که بیان می‌دارد رعایت حقوق شغلی، وجود چارچوب‌های نظارتی و رعایت عدالت در قوانین کاری موجب افزایش امنیت روانی کارکنان می‌شود (Oyewole et al., 2024). همچنین، Zheng (۲۰۲۵) نیز در پژوهش خود نقش شفافیت نقش‌ها و انطباق وظایف را در بهبود رفاه حقوقی و وضوح شغلی مؤثر می‌داند (Zheng, 2025). رفاه عاطفی نیز با مؤلفه‌هایی نظیر تعادل کار و زندگی، حمایت روانی، فرصت‌های اجتماعی و غنی‌سازی عاطفی در پژوهش حاضر مورد تأکید قرار گرفت. این نتایج همسو با مطالعات Swaidan (۲۰۲۵) است که نشان داد حمایت عاطفی و روانی سازمان از کارکنان می‌تواند به کاهش پدیده‌هایی مانند احساس نالایی بودن و فرسودگی روانی بینجامد (Swaidan, 2025). همچنین مطالعه Maref vand و Shafi abady (۲۰۲۴) تأیید می‌کند که آموزش مهارت‌های زندگی و خدمات مشاوره‌ای در بهبود رفاه عاطفی نقش بسزایی دارد (Maarefvand & Shafiabady, 2024).

از منظر کلان، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ایجاد مدلی جامع از ابعاد رفاه و سلامت کارکنان، منطبق بر نیازهای واقعی و بومی‌شده، می‌تواند به شکل‌گیری استراتژی‌های کارآمد در مدیریت منابع انسانی بینجامد. مطالعه Ferm و همکاران (۲۰۲۴) بر اهمیت نقش چندگانه منابع انسانی به عنوان محرک، مدافع و پشتیبان سلامت کارکنان تأکید دارد که با نتایج این پژوهش سازگاری دارد (Ferm et al., 2024). همچنین مطالعه Bol t و Honer (۲۰۲۴) نشان داد که اثرات دواگانه کار و خانواده باید در سیاست‌های رفاهی مدنظر قرار گیرد، چرا که تأثیرات متقابل آنها مستقیماً بر رفاه کارکنان تأثیر می‌گذارد (Bolt & Homer, 2024).

در مجموع، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش ترکیبی و استفاده از نظر خبرگان و آزمون‌های آماری قوی، توانسته است ابعاد جامعی از رفاه و سلامت کارکنان را در صنعت بانکداری ایران استخراج و اعتبارسنجی نماید. طراحی مدل مفهومی ارائه‌شده می‌تواند به عنوان مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های آتی در سطح سازمانی و ملی مورد استفاده قرار گیرد. یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز بر یک بانک خاص (بانک ملی ایران) و صرفاً در استان مازندران بوده است که ممکن است نتایج آن قابل تعمیم به سایر بانک‌ها و مناطق نباشد. همچنین، استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس در مرحله کمی ممکن است باعث کاهش دقت نتایج و ایجاد سوگیری در نمونه گردد. علاوه بر این، تمرکز بر نظرات خبرگان داخلی و عدم استفاده از دیدگاه‌های بین‌المللی می‌تواند میزان تنوع یافته‌ها را محدود کرده باشد. کمبود مطالعات بومی در حوزه رفاه کارکنان نیز موجب شد تکیه اصلی بر مطالعات خارجی قرار گیرد که ممکن است با زمینه فرهنگی و اجتماعی ایران تطابق کامل نداشته باشند.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، دامنه جغرافیایی گسترش یافته و کارکنان بانک‌های مختلف دولتی و خصوصی در مناطق گوناگون کشور مورد بررسی قرار گیرند تا امکان مقایسه و تعمیم نتایج فراهم گردد. همچنین، استفاده از روش‌های طولی برای بررسی تأثیرات بلندمدت برنامه‌های رفاهی می‌تواند به درک عمیق‌تری از پویایی‌های رفاه کارکنان بینجامد. به کارگیری روش‌های کیفی همچون مصاحبه‌های عمیق یا گروه‌های متمرکز با کارکنان می‌تواند ابعاد پنهان و ظریف‌تری از نیازها و ترجیحات رفاهی را آشکار سازد. علاوه بر این، تحلیل تأثیرات فرهنگی، جنسیتی و نسلی بر انتظارات رفاهی می‌تواند به طراحی برنامه‌های دقیق‌تری منجر شود.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود بانک‌ها و سازمان‌های مشابه به طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های رفاهی جامع بپردازند که تمامی ابعاد شناسایی‌شده را دربرگیرد. به‌ویژه توجه به رفاه عاطفی و روانی که کمتر در سیاست‌های سازمانی مورد توجه قرار گرفته، می‌تواند اثربخشی برنامه‌ها را افزایش دهد. اجرای نظام‌های ارزیابی مستمر نیازهای رفاهی کارکنان، بهره‌گیری از بازخوردهای آنان در طراحی خدمات رفاهی، و توجه به تنوع جنسیتی و نسلی در این برنامه‌ها، از الزامات موفقیت در این حوزه است. همچنین

توصیه می‌شود از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های رفاهی و ارائه خدمات شخصی‌سازی شده استفاده شود (Aguinis et al., 2024). بدین ترتیب، می‌توان محیطی حمایتی و انگیزشی برای کارکنان فراهم کرد که به افزایش رضایت، وفاداری و بهره‌وری منجر گردد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

Employee well-being programs are essential organizational strategies aimed at enhancing the financial security, physical health, and overall quality of life of workers. These programs typically encompass a variety of benefits, including healthcare coverage, retirement plans, financial counseling, and wellness resources, which collectively aim to elevate employee satisfaction and productivity (Singh & Singh, 2024). A prominent example is the Employee Banking and Investment Program of Bank of America, which offers employees tailored financial services, personal financial coaching, investment options, and educational resources to enhance their financial well-being and general life satisfaction (Amhana & Thomas, 2024). These kinds of initiatives are crucial for creating a supportive workplace environment that fosters employee engagement while reducing financial stress. Investing in comprehensive well-being programs can enhance employee loyalty, attract top talent, and improve overall organizational performance.

Nevertheless, the successful implementation of such programs requires a nuanced understanding of employee needs and preferences. Regular feedback and evaluations can enable organizations to tailor their offerings to ensure employees feel valued and supported in both their professional and personal lives (Bibi et al., 2022). Many organizations thus design their welfare



initiatives based on the specific needs of their workforce (Alizadeh Sani et al., 2018). In this context, the well-being of bank employees holds special significance. The banking sector is marked by high pressure, extended working hours, and a performance-driven culture, all of which pose unique challenges to employees' mental and physical health (Ferm et al., 2024; Hill et al., 2024). Ensuring employee well-being in such environments requires proactive policies that prioritize holistic support systems.

Organizations like Bank Melli Iran, with a vast workforce, must take into account the direct relationship between employee well-being and quality service delivery, customer satisfaction, and institutional success. However, several barriers impede the optimal implementation of well-being programs in this context. These include increased job pressure, rapid changes in banking systems, high customer expectations, and a lack of comprehensive programs addressing physical and mental health. Existing initiatives may fall short of employee needs or lack effectiveness. Therefore, this study poses the central question: how can employee health and well-being in Iran's banking sector be comprehensively analyzed and supported?

Methods and Materials

This study utilized a mixed-methods approach composed of a qualitative phase followed by a quantitative phase. The research was exploratory in nature and applied in purpose. In the first phase, meta-synthesis was used to identify the primary dimensions of employee health and well-being. This phase adopted the seven-step model of Sandelowski and Barroso (2007). Articles published between 2010 and 2023 were reviewed from reputable international and national databases using purposive sampling. Out of 670 initially retrieved studies, 53 met the inclusion criteria.

In the second phase, the identified components were validated using the Delphi technique. The Delphi panel consisted of academic experts in employee well-being and senior staff from Bank Melli branches in Mazandaran Province. Following this, a questionnaire was distributed to 350 employees, of which 304 completed responses were analyzed. Statistical tests such as factor analysis and path analysis were conducted using LISREL software to examine the relationships between the identified components and dimensions. Sampling for the Delphi panel was purposive, while the survey sample was determined based on Morgan's table and employed convenience sampling.

Findings

The qualitative meta-synthesis yielded six key dimensions of employee well-being and health: financial well-being, occupational well-being, social well-being, physical well-being, legal well-being, and emotional well-being, encompassing a total of 38 components. Examples of these include fair salary and benefits, psychological support, legal protections, opportunities for remote work, and physical health promotion.

Quantitative validation showed high levels of agreement among experts, with all six dimensions receiving average importance scores above acceptable thresholds. The Kappa coefficient indicated strong inter-rater reliability, and the Kendall coefficient of concordance for the second round of the Delphi was calculated at 0.507, indicating substantial agreement among experts.

Demographically, the 304 respondents consisted of 252 males (83%) and 52 females (17%). The majority held bachelor's degrees (36%), followed by those with master's degrees (25%), PhDs (18%), associate degrees (17%), and high school diplomas (4%). The largest age group ranged from 26 to 42 years (43%).

Factor loadings and confirmatory factor analysis validated the model structure. All factor loadings exceeded the 0.30 threshold, with many surpassing 0.60, indicating strong relationships between indicators and latent constructs. Goodness-of-fit

indices confirmed model adequacy (e.g., RMSEA = 0.072, GFI = 0.84, CFI = 0.93). All six dimensions showed significant path coefficients with the dependent variable of employee well-being.

The final validated model of employee health and well-being reflected high internal consistency and structural coherence. All 37 remaining components after the Delphi process were retained in the model.

Discussion and Conclusion

The results of this research confirmed that the six identified dimensions—financial, occupational, social, physical, legal, and emotional well-being—are valid and essential aspects of employee health in the banking sector. The use of a robust mixed-methods framework allowed for a comprehensive exploration and validation of these dimensions. Path analysis revealed strong causal relationships between each dimension and overall employee well-being, and model fit indices demonstrated that the proposed structure aligns well with the empirical data.

The analysis highlighted that financial well-being components, such as adequate salary, bonuses, and housing assistance, were highly valued by employees and experts alike. Occupational well-being, including work conditions and job security, was also found to be critically important. Social well-being factors like fair resource distribution and professional development contributed to a sense of belonging and equity. Physical well-being, including ergonomic workspaces and health promotion, and emotional well-being, with a focus on work-life balance and psychological support, were emphasized as vital for employee satisfaction. Legal well-being, encompassing employee rights and protections, added a critical layer of institutional trust and security.

Importantly, the findings underscored the need for organizational policies that go beyond traditional economic incentives. Instead, they should integrate emotional, psychological, and social support systems to sustain long-term engagement and reduce burnout. The finalized model provides a useful framework for designing future programs tailored to the specific needs of employees in the Iranian banking sector. This model can also be adapted to other organizational contexts with similar structural and cultural features.

However, the study had some limitations. It was conducted in a single institution (Bank Melli) and focused on one geographic area (Mazandaran Province), which may restrict the generalizability of results. Convenience sampling in the quantitative phase may have introduced selection bias. Additionally, reliance on domestic experts limited the breadth of perspectives in the Delphi process.

Future studies should aim to replicate this research in other banks across various regions to enhance the generalizability and comparative potential of the findings. Longitudinal designs could be employed to assess the long-term effects of well-being interventions. Qualitative methods such as in-depth interviews and focus groups could uncover more nuanced employee needs. Cross-cultural comparisons and gender-sensitive analyses are also recommended to refine and adapt welfare strategies more effectively.

Practically, organizations are encouraged to develop comprehensive welfare programs that address all six identified dimensions, with particular attention to the often-overlooked emotional and psychological needs of employees. Regular needs assessments, employee feedback mechanisms, and the use of modern technologies such as AI for personalized service delivery can enhance program effectiveness. Ultimately, prioritizing employee well-being not only boosts morale and retention but also drives organizational success in competitive service industries like banking.

References



- Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101029. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101029>
- Ahmad, N., Ullah, Z., Ryu, H., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2023). From Corporate Social Responsibility to Employee Well-Being: Navigating the Pathway to Sustainable Healthcare. *Psychology research and behavior management*, 16, 1079-1095. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S398586>
- Alizadeh Sani, M., Hoseini, A., & Tabasomi, A. (2018). The Impact of Welfare Facilities on the Enhancement of Positive Psychological Capital. *Journal of Management Studies for Improvement and Transformation*, 27(87), 29-44. https://jmsd.atu.ac.ir/m/article_8649.html
- Amhana, Z. B. R., & Thomas, A. B. (2024). The Impact of Performance Appraisal on Employees' Productivity in Financial Institutions: A Case of the United States Banking Sector. *European Journal of Business Startups and Open Society*, 4(4), 270-282. <http://www.inovatus.es/index.php/ejbsos/article/view/3055>
- Bibi, S., Khan, A., Hayat, H., Panniello, U., Alam, M., & Farid, T. (2022). Do hotel employees really care for corporate social responsibility (CSR): a happiness approach to employee innovativeness. *Current Issues in Tourism*, 25(4), 541-558. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1889482>
- Bolt, E. E. T., & Homer, S. T. (2024). Employee corporate social responsibility and well-being: the role of work, family and culture spillover. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2023-0097>
- Chang, R. (2024). The Impact of Employees' Health and Well-being on Job Performance. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 29, 372-378. <https://doi.org/10.54097/9ft7db35>
- Ferm, L., Wallo, A., Reineholm, C., & Lundqvist, D. (2024). Defender, Disturber or Driver? The ideal-typical professional identities of HR practitioners. *Personnel Review*, 53(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2023-0511>
- Hill, N. S., Axtell, C., Raghuram, S., & Nurmi, N. (2024). Unpacking virtual work's dual effects on employee well-being: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management*, 50(2), 752-792. <https://doi.org/10.1177/01492063221131535>
- Le, H., Gopalan, N., Lee, J., Kirige, I. E. D., Haque, A., Yadav, V., & Lambropoulos, V. (2023). Impact of Work and Non-Work Support on Employee Well-Being: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 15(22), 15808. <https://doi.org/10.3390/su152215808>
- Maarefvand, A., & Shafiabady, A. (2024). Effectiveness of Shafie-Abadi's Multidimensional Model Training on Enhancing Occupational Well-being and Quality of Work Life among Teachers in Qom City. *International Journal of Education and Cognitive Sciences*, 4(4), 21-30. <https://doi.org/10.61838/kman.ijecs.4.4.3>
- Oyewole, A. T., Okoye, C. C., Ofodile, O. C., Odeyemi, O., Adeoye, O. B., Addy, W. A., & Ololade, Y. J. (2024). Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 623-633. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.875>
- Singh, J., & Singh, M. (2024). Addressing unproductive credit consumption and beneficiary malpractices in social welfare programs for slum-dwellers: A study from India. *Cities*, 145, 104729. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104729>
- Swaidan, E. (2025). Impostor Phenomenon Unveiled: Exploring Its Impact on Well-Being, Performance, and Satisfaction Among Employees. *Administrative Sciences*, 15(2), 67. <https://doi.org/10.3390/admsci15020067>
- Tomczak, M. (2022). How Can the Work Environment Be Redesigned to Enhance the Well-Being of Individuals With Autism? *Employee Relations*, 44(6), 1467-1484. <https://doi.org/10.1108/er-12-2021-0535>
- Zheng, L. (2025). Leader–employee Perfectionism (In)congruence and Role Clarity: A Role Theory Approach to Employee Workplace Well-Being. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2024-0349>