



## Analyzing the Concept of Work Engagement Using Rodgers Evolutionary Approach

### Alireza Yaghoubi

\*Corresponding Author: Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mali: 2A.yaghoubi@gmail.com

### Ahmad Vedadi

Associate Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mali: Ahvedadi@gmail.com

### Mandan Momeni

Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mali: Mandanmomeni@yahoo.com

### Abstract

In age where one of the pillars of sustainable competitive advantage of organizations is having committed, professional and motivated employees, maintaining and increasing employee's engagement is one of the most important concerns of organizations. The purpose of this study is to clarify the concept of work engagement according to the existing theoretical concepts and to recognize its features, precedents, and consequences. Methodologically, Rogers' evolutionary concept analysis approach has been used in this research. This approach, like other methods of concept analysis, seeks to clarify and analyze the intended concept. Nonlinear, rotational and flexible method were used to collect and analyze data based on inductive approach. In this research, the analysis is thematic and analogous to content analysis. For this purpose, the word "engagement" was searched in existing and valid databases. The findings of the study showed that work engagement is a complex process with the features of vigor, dedication, absorption, and cognitive, emotional, and physical dimensions. Its precedents include "job and personal resources", "social support for co-workers, coaching", "sense of worth, participation", and "meaningfulness, safety". Its consequences include "improved productivity", "performance, creativity, turnover", and "low level of willingness to leave the service and organizational citizenship behavior". As a result, having engaged employees is one of the most important challenges for managers and organizations that seek to improve organizational performance indicators.

**Keywords:** Work Engagement, Concept Analysis, Rodgers Evolutionary Method.

**Citation:** Yaghoubi, A., Vedadi, A. & Momeni, M. (2020). "Analyzing the concept of Work Engagement using Rodgers evolutionary approach". *Public Organizations Management*, 8(4), 89-104.

(DOI): 10.30473/ipom.2020.53507.4129

Received: (28/Jun/2020)

Accepted: (27/Sep/2020)



## تحلیل مفهوم اشتیاق کاری به روش رویکرد تکاملی راجرز

### علیرضا یعقوبی

\*نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

E-mali: 2A.yaghoubi@gmail.com

### احمد ودادی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

E-mali: Ahvedadi@gmail.com

### ماندان مؤمنی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

E-mali: Mandanmomeni@yahoo.com

### چکیده

در عصری که یکی از ارکان مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، کارکنان متعهد، متخصص و با انگیزه هستند، حفظ و افزایش اشتیاق کارکنان یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌هاست. هدف از این مطالعه شفاف‌سازی مفهوم اشتیاق کاری با توجه به مباحث نظری موجود، شناخت ویژگی‌ها، پیش‌آیندها و پیامدهای آن است. از نظر روش‌شناسی، در این پژوهش از رویکرد تحلیل مفهوم تکاملی راجرز استفاده شده است. این رویکرد همانند سایر روش‌های تحلیل مفهوم در پی واضح‌سازی و تحلیل مفهوم موردنظر است. روشی غیرخطی، چرخشی و انعطاف‌پذیر که بر اساس رویکرد استقرایی، داده‌های خام جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار می‌گیرند. در این پژوهش، تحلیل به صورت درونمایه‌ای و شبیه به تحلیل محتوا صورت گرفته به این منظور پایگاه‌های اطلاعاتی موجود و معتبر با کلیدواژه "Engagement" مورد جستجو قرار گرفتند. یافته‌ها در این مطالعه نشان داد که اشتیاق کاری فرآیندی پیچیده با ویژگی‌های توان، سخت‌کوشی و شیفتگی و ابعاد شناختی، هیجانی (عاطفی)، رفتاری (فیزیکی) است. پیش‌آیندهای آن شامل «منابع شغلی و منابع شخصی» «حمایت اجتماعی از همکاران، مربیگری» «احساس ارزشمند بودن، مشارکت» «معنی‌داری، ایمنی» است. پیامدهای آن نیز شامل «بهبود بهره‌وری» «عملکرد، خلاقیت، گردش مالی» «سطح پایین تمایل به ترک خدمت و رفتار شهروندی سازمانی» است. نتیجه این که سوق دادن کارکنان به سوی اشتیاق یکی از چالش‌های مهم مدیران و سازمان‌هایی است که در پی بهبود شاخص‌های عملکرد سازمان می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** اشتیاق کاری، تحلیل مفهوم، روش تکاملی راجرز.

**استناد:** یعقوبی، علیرضا؛ ودادی، احمد و مؤمنی، ماندان (۱۳۹۹). «تحلیل مفهوم اشتیاق کاری به روش رویکرد تکاملی

راجرز». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۴)، ۸۹-۱۰۴.

(DOI): 10.30473/ipom.2020.53507.4129

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۴/۰۸)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۷/۰۶)

## مقدمه

نیروی کار به عنوان یک دارایی استراتژیک، برای تدوین و اجرای استراتژی‌ها در هر سازمان در نظر گرفته می‌شود (ارسلان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۱) در سناریوی کسب و کار پویا، سوق دادن کارکنان به سمت اشتیاق کاری به طور مؤثر به یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های مختلف تبدیل شده است (دهیروشوکلا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱). موضوع (مسئله) اشتیاق کارکنان برای محققان منابع انسانی، مشاوران و مدیران و حتی برای موارد اجتماعی، آموزشی، نهادهای مردمی و خیریه‌ها، باشگاه‌های ورزشی و نهادهای آموزشی همواره یک چالش مهم به حساب می‌آید. تحقیقات جاری درباره اشتیاق بنا به نظر محققان شامل عواملی است که باید برای کشور ایران بومی‌سازی شود. لزوم تحقیق درباره این عوامل در داخل از مباحثی است که باید به آن پرداخته شود.

با توجه به نو بودن موضوع پیشنهادهایی نیز ارائه شده است که هرکدام سعی در بهبود شاخص‌های آن از دیدگاه محققان داشته‌اند. البته باید اذعان داشت که مرور آمار و اطلاعات ارائه شده گرچه اختلافات معنی‌داری با هم دارند، ولی گویای این مطلب می‌باشند که موضوع اشتیاق برای مدیران بیشتر "مسئله" است تا یک موضوع جالب برای تحقیق. با توجه به اختلاف نظر راجع به چیستی اشتیاق کاری و اینکه چگونه اندازه‌گیری می‌شود، بهبود آن در سازمان‌ها و شرکت‌ها حائز اهمیت بسیار است. از این رو، تحلیل شفاف این مفهوم جهت آشنایی هرچه بیشتر با آن خصوصاً با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات فرهنگی کشور ایران سیاسی و اقتصادی فعلی کشور، بار جبران فاصله با رقبای خارجی و ارتقا شاخص‌هایی همچون بهره‌وری، کارایی، اشتیاق نیز بر دوش مدیریت و نیروی انسانی است، بسیار حیاتی است. سؤالی که مطرح است این است که پژوهشگران چگونه می‌خواهند دانش موجود در این زمینه را افزایش دهند درحالی‌که با بررسی مطالعات موجود مشخص شده که بین پژوهشگران این حوزه معنای مشترکی از واژه اشتیاق کاری وجود ندارد. به نظر می‌رسد این‌گونه مشکلات می‌تواند گسترش دانش مورد نظر را با چالش مواجه نماید.

در چند دهه گذشته روش‌های متعدد تحلیل مفهوم توسعه یافته که هرکدام مبانی فلسفی خاص خود را دارد. در بسیاری

از موارد اساس فلسفی رویکردهای تحلیل ضمنی هستند ولی درعین حال اثرات قابل توجهی برای انجام تفسیر و به‌کارگیری نتایج اولیه به‌جای می‌گذارند. از نظر تاریخی دیدگاه‌های رایج در مورد مفاهیم و تحلیل آن‌ها ریشه در نظریه فلسفی اصالت‌گرایی دارند. در این دیدگاه هدف اصلی از تحلیل دستیابی به اصل و جوهره مفهوم مورد نظر است. این جوهره مجموعه‌ای از شرایطی است که برای ترسیم دقیق محدوده قلمرو و مفهوم لازم و کافی است. بر اساس این دیدگاه فلسفی، مفاهیم جدا از بافت اجتماعی یا وابستگی‌اش با دیگر مفاهیم مورد تحلیل قرار می‌گیرد. رویکرد راجرز بر پایه تفکر فلسفی معاصر در زمینه مفاهیم و نقش آن‌ها در تکامل و توسعه دانش پایه‌گذاری شده است. این دیدگاه به ماهیت پویای مفاهیم که همواره با گذر زمان در بافت و زمینه اجتماعی در تغییر و تحول است تأکید می‌نماید. این رویکرد تحلیل دیدگاه‌های فلسفی اصالت‌گرایی و مطلق‌گرایی که در نیمه اول قرن بیستم در زمینه دانش و مفاهیم رایج بوده‌اند را رد کرده و جایگاه خود را بین رویکردهای موجود باز کرده است (دین‌محمدی و دیگران، ۱۳۸۹ به نقل از راجرز، ۲۰۰۰).

## مبانی نظری

محققان اشتیاق کاری از طیف وسیعی از چارچوب نظری برای توضیح این مفهوم استفاده کرده‌اند، به این معنا که چگونه اشتیاق در قالب پارادایم‌های روان‌شناختی مثبت می‌گنجد یا به‌منظور توضیح رابطه بین اشتیاق و پیامدهای آن. نگاهی به الگوها و مدل‌های ارائه و استفاده شده در جهان نشان‌دهنده این است که هنوز الگویی منحصربه‌فرد ارائه و به‌کارگیری نشده است و اندیشمندان نیز در نحوه و چگونگی کارکرد این مدل‌ها در محیط‌های مختلف شک و تردید دارند (مکلود و کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). آن‌ها دلیل این عدم وحدت را این‌چنین بیان می‌کند که اشتیاق شغلی کارکنان، از پارادایم‌های جدید حوزه منابع انسانی بوده و به دلیل راه‌های متنوع بهره‌برداری از آن، تعاریف چندگانه‌ای را داراست. اکثر تعاریف اذعان دارند که اشتیاق از منابع شخصی و محیطی نشأت می‌گیرد (میسسی و اشنایدر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). لذا، با توجه به اینکه مفهوم اشتیاق دارای معنی گسترده بوده و از پیچیدگی بالایی برخوردار است لازم است این مفهوم مورد تحلیل قرار گیرد زیرا به نظر می‌رسد

3. MacLeod & Clarke  
4. Macey & Schneider

1. Arslan  
2. Dhir & Shukla

واضح‌سازی و شفاف‌شدن است. هدف از تحلیل در این رویکرد تشریح مفهوم، موارد استعمال رایج آن و آشکارسازی ویژگی‌های آن به‌عنوان اساسی برای توسعه و تکامل بیشتر مفهوم است.

یکی از دلایل انتخاب این روش، ماهیت سیال و در حال تکامل مفهوم اشتیاق در مدیریت است. ماهیت پویا و موقعیتی و تفسیری روش راجرز این اجازه را می‌دهد که مفهوم در حال تغییر اشتیاق بررسی شود. همچنین این روش تمرکز بر کاربرد مفهوم و ارتباط با عوامل متعدد را دارد. راجرز تکنیک تحلیل مفهومی را پیشنهاد می‌دهد که با یک جستجوی متون با به‌کارگیری کلیدواژه‌ها، عناوین، یا خلاصه مقالات در برگزیده مفهوم موردنظر شروع می‌شود ضمن این‌که تحلیل مفهوم با فرایند توسعه مفهوم ارتباط دارد (راجرز، ۲۰۰۰). راجرز بیان می‌دارد که چرخه توسعه مفهوم دربرگیرنده کاربرد، اهمیت و به‌کارگیری مفهوم است. تحلیل مفهوم تکاملی راجرز شامل به‌کارگیری شش مرحله تکرارشونده است.

#### ۱. مراحل فرایند تحلیل مفهوم تکاملی راجرز

۱. تعیین مفهوم موردنظر و بیان واژه‌ها و اصطلاحات مرتبط
۲. تعیین و انتخاب حیطه مناسب برای گردآوری اطلاعات
۳. گردآوری اطلاعات مرتبط شامل روش مرور مطالعات
۴. تحلیل اطلاعات مرتبط با مفهوم شامل واژه‌های جایگزین، واژه‌های مرتبط، پیشایندها، پیامدها و ویژگی‌های مفهوم
۵. تعیین مثال‌های عینی از مفهوم در صورت نیاز
۶. تعیین فرضیات و دلالت‌های تحلیل برای توسعه بیشتر مفهوم

در مورد مرحله اول می‌توان گفت تمرکز اولیه در تحلیل مفهوم، مشخص کردن مفهوم موردعلاقه و واژه‌شناسی مناسب برای هدایت تحلیل است. در این تحقیق، متون منتشر شده به زبان انگلیسی و فارسی حفاصل سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ موضوع اشتیاق مورد بررسی و تحلیل دقیق قرار گرفت که بخشی از این مقالات در جدول ۲ ذکر شده است.

هنوز در خصوص چهارچوب اصلی تعریف آن بین صاحب‌نظران اجماع کلی وجود ندارد.

#### روش‌شناسی پژوهش

تحلیل مفهوم وسیله‌ای برای شفاف‌سازی مفهوم است و دیدگاهی را ارائه می‌نماید که موجب تمایز یک مفهوم از سایر مفاهیم مشابه می‌شود (راجرز و نافل، ۲۰۰۰). افراد مختلفی روش‌های گوناگون برای تحلیل مفهوم ارائه کرده‌اند که به‌عنوان مثال می‌توان از واکر و اوانت<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، ویلسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، بارکوت و کیم<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، ملیس<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، سودابی<sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، ناپونن<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) و راجرز<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) نام برد. رویکردهای بسیاری برای توسعه و شفاف‌سازی مفاهیم توسط این محققان به کار گرفته شده است. در این مقاله از روش تکاملی راجرز جهت تحلیل مفهوم اشتیاق کاری استفاده خواهد شد این رویکرد بر این اساس استوار است که مفاهیم به‌طور مداوم در حال تحول و تغییر هستند. در این رویکرد اگرچه فعالیت‌های شش‌گانه مقدماتی برای مطالعه توصیه شده، اما راجرز معتقد است که بسیاری از این فعالیت‌ها در طی مطالعه به‌طور هم‌زمان صورت می‌گیرد. فرایند مطالعه دارای ماهیت غیرخطی، چرخشی و انعطاف‌پذیر است.

موردنظر چیست؟ عمدتاً بر رویکرد اکتشافی و تسهیل‌رود مناسب جهت بررسی و کاوش‌های بیشتر تأکید می‌شود و درواقع مبنای جهت پیشبرد چرخه‌ای است که مفهوم در آن تکامل می‌یابد. در چنین شرایطی برخلاف بسیاری از شیوه‌های تحلیل نتایج حاصل به‌جای این‌که پایان تحلیل باشد به‌عنوان یک نقطه آغاز محسوب می‌شود (دین‌محمدی و دیگران، ۱۳۸۹ به نقل از راجرز، ۲۰۰۰). در این روش بر اساس رویکرد استقرایی، داده‌های خام جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار می‌گیرند و مبنایی جهت بررسی بیشتر در آینده فراهم می‌کند و بر این باور است که هر مفهوم همواره دارای ماهیتی پویا و در حال تکامل است و همیشه نیازمند

1. Rodgers & Knafel
2. Walker & Avant
3. Wilson
4. Barkot & Kim
5. Mellis
6. Suddaby
7. Nuopponen
8. Rodgers

## جدول ۲. تعدادی از مقالات مورد بررسی

نویسندگان	سال	موضوع
ویلیام کان	۱۹۹۰	شرایط روانی اشتیاق فردی و عدم اشتیاق در کار
دمروتی و دیگران	۲۰۰۱	منابع - الزامات شغلی مدل فرسودگی شغلی
شافلی و دیگران	۲۰۰۲	اندازه‌گیری اشتیاق و از پا درآمدن ناشی از کار: دو روش ساده تأیید عوامل روش آنالیزی
شافلی و باکر	۲۰۰۴	الزامات شغلی، منابع شغلی و ارتباط با فرسودگی شغلی و اشتیاق
باکر و دمروتی	۲۰۰۷	مدل منابع شغلی
ماتونو و دیگران	۲۰۰۷	منابع شغلی و شخصی به‌عنوان پیش‌آیند اشتیاق کاری: یک مطالعه طولی
مزلیج و لیتر	۲۰۰۷	فرسودگی (شغلی)
مزلیج و لیتر	۲۰۰۸	پیش‌بینی اولیه فرسودگی شغلی و اشتیاق
هاکانن و دیگران	۲۰۰۸	مارییج بهبود مثبت در کار: از منابع شغلی به اشتیاق کاری، مقدمه نوآوری فردی و کاری
زانتاپلو و دیگران	۲۰۰۸	ارتباط دوجانبه بین منابع شغلی و منابع شخصی و اشتیاق کاری
زانتاپلو و همکاران	۲۰۰۸	کار در آسمان: بررسی اشتیاق کاری در بین مهمانداران
میسی و اشنایدر	۲۰۰۸	معنی اشتیاق کاری
باکر و دمروتی	۲۰۰۸	به‌سوی یک مدل اشتیاق کاری
وست و داوسون	۲۰۱۱	اشتیاق کارکنان و عملکرد خدمات سلامت ملی (انگلیس)
ولارد و شاگ	۲۰۱۱	پیشینه اشتیاق شغلی: مروری بر ساختار ادبیات
دریک	۲۰۱۲	برآورد اشتیاق کارکنان: مقایسه مقیاس اشتیاق شغلی و مقیاس اشتیاق کاری اوترخت
تراویس	۲۰۱۲	برآورد اشتیاق کارکنان: مقایسه مقیاس اشتیاق شغلی و مقیاس اشتیاق کاری اوترخت
آنیتا	۲۰۱۴	عوامل تعیین‌کننده اشتیاق کارکنان و تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارکنان
رانا و تاچنکو	۲۰۱۴	مدل نظری پیشین و خروجی اشتیاق کارکنان
گست	۲۰۱۴	اشتیاق کارکنان: یک تجزیه و تحلیل شکاکانه
مایو	۲۰۱۶	اندازه‌گیری اشتیاق
رومنز و توبابن	۲۰۱۶	فرهنگ‌سازی اشتیاق
کاستا و دیگران	۲۰۱۶	شبکه اشتیاق کاری: پیش‌بینی اشتیاق از دو بعد اصلی
ئاوثر لند	۲۰۱۶	چه کسی متعهد است؟ چه کسی مشتاق است؟
یانگ و دیگران	۲۰۱۷	چه کسانی در کار بیشتر مشتاق‌اند؟ یک فرا تحلیل شخصیت و مشارکت کارکنان
کی و دیگران	۲۰۱۸	طراحی کار و اشتیاق کارکنان صف
کاراتپه و دیگران	۲۰۱۸	تأثیر منابع سازمانی و شخصی بر استرس، اشتیاق و خروجی کارها
کامرون	۲۰۱۸	بهترین دوست کارمند؟ چگونه هوش مصنوعی می‌تواند اشتیاق کارکنان و عملکرد را افزایش دهد
پرنت و همکاران	۲۰۱۸	اشتیاق کارکنان، فرهنگ سازمانی مثبت و سازگاری فردی
ارسلان	۲۰۱۸	بدبینی سازمانی و عملکرد کارکنان: نقش تعدیل‌کننده اشتیاق کارکنان
دهیر و شوکلا	۲۰۱۸	نقش تصویرسازمانی در اشتیاق و عملکرد کارکنان

منابع تحلیل در این پژوهش، پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی در دسترس بوده و جهت جستجو از کلیدواژه Engagement در متون استفاده گردید.

شایان ذکر است که قبل از سال ۲۰۰۰ فقط تحقیق جدی و قابل تأمل کان<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در این حوزه منتشر گردیده و اساساً این مفهوم در مدیریت توسط ایشان طرح و پیشنهاد شده است.

فاگرستورم، ۲۰۱۰). در این پژوهش تحلیل به صورت درون‌مایه‌ای و شبیه به تحلیل محتوا صورت گرفته به ترتیبی که مقالات به‌دقت مورد مرور و بررسی عمیق قرار گرفته و اطلاعات مربوط به ویژگی‌ها، پیش‌آیندها و پس‌آیندهای مفهوم و همچنین واژه‌های جایگزین و مرتبط خلاصه و کدبرداری گردیدند (راجرز، ۲۰۰۰). برای اجتناب از اشباع زود هنگام در تحلیل داده‌ها برخلاف تحقیقات کیفی، تحلیل و آنالیز داده‌ها در انتهای کار انجام می‌شود. به‌منظور افزایش روایی و پایایی تحقیق طیف وسیعی از یافته‌های مطالعات قبلی در کانون توجه قرار گرفت. به‌منظور افزایش استحکام روش‌شناسی پژوهش و تأمین اعتبار مطالعه، جلوگیری از سوگیری‌های احتمالی و رعایت اصول اخلاقی که ممکن است در روند ورود و خروج مقالات مورد بررسی مؤثر باشند نیز، فرایند تحلیل تحت نظر و بازبینی دو تن از استادان انجام گرفت.

#### تفاوت‌های روش راجرز و روش فرا ترکیب

فرا ترکیب یکی از انواع روش‌های فرامطالعه است. فراترکیب، تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعات منتخب و استفاده از یافته‌های آن‌ها است این روش پژوهش بر مطالعه کیفی پژوهش‌های پیشین تمرکز دارد و به‌جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته را ایجاد می‌کند (زیمر، ۲۰۰۶). هدف فرا ترکیب، توسعه تئوری، خلاصه‌سازی در سطح بالا و عمومیت بخشیدن به‌منظور اینکه یافته‌های کیفی را به‌منظور کاربردهای عملی در دسترس بیشتری قرار دهد.

شایان‌ذکر است که تمرکز اولیه در تحلیل مفهوم، مشخص کردن مفهوم موردعلاقه و واژه‌شناسی مناسب برای هدایت تحلیل است و از رویکرد استقرایی استفاده می‌شود. روش راجرز بر جمع‌آوری و تحلیل داده‌های خام استوار است و به‌بافت و زمینه نیز توجه می‌شود در حالی که در فرا ترکیب به تفسیر عمیق داده‌ها پرداخته می‌شود. مرحله دوم روش راجرز پس از مشخص کردن مفهوم موردنظر، تعیین قلمرو و محدوده ادبیات برای مطالعه است. درحالی‌که فرا ترکیب منجر به تفاسیر جدید شده که در هیچ‌یک از مقالات اولیه یافت نمی‌شود. در مراحل مختلف روش راجرز با مرور عمیق ابعاد، ویژگی‌ها، پیش‌آیندها، پیامدها، واژه‌های جایگزین و مرتبط و تغییرات مفهوم در طول زمان و در زمینه‌های مختلف استخراج می‌گردند. درحالی‌که در

مرحله دوم پس از مشخص کردن مفهوم موردنظر، تعیین قلمرو و محدوده ادبیات برای مطالعه است (توفتاگن و فاگرستورم، ۲۰۱۰: ۲۱-۳۱). در مرحله دوم جهت تعیین و انتخاب حیطة مناسب گردآوری اطلاعات از روش مرور نظام‌مند<sup>۲</sup> استفاده شد. در مرور نظام‌مند، از روش‌های منظم و مشخصی جهت شناسایی، گزینش و ارزیابی نقادان پژوهش‌های اولیه در باب موضوع استفاده می‌شود و داده‌های این مطالعات استخراج و تجزیه و تحلیل می‌شوند (عباسی و سراج‌زاده، ۱۳۹۵). این روش به‌ویژه زمانی مفید است که ادبیات پژوهش در زمینه پدیده مورد مطالعه متعدد باشد. در چنین شرایطی با روش نظام‌مند می‌توان مقوله‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه را شناسایی، طبقه‌بندی و تلخیص نمود. به بیان دیگر، مرور نظام‌مند به شکلی مؤثر، در یکپارچه‌سازی اطلاعات معتبر و ارائه مبنایی برای تصمیم‌گیری منطقی نقش ایفا می‌کند (عباسی و سراج‌زاده، ۱۳۹۵ به نقل از مولرو،<sup>۳</sup> ۱۹۹۴). در فاز اول این مرحله بیش از صد مقاله و ده کتاب انتخاب گردید. سپس بعد از پایش و مرور ۴۵ مقاله و ۴ کتاب انتخاب و نسبت به مطالعه آن اقدام گردید.

در مرحله سوم جهت "گردآوری اطلاعات مرتبط شامل روش مرور مطالعات" به صورت کلی بر اساس روش نظام‌مند پیشنهادی سیلوا<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) به شرح زیر اقدام شد: ۱. شناسایی و استخراج مقالات از پایگاه‌های علمی و حذف رکوردهای تکراری، ۲. غربالگری به معنای مطالعه عنوان و چکیده و انتخاب مقاله‌های مرتبط، ۳. غربالگری مجدد و مطالعه مقدمه و نتیجه‌گیری مقاله‌های غربال شده مرحله قبل و انتخاب مقاله‌های مرتبط، ۴. ارزیابی نهایی مقاله‌های مستخرج از مرحله پیش با مطالعه آن‌ها و در نظر گرفتن اهداف پروژه و در آخر انتخاب نهایی مقاله‌ها (عزیزی و دیگران، ۱۳۹۷). در این مرحله با مرور عمیق تر موارد فوق؛ ابعاد، ویژگی‌ها، پیش‌آیندها، پیامدها، واژه‌های جایگزین و مرتبط استخراج گردیدند. سپس در هر قسمت، اطلاعات مرور شده جمع‌بندی شد تا محقق بتواند نکات کلیدی و مهم برای فراهم کردن و بیان موضوعات را فراهم آورد.

به‌طور کلی در روش راجرز، از تحلیل درون‌مایه‌ای<sup>۵</sup> به‌عنوان راهکار تحلیل استفاده می‌گردد (توفتاگن و

1. Tofthagen & Fagerstrom
2. Systematic Review
3. Mulrow
4. Silva
5. Thematic Analysis

برخی محققان اظهار داشته‌اند که اشتیاق یک ویژگی شخصیتی پایدار است که نشانگر استعداد برای زندگی و کار با شور و شوق است (میسسی و اشنایدر، ۲۰۰۸). مزلیچ و لیتزر<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نیز اشتیاق را یک تفکر مثبت و واقعی دانسته که به وسیله قدرت فداکاری و جذابیت توصیف می‌شود و موجبات تمایل و رضایت افراد را در اشتیاق به انجام کار فراهم می‌نماید. اشتیاق کارکنان یک وضعیت فوق‌العاده و کاری به‌عنوان یک حالت مثبت ادراکی، عاطفی و رفتاری در جهت نتایج سازمانی است (ولارد و شاک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ ۴۲۹). اشتیاق کارکنان یک ویژگی ارتباط بین یک سازمان و کارکنان آن است. فرض بر این است که اشتیاق کاری، برعکس فرسودگی شغلی است. برخلاف کسانی که از فرسودگی شغلی رنج می‌برند، کارکنان مشتاق در رابطه با فعالیت‌های کاری خود احساس پر انرژی و مؤثر دارند (همان منبع، ۲۰۱۱).

شافلی و دیگران (۲۰۰۲) متداول‌ترین تعریف را از مفهوم اشتیاق شغلی ارائه دادند. آن‌ها اشتیاق شغلی را یک وضعیت مثبت و رضایت‌بخش ذهنی در ارتباط با کار توصیف کرده‌اند که در این وضعیت شخص یک احساس نیرومندی و ارتباط مؤثر با فعالیت‌های کارش دارد و خودش را به‌عنوان فردی توانمند برای پاسخگویی به تقاضاهای شغلی می‌داند. آن‌ها بیان کردند که اشتیاق چیزی بیش از یک وضعیت هیجانی گذرا و خاص است و به یک حالت پایای سرایت‌کننده و هیجانی شناختی اشاره دارد که بر روی یک موضوع، واقعه یا رفتار خاص متمرکز می‌شود.

کارکنان مشتاق، به کارشان و عملکرد شرکت اهمیت می‌دهند و احساس می‌کنند که تلاش‌هایشان باعث ایجاد تغییر می‌شود. اشتیاق کارکنان این است که کارکنان در مورد شغل خود احساس پرشوری دارند، به سازمان متعهد هستند و تلاش خود را در کار خود انجام می‌دهند. اشتیاق، برانگیخته شدن است؛ اما آنچه آن را جالب‌تر می‌کند افراد مشتاق بالاتر و فراتر از انتظار می‌روند؛ چرا که آن‌ها احساس می‌کنند بخشی از یک هدف بزرگ‌تر از خودشان هستند (راینسون، پریمان و هیدی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴؛ توراکو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ سمیس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶؛ میسسی و اشنایدر، ۲۰۰۸) و این‌که اشتیاق کارکنان، تعهد عاطفی است که یک کارمند نسبت به سازمان و اهداف آن دارد (ابو داکار و ثمودی، ۲۰۱۹).

درمجموع اشتیاق مفهومی مبهم و چندوجهی است که به طرق مختلف در حوزه‌های مختلف تعریف می‌شود. این بدان

فرا ترکیب محقق به دنبال تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی است که محصول آن منجر به دانش جامع می‌شود. از منظر دیگر فرا ترکیب یکی از روش‌های کیفی تحقیق است که هدف آن توسعه، ساخت و شرح تئوری است و هدف رویکرد راجرز شفاف کردن مفهوم است. البته می‌توان اذعان داشت نقطه اشتراک هر دو روش، هدف مشترکشان در توسعه مفاهیم است.

### یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از مرور مطالعات نشان می‌دهد که تعریف واضح و روشن مفهوم اشتیاق کاری برگرفته از تحلیل داده‌ای مرتبط، شامل ابعاد، ویژگی‌ها و واژه‌های جایگزین، مرتبط، پیشایندها و پیامدها است. تعیین و توصیف هر کدام از این اجزا می‌تواند فرآیند و ارتباط مفهوم اشتیاق کاری را نسبت به این واژه‌ها روشن سازد.

### تعریف اشتیاق کاری

تاکنون تعاریف بسیاری در مورد اشتیاق شغلی مطرح شده است اما هنوز در این زمینه تعریفی که مورد قبول و تأیید همگان باشد ارائه نشده است. ویلیام کان (۱۹۹۰) نخستین تعریف رسمی اشتیاق کارکنان را به این مضمون که کارکنان خودشان را با انجام نقش‌هایشان یکی سازند و تحت کنترل درآورند، ارائه کرد. او بیان می‌کند که در اشتیاق، مردم جهت ایفای نقش خودشان قوای جسمی، ادراکی (شناختی) و عاطفی خود را بروز داده و به کار می‌گیرند. او در مقاله خود چنین ادعا کرد؛ اشتیاق (یا عدم اشتیاق) زمانی ایجاد می‌شود که افراد حین انجام کار در نقش (کاری) خود فرو می‌روند (نقش خود را نمی‌پذیرند). از نظر او اشتیاق یک وضعیت چندبعدی با ویژگی‌های شناختی، عاطفی، رفتاری است که توسط کارکنان در رابطه با کارشان تجربه می‌شود (بیلی و دیگران، ۲۰۱۵: ۲۵-۲۶). اشتیاق یک فضای کلی مثبت انجام مرتبط با کار است که توسط توان، سخت‌کوشی و شیفستگی مشخص می‌شود (شافلی و باکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). اشتیاق کارکنان به‌طور کلی به‌عنوان سطح تعهد و مشارکت یک کارمند نسبت به سازمان خود و ارزش‌های آن تعریف می‌شود. هنگامی که یک کارمند مشتاق است، از مسئولیت خود در اهداف تجاری آگاهی دارد و برای موفقیت در اهداف سازمانی به همکاران خود انگیزه می‌دهد (آنیثا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۳۰۸).

3. Maslach & Leiter  
4. Wollard & Shuck  
5. Robinson, Perryman & Hayday  
6. Torraco  
7. Smith

1. Schaufeli & Bakker  
2. Anitha

معناست که ترسیم و جدا شدن مفهوم اشتیاق از ساختارهای رفتارهای مرتبط با کار مانند رضایت شغلی، تعهد، مشارکت مشابه آسان نیست. اشتیاق کارکنان اغلب با سایر نگرش‌ها و مرتبط است (امپراطوری، ۲۰۱۷: ۲).

### جدول ۳. سایر تعاریف اشتیاق کارکنان

مرجع	زمان	تعریف
شافلی و دیگران	۲۰۰۲	یک حالت ذهنی مثبت، به کار که با نشاط، فداکاری و شیفتگی مشخص می‌شود. فرض بر این است که اشتیاق کاری، برعکس فرسودگی شغلی است. برخلاف کسانی که از فرسودگی شغلی رنج می‌برند، کارکنان مشتاق در رابطه با فعالیت‌های کاری خود احساس پرنرژی و مؤثر دارند. اشتیاق به‌جای یک حالت لحظه‌ای و مشخص به یک حالت مؤثر و شناختی ماندگار و فراگیر اشاره می‌کند. اشتیاق شغلی حالت روان‌شناختی که با سرمایه‌گذاری رفتاری بر روی انرژی شخصی همراه است.
هویت	۲۰۰۴	اشتیاق شغلی کارکنان مقدار میل و علاقه‌ای است که کارکنان به سازمان خود دارند.
بریت و دیگران	۲۰۰۵	اشتیاق از الگوی مسئولیت‌پذیری نشأت گرفته و به‌عنوان افرادی که احساس مسئولیت و تعهد نسبت به یک حوزه عملکرد دارند، تعریف می‌شود، لذا عملکرد برای شخص اهمیت» می‌یابد.
ساکس	۲۰۰۶	در هسته اصلی این مدل دو نوع اشتیاق کارمندان وجود دارد: اشتیاق شغلی و سازمانی. این نتیجه از مفهوم‌سازی اشتیاق به‌عنوان نقش مرتبط است، یعنی این‌که میزان حضور روان‌شناختی یک فرد در یک نقش سازمانی خاص را نشان می‌دهد. دو نقش مهم برای اکثر اعضای سازمان نقش کاری و نقش آن‌ها به‌عنوان عضو یک سازمان است.
گیبونز	۲۰۰۶	اشتیاق شغلی افراد یک رابطه احساسی و هوشی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر و همکارانش داشته و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیرگذار است.
تراس و دیگران	۲۰۰۶	اشتیاق شغلی به‌عنوان حالت روان‌شناختی، یک کارمند بسیار با اشتیاق به‌عنوان کسی که کاملاً پرشور و شوق است، کسی که کاملاً جذب و غرق در کار خود شده است، پرنرژی، متعهد و سخت‌کوش است.
میسسی و اشنایدر	۲۰۰۸	اشتیاق کارکنان متضمن مشارکت، تعهد، شور و شوق، تلاش‌های متمرکز و انرژی است و هر دو مقوله رفتاری و نگرشی را در بر می‌گیرد.
ریو و سندرز	۲۰۱۱	اشتیاق در هنگام انجام نقش سازمانی از نظر روان‌شناختی حضور دارد. کارمندان درگیر به‌احتمال بیشتری جهت‌گیری مثبتی به سازمان دارند، یک ارتباط عاطفی با آن احساس می‌کنند و کارا هستند.
سلمر و دیگران	۲۰۱۳	اشتیاق را می‌توان به‌عنوان یک ذهنیت شناختی مثبت، رضایت‌بخش و درعین حال حالت ذهنی فراگیر و پایدار تعریف کرد.
جنکینز و دلبریج	۲۰۱۳	اشتیاق "نرم" تمرکز بر ارتقای شرایط مثبت در محیط کار و روابط بین مدیران و کارمندان و اشتیاق "سخت" تمرکز بر افزایش بهره‌وری کارمندان از طریق اشتیاق
سینگ و دیگران	۲۰۱۶	اشتیاق کاری یک فرآیند انگیزشی است که سرمایه واقعی انرژی کارمندان را که بر عملکرد نقش کارکنان تأثیر می‌گذارد را تضمین می‌کند (دهیر و شوکلا، ۲۰۱۹ به نقل از سینگ و دیگران، ۲۰۱۶).
امپراطوری	۲۰۱۷	اشتیاق مفهومی جذاب است و به‌جای جنبه منفی یک رابطه مثبت، حاکی از



مرجع	زمان	تعریف
ابوداکار و نمودی ۲۰۱۹	اشتیاق کارکنان، تعهد عاطفی است که یک کارمند نسبت به سازمان و اهداف آن دارد.	اشتیاق، تعهد، درگیری، انرژی، فداکاری و خوشایندی است.

### اشتیاق شغلی و اشتیاق سازمانی

ساکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) به عنوان اولین کسی که در مطالعات تجربی بین اشتیاق شغلی و سازمانی تفاوت قائل شده موضوع را این گونه توضیح می‌دهد که روش‌های بسیاری برای تعریف و عملیاتی کردن اشتیاق کارکنان وجود دارد. او در تحلیل اشتیاق، آن را به دو حوزه گسترده تفکیک کرده است؛ اشتیاق شغلی و اشتیاق سازمانی. اشتیاق شغلی به نقش‌ها و وظایف مرتبط با شغل فرد مربوط می‌شود و می‌تواند به عنوان یک حضور روان‌شناختی با دو مؤلفه مفهوم‌سازی شود؛ توجه به وظایف شخص (توانایی شناختی و مدت‌زمانی که فرد در فکر یک نقش صرف می‌کند) و جذب در یک وظیفه فردی (شدت تمرکز شخص روی یک نقش).

اشتیاق سازمانی داشتن انرژی، مشارکت و اثربخشی در رابطه با سازمان توسط شخص است، بنابراین تمرکز بر تناسب فرد با سازمان است (پرنت و لاولیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۵-۷). نتیجه اصلی اشتیاق کاری راجع به رفاه کارکنان است. این یک تئوری روان‌شناختی است که بازتاب توضیحات شافلی راجع تمایلات فردی در جوامع را توضیح می‌دهد و در سطح تجزیه و تحلیل فردی عمل می‌کند. در مقابل، اشتیاق سازمانی در درجه اول مربوط به بهبود عملکرد سازمان است. مشخص شده که این دو رویکرد در جهت‌های مختلف عمل می‌کنند و این نشانگر بی‌توجهی به یک رویکرد مبتنی بر شواهد برای مدیریت کارکنان است چون بر اساس شواهد اشتیاق کاری بسیار قوی‌تر است (گست<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۱۴۳). ساکس (۲۰۰۶) نیز مفهوم‌سازی اشتیاق چند کانونی<sup>۴</sup> و چندبعدی را پیشنهاد می‌کند که منعکس‌کننده میزان حضور روان‌شناختی یک فرد، به ترتیب در یک نقش شغلی خاص و به‌طور جداگانه در یک سازمان خاص است. دو نقش اصلی برای بیشتر اعضای سازمان، نقش کاری و نقش آن‌ها به عنوان یک عضو در سازمان است (امپراطوری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۲۸).

### ابعاد اشتیاق

اشتیاق کارکنان توسط کان معرفی و به‌شدت بر روی آثار نویسندگان بعدی تأثیرگذار بود او اشتیاق را این‌گونه تعریف نمود: اشتیاق یک وضعیت چندبعدی؛ شناختی، عاطفی و ویژگی‌های رفتاری است که توسط کارکنان در رابطه با کارشان تجربه می‌شود (بیلی و دیگران، ۲۰۱۵: ۲۹۵). از نظر کان اشتیاق شغلی کارکنان مشتمل بر سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری است.

۱. بعد شناختی<sup>۶</sup> (ادراکی): اشتیاق با میزان سرمایه‌گذاری انرژی‌های فردی در کارها و امور شناختی نمایانگر می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده است که کارهای شناختی از دو مؤلفه تشکیل شده‌اند: توجه و جذب.

۲. بعد هیجانی<sup>۷</sup> (عاطفی): کان (۱۹۹۰) این‌گونه اظهار می‌نماید که افراد هنگامی به نقش خود مشتاق هستند که رفتارهایشان نشانگر سرمایه‌گذاری انرژی و هیجان فردی باشد. افراد هنگامی به نقش خود اشتیاق کامل نشان می‌دهند که به لحاظ هیجانی در یک فعالیت فرو روند. توانایی عاطفی بر اشتیاق فردی و بر دسترسی روان‌شناختی نیز تأثیر دارد. پیش‌فرض این است که به‌کارگیری و فشار آوردن بیش‌ازحد به خود در کارهایی که مستلزم کار عاطفی هستند، نیاز به سطح خاصی از احساسات است.

۳. بعد رفتاری (فیزیکی): بعد فیزیکی اشتیاق با اعمال تلاش در شغل نشان داده می‌شود. این تلاش می‌تواند دارای دامنه‌ای از اشتیاق پایین تا تلاش شدید فیزیکی و روانی باشد. بنابراین، اشتیاق فیزیکی افراد تا حدی به اقتضات روانی و فیزیکی نقش ارتباط پیدا می‌کند.

### ویژگی‌های اشتیاق

ویژگی‌ها خصوصیات کلیدی هستند که تعریفی واقعی از مفهوم را ارائه می‌دهند (راجرز، ۲۰۰۰). ویژگی‌های مفهوم،

1. Saks
2. Parent & Lovelace
3. Guest
4. Multi-foci
5. Imperatori

6. Cognitive  
7. Emotional

متداول‌ترین معیار مورد استفاده در جامعه تحقیق، معیاری است که اشتیاق را به‌عنوان "روحیه مثبت، رضایت، وضعیت مربوط به کار" تعریف می‌کند (شافلی و دیگران، ۲۰۰۲).

### پیش‌آیندها

در چرخه تحلیل مفهوم تکاملی راجرز تعیین پیش‌آیندها و پیامدهای مفهومی فرآیند چرخشی بعدی است (راجرز، ۱۹۸۹). پیش‌آیندها پیش‌نیازهای مفهوم مورد مطالعه می‌باشند و بر وقوع مفهوم اثر می‌گذارند (راجرز، ۲۰۰۰). آن‌ها حوادث یا پدیده‌هایی هستند که قبل از مفهوم به وقوع می‌پیوندند و یا ارتباط قبلی با مفهوم دارند (راجرز، ۱۹۸۹). راجرز پیشنهاد می‌کند که مرور متون باید به شناسایی پیش‌آیندها و پیامدهای یک مفهوم بیانجامد زیرا هر دوی این‌ها به شفافیت بیشتر مفهوم کمک می‌کند (راجرز، ۲۰۰۰).

برای بالا بردن سطح اشتیاق، مهم است که بدانیم چه عواملی باعث ایجاد (یا مانع) آن می‌شود (بایلی<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۱۵). بسیاری از پژوهش‌ها سعی کرده‌اند عواملی که باعث اشتیاق کارکنان می‌شود را شناسایی نمایند. تحقیق آن‌ها با هدف تعیین محرک‌هایی است که سطح اشتیاق کارکنان را افزایش می‌دهد. کان<sup>۷</sup> این‌گونه بیان می‌کند که برای یک کارمند مشتاق واقعی سه شرط روان‌شناختی اشتیاق ضروری است: معنی‌داری (عناصر کار)، ایمنی (عناصر اجتماعی) از جمله سبک مدیریت، فرایند و هنجارهای سازمانی و در دسترس بودن (فعالیت‌های فردی خوشایند) (آنیتا، ۲۰۱۴ به نقل از کان، ۱۹۹۰).

در میان ادبیات پژوهش، نظریه حفظ منابع<sup>۸</sup> و به‌طور مشخص، مدل مطالبات - منابع شغلی بیشترین سهم را در تبیین عوامل مؤثر در اشتیاق داشته‌اند. بر اساس نظریه حفظ منابع، افراد در پی یافتن، حفظ و حمایت از منابع هستند. هنگامی که افراد احساس کنند منابع آن‌ها تهدید می‌شود، یا در کسب منابع شکست بخورند، سراسیمه می‌شوند. بنابراین، منابع شغلی، نقش انگیزشی مهمی ایفا می‌کنند (زانتاپولو<sup>۹</sup> و دیگران، ۲۰۰۸). دمروتی<sup>۱۰</sup> و دیگران (۲۰۰۱) بیان می‌کنند

تعریف واقعی آن را بیان و تعیین شرایط وقوع مفهوم را امکان‌پذیر می‌کند (راجرز و نافل، ۲۰۰۰). ویژگی‌های مفهوم اشتیاق کاری در مطالعه حاضر، در سه بعد توان<sup>۱</sup>، سخت‌کوشی<sup>۲</sup> (فداکاری) و شیفتگی<sup>۳</sup> (جذب) بر گرفته از تحقیقات شافلی و دیگران (۲۰۰۲) شناسایی شدند.

ابتدا مزلچ و لیتز (۱۹۹۷) طی تحقیقات خود این‌گونه بیان نمودند که اشتیاق مخالف فرسودگی است و شامل انرژی، مشارکت و کارآمدی است. این سه مؤلفه، برخلاف سه مؤلفه فرسودگی است که شامل خستگی، بدبینی و عدم کارآمدی، است. بر اساس این نظریه فهرست فرسودگی شغلی مزلچ می‌تواند هم برای ارزیابی فرسودگی شغلی و هم ارزیابی اشتیاق مورد استفاده قرار گیرد و هرکدام در نقطه مقابل مقیاس قرار می‌گیرند. با این حال، شافلی و دیگران (۲۰۰۲) پیشنهاد کردند که تعریف اشتیاق به‌عنوان مخالف فرسودگی شغلی و استفاده از فهرست فرسودگی مزلچ برای ارزیابی هر دو ساختار، باعث ایجاد یک چالش در ارزیابی شده و آن‌ها واقعاً دو ساختار مجزا هستند، از این‌رو، شافلی و دیگران مجدداً اشتیاق را به‌عنوان حفظ بعضی از عناصر فرسودگی تعریف کردند، اما اظهار داشتند که درواقع ساختاری مجزا بوده است. با ویرایش فهرست فرسودگی، نویسندگان مقیاس اشتیاق کاری اوترخت<sup>۴</sup> را برای تمایز بین اشتیاق و فرسودگی شغلی توسعه دادند (دریک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). شافلی و دیگران هدف دیگر مقاله خود را بررسی برخی از ویژگی‌های روان‌سنجی فهرست اشتیاق فردی که از سه منظر: توان، سخت‌کوشی و شیفتگی تشکیل شده بیان کردند.

توان: از داشتن انرژی بالا حتی در شرایط چالش‌برانگیز تعریف شده است و برعکس عامل فرسودگی "فهرست فرسودگی شغلی مزلچ" عمل می‌کند. سخت‌کوشی: به شور و شوق، غرور، الهام‌بخش بودن و اهمیت و عملکرد، مخالف عامل بدبینی در فهرست است. شیفتگی: به‌جای کارایی (که نقطه مقابل آن عدم کارایی محسوب می‌شود) به‌عنوان داشتن تمرکز بالا در کار تعریف شده است (دریک، ۲۰۱۲: ۴). به نظر شافلی و دیگران

6. Bailey

7. Kahn

8. Conservation of Resources (COR)

9. Xanthopoulou

10. Demerouti

1. Vigor

2. Dedication

3. Absorption

4. UWES- Utrecht Work Engagement Scale

5. Drake

منصفانه از ابتدای استخدام و در مسیر شغلی) و مشارکت<sup>۹</sup> (ارتباطات دوطرفه مؤثر)، می‌داند (کوک، ۲۰۰۸: ۵۹).

رابینسون<sup>۱۰</sup> و دیگران (۲۰۰۴) در کتاب خود قوی‌ترین محرک اشتیاق را احساس ارزشمند بودن و مشارکت می‌دانند. تحقیقات مربوط به مؤسسه مطالعات کار نشان می‌دهد که زمینه‌های زیر برای اشتیاق از اهمیت اساسی برخوردار هستند: مدیریت صف با کیفیت خوب، ارتباطات دوطرفه و باز، همکاری مؤثر در سازمان، تمرکز بر روی رشد کارکنان، تعهد به رفاه کارکنان، سیاست‌ها و روش‌های روشن و در دسترس منابع انسانی، انصاف در رابطه با حقوق و مزایا، یک محیط کار هماهنگ (رابینسون و دیگران، ۲۰۰۴: ۱۱). ۳۶ مطالعه، ارتباط بین رهبری و حمایت مثبت و اشتیاق را نشان داد. در بیشتر این مطالعات، "رهبری" کمتر به رهبران ارشد سازمان و بیشتر به مدیران صف و میانی که کارمندان ممکن است روزانه با آن‌ها در تماس باشند، اشاره می‌شود. شواهد روشنی وجود دارد مبنی بر اینکه رابطه فردی بین کارمند و مدیر برای اشتیاق بسیار مهم است (به ایلی و دیگران، ۲۰۱۵).

### روابط مهم اشتیاق

رابینسون و دیگران (۲۰۰۴) با ارائه جدولی جامع در مورد پیوندهای اشتیاق این‌گونه بیان می‌کنند که شاخص اشتیاق با سایر جنبه‌های زندگی کاری پیوندهای روشنی دارد. نگرش مثبت در مورد اشتیاق با نگرش مثبت نسبت به بسیاری از جنبه‌های دیگر زندگی کاری مرتبط است. شش متغیر زیر بیش از ۴۷ درصد از تغییر را به خود اختصاص می‌دهد: احساس ارزشمندی و درگیری، همکاری، رضایت شغلی، فرصت‌های برابر و برخورد منصفانه، قومیت (قومیت‌های سفید / اقلیت) و ارتباطات.

که منابع شغلی عبارت‌اند از جنبه‌های فیزیکی، روانی، یا سازمانی شغل که برای دستیابی به اهداف کاری ضروری بوده، موجب رشد و توسعه فردی می‌شوند. منابع شغلی شامل حمایت اجتماعی از همکاران، مربیگری و بازخورد (باکر<sup>۱</sup> و دمروتی، ۲۰۰۸) استقلال، بازخورد و پاداش‌ها است (هاکانن و دیگران، ۲۰۰۸: ۷۹). منابع شغلی، از پیش بین‌های مهم اشتیاق است. مطالعه‌ای دیگر نشان داد که منابع شغلی (کنترل شغل، حمایت سرپرست، دسترسی به اطلاعات و جوسازمانی خوب) رابطه مثبتی با اشتیاق دارد (مائونو<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۶: ۱۵۳).

تحقیقات نشان می‌دهد که دو منبع اصلی اشتیاق وجود دارد: منابع شغلی و منابع شخصی. (شافلی و باکر ۲۰۰۴)، در حالی که طبق نظر باکر (۲۰۱۱) منابع شخصی به خصوصیات فردی کارمندان اشاره دارد مانند خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی (وست و داوسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۱۱). کارکنانی که رتبه بالایی در خوش‌بینی، خودکارآمدی، تاب‌آوری و عزت‌نفس دارند، به‌خوبی می‌توانند منابع شغلی خود را بسیج کنند و به‌طور کلی بیشتر در کارشان مشتاق هستند (باکر و دمروتی، ۲۰۰۸). علاوه بر دو منبع فوق منابع سازمانی نیز از پیش‌آیندهای اشتیاق می‌باشند. منابع سازمانی به میزان حمایتی بودن سیاست‌های سازمان و همچنین وجود بسترهای سازمانی حامی نیازها و خواسته‌های کارکنان اشاره دارد (عیسی خانی و دیگران، ۱۳۹۲: ۶).

مایو<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) پیش‌آیندهای اشتیاق را رضایت، انگیزه ذاتی (درونی) و انگیزه بیرونی می‌داند در حالی که سارا کوک<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در کتاب راهنمایی‌های اساسی برای اشتیاق کارکنان چهار محرک اصلی اشتیاق را شامل: رفاه<sup>۶</sup> (داشتن احساس خوب درباره سازمان و مراقبت و اهمیت دادن سازمان به کارکنان جنبه اساسی اشتیاق است)، اطلاعات<sup>۷</sup> (داشتن چشم‌اندازی روشن از جایی که سازمان می‌خواهد برسد، کاری که می‌خواهد به انجام برساند)، انصاف<sup>۸</sup> (مشخص بودن انتظارات و ارائه بازخوردها و ارائه پاداش‌های

1. Bakker
2. Mauno
3. West & Dawson
4. Mayo
5. Sarah Cock
6. Well being
7. Information
8. Fairness

جدول ۴. روابط بسیار مهم اشتیاق

تعداد پاسخ‌دهندگان	ضریب همبستگی	گرایش/تجربه
۹۹۴۱	۰/۵۸۸	احساس ارزشمندی و درگیری
۹۸۶۸	۰/۵۱۵	همکاری
۹۹۲۳	۰/۴۸۱	ارتباط
۹۹۴۳	۰/۴۸۵	آموزش، توسعه و مسیر شغلی
۹۹۱۱	۰/۴۷۹	فرصت‌های برابر و رفتار منصفانه
۹۹۴۴	۰/۴۱۰	رضایت شغلی
۹۹۴۱	۰/۴۰۱	مدیریت بلا واسطه
۹۹۰۴	۰/۳۹۸	پرداخت و مزایا
۹۹۲۳	۰/۳۸۱	عملکرد و ارزیابی
۹۹۳۴	۰/۲۸۰	همکاران
۹۷۰۰	۰/۲۵۷	آهنگ مسیر شغلی فعلی
۹۹۳۰	۰/۱۵۵	استرس و فشار شغلی
۹۴۵۹	۰/۰۶۹	زمان صرف شده برای آموزش‌های رسمی و توسعه در ۱۲ ماه گذشته
۹۷۴۴	-۰/۰۶۲	طول مدت خدمت

Robinson et al, 2004, p-80 Source: Institute for Employment Studies, 2003

پیشنهادی اشتیاق کارکنان» اظهار می‌کنند که اشتیاق کارکنان بر سه خروجی مهم سازمانی تأثیرگذار است: عملکرد شغلی، قصد ترک خدمت (رابطه معکوس) و رفتار شهروندی سازمانی. باکر و دمروتی (۲۰۰۷) یکی از بهترین مدل‌های موجود اشتیاق را ارائه داده‌اند که پیامدهای اشتیاق کاری در این مدل شامل عملکرد (عملکرد مورد انتظار، عملکرد فراتر از انتظار)، خلاقیت و گردش مالی می‌شود. آنتیتا (۲۰۱۴) پیامدهای اشتیاق را شامل تأثیر قابل توجه در سازمان‌ها در زمینه بهبود بهره‌وری و در نتیجه، تأثیر اقتصادی قابل توجه در سازمان‌ها، می‌داند. مزلچ و لیتز (۲۰۰۵) نیز اشتیاق را یک تفکر مثبت و واقعی دانسته که به وسیله قدرت فداکاری و جذابیت توصیف می‌شود و موجبات تمایل و رضایت افراد را در اشتیاق به انجام کار فراهم می‌نماید. اما قدیمی‌ترین توضیح توسط کان (۱۹۹۰) ارائه شد که در مطالعه خود نشان داد بالا بودن اشتیاق شغلی پیامدهای مثبتی برای افراد در پی دارد که شامل افزایش کیفیت زندگی کاری و افزایش لذت تجربه کاری افراد می‌شود.

بخشی از پیامدهای مورد انتظار اشتیاق کاری کارکنان نیز همانند سایر مفاهیم در علوم انسانی تابعی از شرایط هر سازمان و حتی حوزه تحقیق پژوهشگر است. پیچیدگی و البته شاید لذت درک این مفاهیم نیز در همین نکته نهفته است. در مجموع با استفاده از رویکرد تحلیلی راجرز می‌توان پیامدهای

مربوگی و بازخورد (باکر و دمروتی، ۲۰۰۸)، عزت‌نفس سازمانی، خوش‌بینی و خودکارآمدی زانتاپولو و دیگران، ۲۰۰۸ نیز از سایر خصوصیات هستند که محققان معتقدند با اشتیاق کارکنان مرتبط است. مشخص شده است که اشتیاق کاری با خودکارآمدی رابطه مثبتی دارد. وجود یک ماریج صغودی نیز بحث شده است؛ خودکارآمدی محرک اشتیاق است که آن هم به نوبه خود، باورهای خودکارآمدی را افزایش می‌دهد. در همین راستا، این رابطه دوطرفه با مفهومی که ماریج اکتساب نامیده می‌شود نیز تناسب دارد که این ماریج به وسیله نظریه حفظ منابع تعریف می‌شود (میرحیدری، ۱۳۹۱).

### پیامدها

پدیده‌ای که انتظار می‌رود به دنبال وقوع یک مفهوم بیاید، پیامد نامیده می‌شود. به عبارتی نتایجی که به دنبال وقوع یک مفهوم پدیدار می‌شوند پیامد نام دارند (راجرز، ۲۰۰۰). با عنایت به جدید بودن موضوع اشتیاق در حوزه مدیریت و محدودیت ارائه مدل‌های معتبر برای پیامدهای آن از دو مدل ارائه شده استفاده گردید. رانا<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۱۴) طی «الگوی نظری

1. Gain Spiral
2. Sowath Rana

### همپوشانی مفاهیم

در جریان توسعه و غنی شدن علوم مختلف، بسیاری از مفاهیم از کشورهای مبدأ به سایر فرهنگ‌ها وارد می‌شوند و با توجه به هوشیاری و غنای ادبی هر ملتی این واژه‌ها ترجمه و مصطلح می‌شوند. مترجمان نیز به دلایلی از جمله تخصصی بودن، کاربرد کم، دوپهلوی و پیچیده بودن، برای برخی از مفاهیم هنگام ترجمه از واژگان متعدد و گوناگونی استفاده می‌نمایند که می‌تواند منجر به سردرگمی خوانندگان شود.

”Engagement“ ”اشتیاق“ یکی از کلماتی است که در ترجمه‌های مقالات جدید از واژه‌های معادل متنوعی برای ترجمه آن استفاده شده است لذا ابتدا به بررسی این واژه در زبان فارسی می‌پردازیم.

### جدول ۵. ترجمه‌های متفاوت واژه اشتیاق

واژه	ترجمه	توضیحات
Engagement	اشتیاق	در فرهنگ لغت تخصصی انگلیسی این کلمه را با واژه Energized به معنی شور و اشتیاق نشان‌دادن و یا Enthusiastic به معنی پرشور، پر اشتیاق ترجمه نموده است
Disengagement	عدم اشتیاق	
Engagement	تعهد	تعهد ترجمه واژه commitment است.
Engagement	تعلق خاطر	ریشه آن علقه به معنی تمایل، دلبستگی، وابستگی است.
Engagement	مشارکت	مشارکت (شرکت کردن) ترجمه واژه participation است.
Job Engagement	مشارکت شغلی	مشارکت شغلی، وابستگی شغلی ترجمه Job involvement است.
Engagement	دلبستگی	دلبستگی ترجمه Attachment است.

پس از جمع‌بندی موارد فوق و مرور مقالات و ترجمه‌های متعدد استفاده از واژه ”اشتیاق“ مناسب تشخیص داده شد.

### مفاهیم جایگزین و مرتبط

مفاهیم جایگزین واژه‌هایی هستند که مشترکات زیادی با مفهوم موردنظر دارند و در پاره‌ای موارد به دلیل تشابه محتوایی و اسمی به جای مفهوم اصلی ممکن است به کار رفته باشند، اما دقیقاً خود مفهوم نیستند (راجرز، ۲۰۰۰). طی مطالعه در منابع و ضمن فرایندهای تحلیل، دو واژه جایگزینی تعهد<sup>۱</sup> سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> شناسایی شدند. تعهد سازمانی بدان معنی است که فرد سازمانی را معرفی خود بداند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند (رابینز<sup>۳</sup>، ۱۳۸۴:

۲۸۳). پژوهش‌های اخیر همچنین نشان داد که تعهد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی بخش‌های مهم و پیش‌بینی کننده‌های اشتیاق کارکنان است. به این صورت که تعهد به عنوان دلبستگی مثبت به سازمان و تمایل به صرف انرژی برای موفقیت سازمان، احساس غرور و افتخار از عضویت در سازمان و شناسایی خود با آن و شهروندی سازمانی یک رفتار مشاهده شده در محتوای کار است که خود را از طریق ابتکارات نوآورانه، جستجوی فرصت‌های برای پیشرفت و فراتر رفتن از قرارداد استخدام نشان می‌دهد. با این حال، این ساختارها به همراه هم ساختار بزرگ‌تر اشتیاق شغلی را تشکیل می‌دهد و هیچ کدام به تنهایی نمی‌توانند به عنوان جایگزینی برای اشتیاق عمل کنند (میسی و اشناپدر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

1. Commitment  
2. Organizational Citizenship Behavior  
3. Robbins

4. Macey & Schneider

داشت. هدف این مقاله تحلیل مفهوم اشتیاق کاری و شناخت ویژگی‌ها، پیشایندها و پیامدهای آن است. اشتیاق نیز به‌عنوان یکی از مفاهیمی که در منابع اصلی و جدید با گستردگی در تعریف و کارکرد روبه‌روست حتی هنگام ترجمه و ورود به کشور با ترجمه‌های متفاوت پژوهشگران روبرو بوده است. لذا، این امر بار مسئولیت پردازش و تحلیل مفهوم این واژه را سنگین‌تر می‌نماید.

اما در مورد اشتیاق کارکنان، گالوپ<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) افراد را به سه دسته تقسیم کرده: کارمندان مشتاق، کارمندی که مشتاق نیستند و کارمندی با وضعیت عدم اشتیاق. کارمندان مشتاق کسانی هستند که به‌طور مداوم در تلاش هستند تا در نقش‌های خود تعالی یابند. کارمندی که مشتاق نیستند بجای تمرکز بر اهداف سازمان، بر وظایفی که برایشان تعریف شده است تمرکز می‌کنند. کارمندان غیر مشتاق افراد خطرناکی هستند که نه‌تنها عملکرد خوبی ندارند بلکه انگیزه مجریان در سازمان را تخریب می‌کنند (آنیتا، ۲۰۱۴: ۳۱۰)؛ اما در آخرین آمار گالوپ (۲۰۲۰) افراد مشتاق در امریکا را فقط ۳۷ درصد، افرادی که مشتاق نیستند ۴۷ درصد و افراد غیر مشتاق را ۱۵ درصد اعلام نموده است. نتایج بررسی‌های مختلف در کشورها و سازمان‌های گوناگون نشان از پایین بودن اشتیاق کاری در کارکنان است که به‌نوبه خود و طبق آمارها هزینه گزافی به سازمان‌ها و جامعه تحمیل می‌نماید. گالوپ (۲۰۱۵) تخمین می‌زند که هزینه مدیریت ضعیف و از دست رفتن بهره‌وری ناشی از عدم اشتیاق کارکنان امریکا بین ۹۶۰ تا ۱۲۰۰ میلیارد دلار در سال است.

تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنانی که دارای اشتیاق کاری هستند معمولاً از سطح بالاتری از انرژی، تعهد و سخت‌کوشی (تراس و دیگران، ۲۰۰۶)، تفکر مثبت و واقعی (مزلیج و لیتز، ۲۰۰۵)، اهمیت به کار و عملکرد شرکت (میسو و اشنایدر ۲۰۰۸)، تعهد عاطفی کارمند نسبت به سازمان و اهداف آن (ابو داکار و ثمودی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹)، مشارکت نسبت به سازمان و ارزش‌های آن، آگاهی از مسئولیت خود در اهداف تجاری (آنیتا، ۲۰۱۴)، حالت ذهنی فراگیر و پایدار (سلمر<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۱۳)، برخوردارند. در مجموع همان‌گونه که اغلب محققان این حوزه تأکید دارند منابع شغلی و شخصی نقش مهمی در ایجاد و

مفاهیم مرتبط<sup>۱</sup> تنها بخشی از روابط و وابستگی‌های مفهوم اصلی را در بردارند، بنابراین واجد تمام ویژگی‌ها و خصوصیات مفهوم مورد مطالعه نمی‌باشند (راجرز و نافل، ۲۰۰۰). کاربرد مفاهیم مرتبط در تحلیل مفهوم بر این عقیده استوار است که هر مفهوم بخشی از شبکه مفاهیمی را تشکیل می‌دهد که ضمن فراهم کردن زمینه لازم، در بیان اهمیت مفهوم مورد مطالعه نیز نقش ایفا می‌کنند. رایج‌ترین مفاهیم مرتبط با اشتیاق که در جریان تحلیل مطالعات شناسایی شدند عبارت بودند از رضایت شغلی، وابستگی شغلی<sup>۲</sup>. رضایت شغلی شامل نگرش کلی فرد نسبت به شغلش است. (رابینز، ۱۳۸۴: ۲۸۲). اشتیاق تمایل به سرمایه‌گذاری خود و توسعه تلاش‌های اختیاری برای کمک به موفقیت کارفرماست که بسیار فراتر از رضایت ساده با ترتیبات ساده استخدام یا وفاداری اساسی به کارفرماست (میسو و اشنایدر، ۲۰۰۸). مشارکت شغلی (وابستگی شغلی) به معنی این است که فرد شغل خاصی را به خود نسبت می‌دهد و آن را معرف خود می‌داند. مشارکت شغلی، شغل را معرف خود دانستن است. مشارکت شغلی هر فرد به درجه یامیزانی اطلاق می‌شود که شخص شغلش را معرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می‌داند. کارکنان یا اعضای سازمان که از نظر وابستگی شغلی در سطح بالایی هستند به کار خود افتخار می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۴: ۲۸۳).

## بحث و نتیجه‌گیری

معنی‌سازی، شفاف ساختن و تحلیل هر مفهومی با استفاده از چارچوب‌های تحلیل مفهومی معتبر راهی برای فهم مشترک از مفاهیم میان پژوهشگران و متعاقب آن استفاده‌کنندگان از این پژوهش‌ها است. همان‌گونه که در شعری از مولوی راجع به درک متفاوت افراد در یک اتاق تاریک از حیوانی به نام فیل آمده است این‌گونه اختلاف‌نظرها خصوصاً در مورد مفاهیم پیچیده و مفاهیمی که به‌تازگی وارد کشور می‌شود می‌تواند منجر به هدر رفت انرژی زیادی از پژوهشگران شده و خروجی این پژوهش‌ها مجریان و سایر پژوهشگران را دچار سردرگمی نماید. مطمئناً هم‌افزایی لازم در زمینه پژوهش‌ها نیاز به توافق نسبی راجع به معانی مفاهیم بین صاحب‌نظران موردنظر خواهد

3. Gallup  
4. Abu Daqar & Smoudy  
5. Selmer

1. Related Term  
2. job involvement

- حفظ و افزایش منابع شغلی شامل؛ استقلال، بازخورد عملکرد، حمایت سرپرست، تشخیص مهارت لازم برای انجام کار، جوسازمانی خوب، دسترسی به اطلاعات و مربی‌گری از وظایف مدیران سازمان است که می‌تواند در افزایش سطح اشتیاق مهم باشد.

- از موارد دیگری که می‌توان نام برد مهیا نمودن فضای سازمان همچون توانمندسازی کارکنان و تشویق است که در کنار تناسب شغل و شاعل، می‌تواند سازمان‌ها را نسبت به حفظ اشتیاق کارکنان امیدوارتر نماید.

- مدیران باید سعی نمایند با آموزش‌های لازم در سازمان در زمینه مهارت‌های رفتاری و اجتماعی لازم، زمینه افزایش اشتیاق کارکنان را مهیا نمایند.

درنهایت، علیرغم تلاش پژوهشگر و جستجو در حوزه "تحلیل مفهوم اشتیاق کاری" مقاله مشابهی جهت برابری و مقایسه مشاهده نگردید.

حفظ اشتیاق کارکنان دارد (شافلی و باکر، ۲۰۰۴؛ باکر و دمروتی، ۲۰۰۷؛ مائونو و دیگران، ۲۰۰۷؛ میسی و اشناید، ۲۰۰۸؛ هاکانان و دیگران، ۲۰۰۸؛ زانتاپلو و دیگران، ۲۰۰۸؛ وست و داوسون، ۲۰۱۱؛ کاراتپه و دیگران، ۲۰۱۸).

پیشنهادها ارائه شده به مدیران برای بهبود وضعیت اشتیاق کاری در سازمان‌ها را در مجموع می‌توان به این شرح خلاصه کرد:

- حساسیت مدیران نسبت به منابع شخصی و شغلی و تلاش جهت حفظ و افزایش آن.

- جهت تضمین سطح بالای منابع شخصی (ویژگی‌های فردی) شامل؛ خوش‌بینی، خود کارآمدی، تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و عزت‌نفس، باید سیاست‌های روشنی برای استخدام افراد واجد شرایط در سازمان موجود بوده و مدیران ضمن تلاش در فرایند استخدام، نسبت به انتخاب افرادی با این ویژگی‌ها در کنار تخصص مورد لزوم اهتمام بورزند.

## منابع

- Abbasi, M., & Serajzadeh, S. H., (2016). "Methodological issues in systematic review Along with the evaluation of Iranian articles based on this method". *Iranian Journal of Social Studies*, 9(3), 132-160. (In Persian)
- Abu Daqar, M. & Smoudy, A., (2019). "Employee Engagement Level: The Transform from Employee to Partner." *Published by Canadian Center of Science and Education, Modern Applied Science*, 13 (7), 115-128.
- Anitha, J. (2014). "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308-323.
- Arslan, M., (2018). "Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee Engagement." *Journal of Global Responsibility*, 9(1), 415-431.
- Azizi, S., Gharacheh, M., Hosseini, S. M., & Torkamani, F., (2018). "Analyzing the concept of "brand portfolio strategy: a systematic review". *Quarterly Journal of Brand Management*, 5(2), 149-180. (In Persian).
- Bailey, C., Adrian, M., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., Buzzeo, J. & Currie, G., (2015). "Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: a narrative synthesis of the literature". *Health services and delivery research*, 3(26), 1-424
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., (2007). "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). "Towards a model of work engagement." *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Britt, T. W., Castro, C. A., & Adler, A.B. (2005). "Self-engagement, stressors, and health: a longitudinal study." *Pers Soc Psychol Bull*, 31(11), 1475-86.
- Cook, S., (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance through Staff Satisfaction*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaeuli, W.B. (2001)"The job demand- resource model of burmout". *Journal of applied psychology*, 86(3), 499.
- Dhir, S., & Shukla, A., (2018). "Role of organizational image in employee engagement and performance". *Benchmarking: An International Journal*, 26(2), 971-989.

- Dinmohammady, M., Raffiey, F., Piravy, H. & Mehrdad, N. (2010). "Analyzing the Concept of Professional Socialization in Nursing: Rogers' Evolutionary Approach." *Journal of the School of Nursing and Midwifery*, 16(2), 15-28. (In Persian)
- Drake, T. J. (2012). Assessing employee engagement: A comparison of the job engagement scale and the Utrecht Work Engagement Scale. *2000-2019-CSU Theses and Dissertations*.
- Esakhani A., Fani A., & Danee Fard H., (2014) "Explaining antecedents of work engagement using mixed method research design." *Journal of Transformation Managemet*, 10, 2-24. (In Persian).
- Gibbons, J., (2006). *Employee Engagement A Review of Current Research and Its Implications*. New York: Publisher The Conference Board, book, ISBN 0823708918, 9780823708918.
- Guest, D. (2014). "Employee engagement: a sceptical analysis." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141-156.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner .S. (2008). "Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness". *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement at work: Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. Springer.
- Jenkins, S., & Delbridge, R. (2013). "Context matters: Examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces" *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 70-91.
- Kahn, W. A., (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147-161.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). Reversing burnout: How to rekindle your passion for your work. *Standford Social Innovation Review, Graduate school of Business*.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M., (2006). "Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study". *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Mayo, A., (2016). "The measurement of engagement", *Strategic HR Review*. Review, 15(2), 83-89.
- Mirheidary, A., (2012). Survey the Relationship between Organizational Learning, General Self-Efficacy and Career Path with Managers' Work Engagement in Isfahan Zobahan Company. *Thesis, Isfahan University*. (In Persian)
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). "Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability." *On the Horizon*, 26(3), 206-214.
- Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). "Theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method". *Journal of Workplace Learning*, 26(3), 249 -66.
- Reio, T. G. & Sanders, R. J., (2011). "Thinking about workplace engagement: does supervisor and co-worker incivility really matter?" *Adv Dev Hum Resource*, 13(4), 462-78.



- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S., (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Published by: Institute for Employment Studies (IES), Report 408, and Book: ISBN 1 85184 336 1.
- Rodgers, B. L. (1989). Concepts, analysis and the development of nursing knowledge: the evolutionary cycle. *Journal of advanced nursing*, 14(4), 330-335.
- Rodgers, B. L. (2000). Concept analysis: an evolutionary view. *Concept Development in Nursing: Foundations, Techniques, and Applications*, 77-102.
- Schwartz-Barcott, D. (2000). An expansion and elaboration of the hybrid model of concept development. *Concept Development in Nursing Foundations, Techniques, and Applications*, 129-159.
- Saks, A.M., (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement" *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Selmer J., Jonasson C., & Lauring J., (2013). "Group conflict and faculty engagement: is there a moderating effect of group trust?" *JHigher Educ Policy Management*, 35(1), 95–109.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A., (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory analytic approach." *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study." *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Smith, A., (2006), "Engagement or Irrelevance? HRD, and the World of Policy and Practice." *Human Resource Development Review*, 5(4), 395-399.
- Toftagen, R., & Fagerström, L. M. (2010). "Rodgers' evolutionary concept analysis – a valid method for developing knowledge in nursing science". *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. 24 (s1), 21-31.
- Torraco, R. J., (2005). "Ratings, Rankings, Results and What Really Matters" *Human Resource Development Review*, 4(1), 3-7.
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- West, M., & Dawson, J. (2012). *Employee engagement and NHS performance*. London: King's Fund.
- Wollard, K. K. & Shuck, B., (2011). "Antecedents to employee engagement a structured review of the literature". *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.
- Xanthopoulou, D., Bakker, B., Demerouti, E., & Schaufeli, W., (2008). "Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement". *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.
- Zimmer, L., (2006) "Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts". *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.