

ریخت‌شناسی و بازخوانی وجوه رفتارشناختی فراخوان در سازمان‌های دولتی

مصطفی هادوی نژاد *

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه ولی‌عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۲۷

دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۲۴

چکیده: بر پایه نگاهی کلاسیک در حوزه دانش مدیریت دولتی، شایسته است اداره‌کنندگان امور عمومی خود را کسانی بدانند که برای خدمت به عامه فراخوانده شده‌اند. بر این اساس و با نگاهی استعاری، اگر امور عمومی به مثابه یک دعوت و فراخوان دانسته شوند، سزاوار است که اعضای سازمان‌های دولتی خود را در معرض چنین فراخوان و دعوتی ببینند. از آنجا که سازه فراخوان واجد درجه بالایی از انتزاع است، مادام که در معرض کالبدشکافی و ریخت‌شناسی نظری قرار نگیرد، مخاطبان دعوت به فراخوان‌دانی سمت‌های دولتی، فهم نامنسجم و گسیخته‌ای از قالب و محتوای آن خواهند داشت. مضاف بر اینکه، پیامدها و کارکردهای رفتاری آن نیز می‌تواند برای ایشان محل پرسش و بحث داشته باشد. مطالعه حاضر کوششی نظری است تا در کنار وصفی ریخت‌شناسانه (کندوکاو در تعاریف و حدود و ثغور، ویژگی‌ها و گونه‌ها) از پدیده فراخوان در سازمان، در یک بازخوانی به بررسی وجوه رفتارشناختی آن بپردازد.



مقدمه

آیا تاکنون چنین تجربه‌ای داشته‌اید که گویی ندایی شما را به انتخاب گزینه‌ای برای تصمیم یا مبادرت به انجام فعلی فرا می‌خواند که می‌اندیشید با تحقق آن، هم به حال دیگران سود خواهید رساند و هم خویشتن خویش را باز خواهید یافت؟ از این پدیده به «فراخوان (دعوت)» یاد می‌شود (Cardador & Caza, 2012). کاوش و غور در سند معروف اعلامیه بلکس‌برگ^۱ با عنوان «اداره امور عمومی و فرایند حکمرانی: بازتمرکز بر گفتگوی آمریکایی^۲» - که دانشکده اداره امور عمومی انستیتو و دانشگاه ایالتی پلی‌تکنیک ویرجینیا^۳ منتشر کرد - خواننده را به نکته مهمی رهنمون می‌سازد و آن این که صاحب‌نظران طراح این سند که در پی ارتقای صلاحیت و مشروعیت اداره امور عمومی در ایالات متحده بودند، خدمات عمومی را مانند یک فراخوان دانسته و معرفی کرده‌اند. از نظر آن‌ها، صاحبان سمت‌های دولتی باید خود را امنایی^۴ بدانند که بنا به علتی برای خدمت به عامه طلبیده شده‌اند. بر اساس این نگاه کلاسیک تابانده شده بر پهنه دانش مدیریت دولتی، اداره امور عمومی یک فراخوان تلقی می‌شود، زیرا با یک تعهد هنجاری عام برای پیشبرد اهداف نظام سیاسی مردم‌سالار عجین و همزاد است (Schorr, 1987: 465). در همین ارتباط و محدود به کارراهه شغلی، پس از مدت‌ها توجه انحصاری صاحب‌نظران به وجه عینی و بیرونی کارراهه شغلی (وظایف و مشاغل انجام‌شده توسط فرد)، وجه ذهنی و درونی آن (ارزش‌ها، تمایلات، انگیزه‌ها و ادراکات فرد در باره زندگی کاری خود) نیز مورد التفات نظری واقع شد (Ituma & Simpson, 2007). از جمله در برخی سازمان‌های دولتی ایرانی نشان داده شد که «معنویت» و «خدمت به دیگران» در زمره ارکان کارراهه درونی نزد بعضی کارکنان سازمان است و در نتیجه بهتر است مدیران سامانه‌های انگیزشی سازمان‌ها از عرف غالب خود - که مبتنی بر وجه بیرونی کارراهه شغلی است - دست بردارند و آن‌ها را بر اساس اهتمام به اجابت ارکان کارراهه درونی بازنگری کنند (سیدنقوی و عرب‌کلمری، ۱۳۹۰). شرط لازم تحقق این مهم، دریافت فهمی عالمانه از چیستی و چگونگی پدیده فراخوان در سازمان به عنوان پایه نظری این بحث است که گاه نزد برخی اعضای سازمان‌های دولتی ایرانی^۵ همان‌طور که بیان شد - در چهره تمایلات معنوی و گرایش به خدمت عامه رخ می‌نماید.

بنابراین، نظر به اهمیت عام پدیده فراخوان - که بنا به ادعای برخی صاحب‌نظران، تکاپوی

1. Calling
2. Blacksburg Manifesto
3. The Public Administration and Governance Process: Refocusing the American Dialogue
4. Virginia Polytechnic Institute and State University
5. Trustees

آن هدفی همیشگی و جاودان برای بشر بوده و تمام شکوفایی‌های او از جوانی تا بزرگسالی مرهون آن است (Parks, 2011: 20) - و با عنایت به جایگاه خاص، معنابخش و کارکردی آن در عرصه سازمان و به‌ویژه سازمان‌های دولتی (Schorr, 1990: 649; Hirschi, 2012)، مطالعه حاضر بر آن است تا ضمن ارائه وصفی ریخت‌شناسانه از رهگذر تنقیح معنایی، ویژگی‌ها و گونه‌های این پدیده، در یک بازخوانی به چهره‌نگاری سیمای رفتارشناختی آن در عرصه مطالعات سازمان و مدیریت بپردازد.

تعریف فراخوان سازمانی

فراخوان در لفظ به معنای ندا در دادن^۱، صدا کردن^۲ یا آوا سر دادن^۳ (Scott, 2007) و در تعریف سنتی، اشاره‌ای معنادار به فعالیت‌هایی است که از نظر اخلاقی، اجتماعی و شخصی مهم تلقی می‌شوند (Wrzesniewski et al., 2009: 115). اما، تعریف اصطلاحی فراخوان، متأثر از ماهیت انتزاعی آن چندان مورد اجماع نیست (Hirschi, 2011)؛ چه اینکه دیدگاه‌ها درباره آن متکثر هستند. برای مثال، برخی فراخوان را تجربه معنابخشی فرد به زندگی می‌دانند که کاملاً شخصی است (Bellah et al., 1985: 55). در مقابل، برخی دیگر فراخوان را مفهومی وابسته به جمع می‌دانند نه شخصی، زیرا بر این نظرند که فراخوان ساخت جهان بهتری را برای همگان هدف قرار می‌دهد (Wrzesniewski et al., 1997)؛ یعنی بر اساس این دیدگاه، قاعده فراخوان بر اساس فعالیت‌های شکل می‌گیرد که افق گرایشی آن خارج از علایق شخصی است (Dobrow, 2006). برخی پا را فراتر از این نهاده و فراخوان را کاری می‌دانند که هدف فرد از زندگی تلقی می‌شود (Hall & Chandler, 2005). این تنوع دیدگاه، بر اختلاف نظر درباره جوهره تعریف فراخوان نزد صاحب‌نظران مختلف دلالت دارد.

با وجود این، در یک تعریف اصطلاحی به نسبت فراگیر، فراخوان مجموعه اقداماتی است که پیامد نیات سودمند به حال اجتماع باشد که همگرایی حس فرد از آنچه دوست دارد انجام دهد (خود ایدئال^۴)، آنچه باید انجام دهد (خود بایسته^۵) و آنچه واقعاً انجام می‌دهد (خود واقعی^۶) را شامل می‌شود. بنا به این تعریف، یک فراخوان سه ویژگی و رکن اصلی دارد (Elangovan et al., 2010): نخست، از جنس اقدام و عمل است نه باور، نگرش یا ارزش، که البته هر یک به

1. To Call
2. To Voice
3. To Vocalize
4. Ideal Self
5. Ought Self
6. Actual Self

نوبه خود برای اثرگذاری در اقدام و عمل مهم هستند؛ دوم، واجد حس خاصی از شفافیت هدف، جهت، معنا و رسالت فردی است (Dik & Duffy, 2009). انسان‌ها با پی‌بردن به فراخوان خویش، از دل کار و کردار خود هویت خود را باز می‌یابند (Norton, 1976: 14). بر اساس نظریه ناهمخوانی خویشتن^۱، اگر میان هر یک از سه گونه خود انسان (ایدئال، بایسته و واقعی) اختلاف و ناهمگونی وجود داشته باشد، شخص بر آن می‌شود تا از این اختلاف بکاهد (Higgins, 1987). یکی از اقدامات کاهنده، اقدام مبتنی بر فراخوان است که امید می‌رود در نهایت، فرد همان چیزی بشود که می‌خواهد. سومین ویژگی فراخوان نیز این است که نیت مستتر در آن سودرسانی به حال جامعه است؛ حالتی که در آن فرد بر پایه گونه‌ای حس نوع‌دوستی، به ساختن جهان بهتر برای انسان‌ها تمایل دارد (Bellah, et al., 1985: 55). به این ترتیب، بر اساس فراخوان، فرد به قصد ساختن جهان بهتر برای همگان، دست به کار می‌شود و مسیری را در پیش می‌گیرد که در آن هویت خود را نیز باز می‌یابد؛ یعنی فراخوان تجلی عملی خودیابی از رهگذر دگرخواهی است.

امروزه در بسیاری از موارد، تعریف فراخوان در سازمان با کارراهه و شغل فرد گره خورده است و برخی این درهم‌آمیزی را نقطه تمرکز و زاویه دید اندیشمندان معاصر به پدیده فراخوان دانسته‌اند (Hirschi, 2012; Bunderson & Thompson, 2009). بر این پایه، مقصود از فراخوان در سازمان، فراخوان شغلی^۲ و ناظر به علاقه شورانگیز و حس معنادار فرد به کار خود در چهارچوب افق معنابخشی او به زندگی است (Rosso et al., 2010; Steger & Dik, 2010: 132). سخن دیگر، فراخوان عشق و علاقه وافر و معنادار فرد به حوزه خاصی از کارراهه (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011) یا کاری است که آن را به مثابه هدفی برای خود در زندگی می‌پندارد (Hall & Chandler, 2005) و از رهگذر آن معنای کار خود را در زندگی می‌یابد (Rosso et al., 2010; Steger & Dik, 2010: 135). از این‌رو، کار برای فرد اهمیت فردی و اجتماعی پیدا می‌کند (Pratt & Ashforth, 2003: 321). در چنین چهارچوبی برخی اندیشمندان فراخوان را یک استعاره^۳ و سازه جایگزین برای رابطه بین هویت فردی و معنای کار معرفی کرده‌اند؛ به این ترتیب که در یک فرایند دگرگونی، افراد کار را از دریچه استعاره فراخوان مشاهده می‌کنند، زیرا بر آن هستند تا به‌زعم خود با تزریق معنا به کار، سلسله‌مراتب و دوگانگی‌هایی از قبیل خصوصی و عمومی، فردی و جمعی، و خود و دیگران را بی‌مصرف و خنثی

1. Self-Discrepancy
2. Occupational Calling
3. Metaphor

کنند. از رهگذر تجربه فراخوان در کار است که افراد به این «عقیده راسخ درونی»^۱ می‌رسند که می‌توانند به دیگران خدمت کنند و در نتیجه دوگانه خصوصی و عمومی را از میان بر می‌دارند و معنای جدیدی به مفاهیم «تعاون» و «موفقیت» می‌دهند. با نگاهی دینی، افراد بر این باورند که ندای پروردگار را لیبیک می‌گویند؛ ظاهر عمل آن‌ها خدمت به دیگران و باطن آن سیری درونی در خویشتن خویش است (Scott, 2007).

باید توجه داشت که در ارتباط میان سازه فراخوان به معنای رایج کنونی آن (فراخوان شغلی) و برخی سازه‌های مشابه از قبیل محوریت کاری^۲، تعهد کاری، عجین شدن با شغل^۳، برجستگی کارراه^۴، تعلق خاطر کاری، مشارکت روان‌شناختی^۵، کارراه منقطع^۶، انگیزش کاری درونی^۷، ارزش کاری^۸ و معنویت سازمانی^۹ خلطی صورت نپذیرد. توضیح آنکه محوریت کاری، تعهد کاری، عجین شدن با شغل و برجستگی کارراه ناظر به وجوه مختلفی از میزان اهمیت روان‌شناختی هستند که فرد به کارراه خود می‌دهد. اگر چه کسی که شغل و کارراه خود را یک فراخوان تلقی می‌کند، آن را نیز مهم می‌داند، سازه‌های مزبور ابعاد معناسازی برای شغل و سودمندی آن را به حال جامعه در بر نمی‌گیرند. همچنین، فراخوان بر خلاف تعلق خاطر کاری که نگرشی مقطعی است، پدیده‌ای باثبات است. وانگهی، مشارکت روان‌شناختی که بر نفوذ فرد بر تصمیمات کاری او در سازمان دلالت می‌کند، از حیث سطح تحلیل با فراخوان تفاوت دارد؛ زیرا اگر چه اولی در تسهیل دومی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد، مشارکت روان‌شناختی کارویژه‌ای از محیط کاری و فراخوان یک ویژگی فردی محسوب می‌شود. کارراه منقطع که نشان از جهت‌گیری رو به خود (مبتنی بر منافع خود) و برآمده از ارزش‌های فرد دارد نیز با فراخوان یکی نیست؛ زیرا به جنبه سودمندی فراخوان به حال دیگران توجه ندارد و تنها همسویی آن را با اهداف فرد از نظر گذرانده است. مقصود از انگیزش کاری درونی این است که خود کار برای فرد چنان کشش و ظرفیتی دارد که دیگر به چشم یک وسیله برای نیل به هدف دیده نمی‌شود، بلکه به خودی خود موضوعیت دارد، به نحوی که انجام آن موجبات رضایت فرد را فراهم می‌سازد. با وجود این که فراخوان شغلی با انگیزش درونی فرد از کار او همراه است، لزوماً نمی‌توان نتیجه

1. Inner Conviction
2. Work Centrality
3. Job Involvement
4. Career Salience
5. Psychological Participation
6. The Protean Career
7. Intrinsic Work Motivation
8. Work Value
9. Workplace Spirituality

گرفت که چنین انگیزشی تنها از فراخوان حاصل می‌آید و علل دیگری ندارد. فراخوان را حتی نمی‌توان فقط یک ارزش کاری دانست، زیرا اولاً فراخوان جامع‌تر و حامل ارزش‌هایی کاری مانند معناداری و مشارکت اجتماعی است؛ دوم این که فراخوان بر خلاف ارزش‌های کاری، نیازمند محرکی بیرونی است که فرد را به سوی کارراه دعوت کند و تقرب دهد. دست آخر اینکه، فراخوان متناظر با معنای معنویت سازمانی نیز نیست، ولو اینکه می‌توان فراخوان را مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی دانست که در سازمان‌های دارای معنویت بالا تشدید می‌شوند. گفتنی است طبق تعریف، معنویت سازمانی چهارچوبی از ارزش‌های سازمانی مشهود در فرهنگ سازمان است که موجب ارتقای تجربه نیل به تعالی اعضای سازمان از طریق فرایند کاری و تسهیل حس یکپارچگی با دیگران همراه با حس تکامل و لذت نزد آن‌ها می‌شود (Dik & Duffy, 2009).

تأملی بر ویژگی‌ها و گونه‌های فراخوان در سازمان

آبشخور فراخوان، آمیزه‌ای از مآخذ درونی و بیرونی است که در هیئت شوق فردی، حسی از تکلیف، جانفشانی و معنای متعالی نزد فرد ظهور می‌یابد (Bunderson & Thompson, 2009). در همین زمینه، این پدیده قرابت زیادی با «هویت فردی»^۱ دارد (Cardador & Caza, 2012)، زیرا کسی که کار خود را یک فراخوان تلقی می‌کند، حسی از خویشتن می‌یابد (Pratt & Ashforth, 2003: 320) و بر آن می‌شود تا هویت خود را در شغل و کار جستجو کند (Dobrow, 2004). بر این اساس، آن‌ها کار خود را جزئی جدایی‌ناپذیر از خویشتن و زندگی خود می‌دانند (Wrzesniewski et al., 1997). فراخوان چهار ویژگی دارد (Novak, 1996: 34):

الف) فراخوان هر شخص منحصر به فرد است و بنابراین، هیچ قالب خاصی برای فراخوان وجود ندارد.

ب) یک فراخوان مستلزم دو پیش‌شرط «استعداد» و «شوق» است؛ با این توضیح که بر اساس پیش‌شرط استعداد، فراخوان با توانایی‌های فرد تناسب دارد و دست او برای آنچه می‌خواهد باشد و آنچه می‌تواند انجام دهد باز است. همچنین، بر پایه پیش‌شرط شوق، فرد مبادرت به اقدامی می‌کند که بود خود را در گرو آن می‌داند و در نتیجه کاری سخت‌ممکن را به انجام می‌رساند.

ج) فراخوان معتبر، انرژی، لذت و نشاط برای فرد به دنبال دارد، زیرا او احساس می‌کند برای کار است که زندگی می‌کند نه این که برای زندگی کار می‌کند؛

د) فراخوان به سادگی کشف نمی‌شود. البته، اگر چه انسان نمی‌تواند به سادگی فراخوان خود را کشف کند، شواهدی بر وجود آن یافت می‌شود. از جمله این شواهد می‌توان به انگیزه فرد برای معنایابی در زندگی خود، مراقبه (حالتی از آمادگی که می‌تواند موجد فراخوان شود)، تمایل به تجربه کردن راه‌های جدید و نیز فهم رو به رشد از خویشتن اشاره کرد.

از پدیده فراخوان، تفاسیر مختلفی مبتنی بر دیدگاه‌های گوناگون ارائه شده است که می‌توان آن‌ها را در قالب یک گونه‌شناسی به صورت شکل ۱ قرار داد (Elangovan et al., 2010):



شکل ۱. یک گونه‌شناسی دو بعدی از فراخوان

۱. این ویژگی فراخوان نشان از نقش آفرینی آن در تزاید تعلق خاطر، از جمله تعلق خاطر کاری برای فرد دارد؛ چه اینکه طبق تعریف، تعلق خاطر کاری یک حالت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار است که توسط سه شاخص سرزندگی (سطح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی در زمان کار)، فدایی شدن (درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه حس معناداری، اشتیاق و چالش) و مجذوب شدن (تمرکز کامل و کشش شادمانه به سوی کار) شناخته می‌شود (Schaufeli et al., 2002).

دو بعد اصلی این گونه‌شناسی ناظر به جنبه دینی یا سکولار^۱ و ارتباط یا ارتباط نداشتن فراخوان با کار است. توضیح آنکه، در یونان باستان کار، مصیبتی دانسته می‌شد که سد راه بشر در مسیر اشتغال به تفکر بود (Hardy, 1990: 7)؛ از این‌رو، بر اساس این نوع تلقی منفی از کار، مفهوم فراخوان تا مدت‌ها طی قرون وسطی به حوزه دین و اغلب نامرتب با کار منحصر می‌شد؛ ولی جنبش اصلاحات پروتستان به طور چشمگیری این دیدگاه منفی به کار را تغییر داد. مفهوم کار مانند یک فراخوان، زاده این جریان است که پیش از آن وجود نداشت (Bunderson & Thompson, 2009). بر این اساس، ادعا شده است حتی ملحدان و افراد غیرمذهبی نیز حالتی از فراخوان را درک می‌کنند (Novak, 1996: 18). بر این پایه است که بعضی صاحب‌نظران فراخوان را در محدوده تجارب شخصی مرتبط با معنا و ارزش‌های شخصی تلقی کرده‌اند (Bellah et al., 1985: 55). این دو دیدگاه متفاوت درباره فراخوان، به طور اختصاصی به فراخوان مرتبط با کار (فراخوان شغلی^۲) نیز تسری یافته است؛ یعنی دو رهیافت به فراخوان شغلی وجود دارد؛ یکی رهیافت وجودی^۳ و دیگری رهیافت سکولار. وجه اشتراک این دو در آن است که در فراخوان شغلی، فرد شغل خود را درون بستر گسترده‌تری از زندگی معنا دار می‌یابد، ولی این دو به لحاظ انگیزه انجام کار اتفاق نظر ندارند (Gazica & Spector, 2015)؛ چه اینکه رهیافت وجودی ناظر به اغراض مذهبی و معنوی برای انجام کار است (Dik et al., 2009)، در حالی که رهیافت سکولار معناداری و لذت برآمده از کار را مطمح نظر دارد (Berg et al., 2010).

بر اساس شکل ۱ چهار گونه برای فراخوان قابل شناسایی است (Elangovan et al., 2010):

الف) فراخوان به مثابه دعوت الهی به رسالت یا سرنوشتی غایی. خاستگاه سازه فراخوان را دین می‌دانند. به زعم متخصصان الهیات، فراخوان دعوتی است به زندگی مکتبی و شاگردی دینی بر اساس مشیت الهی به نحوی که ظهور و نمود بیرونی در فرد دارد (Harner, 1960). برای مثال، اصطلاح فراخوان را می‌توان در کتاب‌های مقدس یهودیت و مسیحیت یافت. در این کتاب‌ها وقتی از کسی نام برده می‌شود و این‌چنین او مخاطب وحی الهی قرار می‌گیرد و فراخوانده می‌شود، گویی او برگزیده‌ای است که رسالت و مأموریت ویژه‌ای دارد که بناست به او

1. Secular
2. Occupational Calling
3. Existential Approach

واگذار شود (Thornton-Duesbery, 1957: 58); به عنوان مثال، موسی علیه‌السلام به سوی درختی فروزان فراخوانده می‌شود تا به رسالت برگزیده شود و در نتیجه مأموریت می‌یابد تا قوم بنی‌اسرائیل را نجات دهد. بنابراین، طبق این دیدگاه، مقصود از فراخوانده‌شدن یعنی برگزیده‌شدن برای رسالت و مأموریتی غایی (Elangovan et al., 2010).

ب) فراخوان به مثابه دعوت الهی به حسن انجام کار (تکلیف الهی). برخی این گزاره برآمده از مسیحیت را که می‌گوید: «هر کس باید در حالتی بماند که فراخوانده شده است»، چنین تفسیر کرده‌اند که هر کس باید مسئولیت و وظیفه‌ای که در طول زندگی به او واگذار شده است را صادقانه انجام دهد، چرا که هر کاری به نوعی یک وظیفه الهی بر عهده انسان محسوب می‌شود که او به حسن انجام آن فراخوانده و بدان موظف شده است (Davis, 1983: 79). بر این اساس، فرمان خداوند مبنی بر خدمت از روی وجدان کاری به هم‌نوعان، در واقع دستور به ستایش پروردگار است. این چنین، فراخوان خداداد و یک امر مقدر یا الهام الهی است.

ج) فراخوان به مثابه انگیزشی درونی برای انجام کارهای درست از روی وجدان. طبق این دیدگاه، هدف از فراخوان ساختن جهانی بهتر برای انسان‌ها از رهگذر حسن انجام کار است. این نگاه، فراخوان برای انجام مطلوب وظایف و مسئولیت‌ها را لزوماً یک دعوت الهی نمی‌داند، بلکه آن را انگیزشی درونی در یک انسان برای بهبود و ارتقای سطح زیست خود تلقی می‌کند.

د) فراخوان به مثابه انگیزشی درونی برای ساختن جهانی بهتر برای همگان. گاه انسان‌ها در فعالیت‌هایی مشارکت می‌کنند که مانند یک شغل متعارف، دستمزد و عایدی مالی ندارد، ولی عده‌ای جذب آن‌ها می‌شوند. برای مثال، افرادی که به عنوان داوطلب در سازمان‌های غیرانتفاعی، خیریه و عام‌المنفعه با هدف زدودن فقر، حفظ محیط زیست و مانند آن‌ها فعالیت یا مشارکت می‌کنند، از این دسته افراد هستند. فردی مانند گاندی، اگر چه از نظر شغلی یک حقوق‌دان بود، در مقام یک فعال اجتماعی و مدافع حقوق بشر، فراخوان خود را در هدایت کشور خود به سوی آزادی و شاد کردن طبقات پایین جامعه پیدا کرد.

ناظر به بعد دینی فراخوان، شیتل و آدامکزیک^۱ (۲۰۱۶) پژوهش خود را به فراخوان الهی^۲ اختصاص دادند. آن‌ها در این پژوهش به تبیین نقش معنابخشی مذهبی^۳ در فرایند تأسیس سازمان پرداختند. به این منظور آن‌ها ضمن مصاحبه با تنی چند از مؤسسان سازمان‌های مذهبی غیرانتفاعی به این مطلب پی بردند که بسیاری از افراد یادشده تجارب خود را از تأسیس این

1. Scheitle & Adamczyk
2. Divine Callings
3. Religious Sensemaking

سازمان‌ها در چهارچوب و با اصطلاحاتی مذهبی عنوان می‌کنند. مثلاً بر این باورند که خداوند به آن‌ها این ایده را الهام کرده است که آن سازمان را دایر کنند یا اینکه برخی رویدادهای هنگام تأسیس سازمان را به شفاعت الهی استناد می‌دادند. همچنین، بر اساس نتایج پژوهش معلوم شد آن دسته از مؤسسان سازمان‌هایی که تجارب مذهبی بیشتری را گزارش می‌دادند، ساعات بیشتری را نیز برای کار در سازمان اختصاص می‌دادند.

البته، گاند^۱ (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای دامنه فراخوان را نزد افراد مذهبی به زمان پس از بازنشستگی نیز تسری داد. از نظر او، خدا تا دامنه قیامت انسان‌ها را به سوی ایمان و عشق فرا می‌خواند؛ بنابراین حتی اگر ما شغلی هم نداشته باشیم، در قبال خانواده، جامعه و مانند آن‌ها مسئولیت و تکلیف داریم. کسی که به پروردگار ایمان دارد، می‌فهمد که چگونه خداوند در کار نیز حضور دارد و انسان‌ها در چهارچوب طرح‌ریزی شده توسط او نقش‌آفرینی می‌کنند. بر این اساس، نگاه این فرد به موضوع بازنشستگی حاوی چند نکته مهم است: همه ما، حتی ضعیف‌ترین و شکننده‌ترین افراد نیز برای مراقبه‌ای مستمر و اصلاح‌آفرینش از سوی خداوند دعوت شده‌ایم؛ به همه ما نعمت‌ها و مواهبی اعطا شده است تا برای خدمت به هم‌نوعان خود استفاده کنیم؛ می‌توانیم از روی نیازهایی که دیگران دارند به این مطلب پی ببریم که چه خدمتی باید به آن‌ها عرضه کنیم؛ و دست آخر اینکه خداوند به ما آزادی و قدرت تصمیم‌گیری درباره موضوعات مختلف داده است.

در یک گونه‌شناسی دیگر، هیرسچی^۲ (۲۰۱۱) در پژوهشی مبتنی بر تحلیل خوشه‌ای، سه نوع فراخوان را شناسایی و معرفی کرد: «منفی با کارراهه خودمحور^۳»، «مذهبی سودمند به حال جامعه^۴» و «مثبت با جهت‌گیری کاری متنوع^۵». افرادی که در خوشه کارراهه منفی خودمحور قرار داشتند، کسانی بودند که کار برای آن‌ها در درجه بسیار بالایی از اهمیت بود؛ هدف آن‌ها پیشرفت فردی در کارراهه بود؛ ولی در عین حال خودکاو^۶ و خودارزیابی^۷ کمتری نسبت به دو خوشه دیگر دارند. مذهبی‌های سودمند به حال جامعه آن‌هایی بودند که بر اساس گرایش‌های دینی برای خدمت به دیگران انگیزه‌مند می‌شدند. این در حالی بود که در مقایسه با دو خوشه دیگر، برای خوشه سوم خود کار مهم بود نه مذهب؛ ضمن اینکه خودارزیابی آن‌ها از خود بیش از دو گروه دیگر بود. البته، آن‌ها از نظر نوع هدف در کارراهه خود متفاوت بودند.

1. Gaede
2. Hirschi
3. Negative Career Self-Centered
4. Pro-Social Religious
5. Positive Vatted Work Orientation
6. Self-Exploration
7. Self-Evaluation

پیامدهای فراخوان در سازمان

نتایج برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که انگیزش، رضایت و خودارزیابی فرد درباره کارراهه او در افرادی که حسی از فراخوان داشته‌اند در مقایسه با کسانی که کار روزانه خود را فقط یک شغل می‌دانند، تفاوت معناداری دارد (Davidson & Caddell, 1994; Hall & Chandler, 2005; Wrzesniewski et al., 1997). این افراد علاوه بر زندگی و کار معنادار^۱ (Duffy & Sedlacek, 2010; Bunderson & Thompson, 2009) و خودباوری کارراهه^۲ (Dik & Steger, 2008)، تعهد^۳ در قبال کارراهه و سازمان (Duffy et al., 2011) و تعلق خاطر کاری^۴ کاری^۴ بیشتر از رهگذر معناداری بیشتر کار، شفافیت بیشتر هویت شغلی^۵، خودباوری شغلی قوی‌تر منوط به اثر تعدیل‌گر سازگاری ادراک‌شده فرد و شغل او (Hirschi, 2012) و نیز سطح پایین‌تری از تمایل به کناره‌گیری^۶ (Wrzesniewski et al., 1997) و فشار روانی منفی^۷ و افسردگی^۸ (Treadgold, 1999) برخوردار هستند.

نتایج پژوهش دافی و سدلسک^۹ (۲۰۰۷) نشان داد که وقوع فراخوان^{۱۰}، بر خلاف کاوش فراخوان^{۱۱}، رابطه مثبت معناداری با مصمم بودن^{۱۲}، آسودگی خاطر^{۱۳}، خودشفافیتی^{۱۴} و برجستگی انتخاب کاری^{۱۵} و نیز رابطه‌ای منفی با تردید^{۱۶} و نبود اطلاعات مربوط دارد. همچنین، ورزشیفسکی^{۱۷} و همکارانش (۱۹۹۷) در قالب پژوهش خود دریافتند کسانی که کار خود را یک فراخوان می‌دانند، از آن‌هایی که به آن به دیده یک شغل (منابع تأمین درآمد) یا کارراهه (مسیر ارتقا و پیشرفت فردی) نگاه می‌کنند، حتی اگر از نظر مالی یا رشد و پیشرفت فردی وضعیت پایین‌تری داشته باشند، رضایت بیشتری از زندگی و کار خود دارند. به علاوه، لبن و مید^{۱۸}

1. Life and Work Meaning
2. Career Self-Efficacy
3. Commitment
4. Work Engagement
5. Clarity of Occupational Identity
6. Withdrawal Intentions
7. Stress
8. Depression
9. Duffy & Sedlacek
10. Presence of Calling
11. Search for Calling
12. Decidedness
13. Comfort
14. Self-Clarity
15. Choice-Work Saliency
16. Indecisiveness
17. Wrzesniewski
18. Lobene & Meade

(۲۰۱۳) در مطالعه‌ای نشان دادند که رابطه بین ادراک شایستگی دوچندان^۱ (اختلاف بین انتظارات کاری فرد و تجربه امکان استفاده نکردن از همه مهارت‌ها، قابلیت‌ها، دانش و دیگر ویژگی‌های او در سازمان) با عملکرد و تعهد سازمانی مستمر به طور معناداری به وسیله تجربه جهت‌گیری فراخوان کارراهه تعدیل می‌شود؛ یعنی آن‌هایی که فراخوان بالاتری را تجربه می‌کنند، رابطه بین ادراک شایستگی دوچندان و عملکرد قوی‌تر و رابطه بین ادراک شایستگی دوچندان و تعهد سازمانی مستمر آن‌ها ضعیف‌تر است. وانگهی، استگر^۲ و همکارانش (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند که سازگاری روان‌شناختی^۳ و نگرش‌های مثبت کاری ضمن فراخوان چه توسط مذهبی‌ها و چه توسط سکولارها، بدون اختلاف معناداری با یکدیگر افزایش می‌یابد.

در مطالعه‌ای، گازیکا و اسپکتور (۲۰۱۵) نیز به مقایسه تجارب مربوط به زندگی، شغل و سلامت افراد دارای ادراک فراخوان شغلی پاسخ داده نشده، افراد در حال تجربه فراخوان و افراد بدون تجربه فراخوان پرداختند. نتایج پژوهش ایشان نشان داد افراد در حال تجربه فراخوان نگرش‌های شغلی بهتر و تمایل کمتری به کناره‌گیری نسبت به دو گروه دیگر داشتند؛ این یعنی داشتن فراخوان زمانی مفید است که تحقق بیرونی پیدا کند وگرنه طبق نتایج پژوهش، پیامدهای مربوط به زندگی، شغل و سلامت آن دسته از افرادی که هیچ تجربه‌ای از فراخوان نداشتند، بهتر از آن‌هایی بود که فراخوان شغلی ناکام داشتند.

البته، این تمام ماجرا نیست، زیرا وجود برخی پیامدهای منفی نیز برای این پدیده ادعا شده‌است؛ به نحوی که برخی صاحب‌نظران از آن به یک «تیغ دو لبه^۴» یاد کرده‌اند و این قسم از فراخوان را در کنار نگاه کلاسیک متعارف، «فراخوان نئوکلاسیک^۵» عنوان کرده‌اند (Bunderson & Thompson, 2009). از جمله این پیامدهای منفی می‌توان به «هویت‌یابی فروکاسته^۶» در قبال سازمان اشاره کرد؛ بر اساس این عارضه، عضو سازمان به قدری به شغل خود اهمیت می‌دهد و به آن نگاه نهایی دارد، که در کنار آن عملاً توجه او به سازمان متبوع رنگ می‌بازد (Pratt & Ashforth, 2003: 326). یکی دیگر از این فرجام‌های نامطلوب برای فراخوان در سازمان، افزایش احتمال «استثمار^۷» افراد واجد فراخوان بالا - و در پی آن دارای اشتیاق و علاقه وافر به کار - توسط سازمان و کشیدن بیگاری از آن‌هاست. در این ارتباط،

1. Perceived Overqualification (POQ)
2. Steger
3. Psychological Adjustment
4. Double-edged Sword
5. Neoclassical Calling
6. Decreased Identification
7. Exploitation

باندرسون و تامپسون^۱ (۲۰۰۹) در پژوهشی که از مصاحبه با تعدادی از مأموران باغ وحش شکل گرفته بود، به این نکته پی برده بودند که از یک سو معناداری کار برای مأموران یادشده مطلوب بود و از سوی دیگر، چون آن‌ها برای خود وظیفه‌ای اخلاقی برای انجام دادن کار قائل بودند، از وقت و آسایش و منافع مالی خود می‌گذشتند تا آن وظیفه را به خوبی انجام دهند. به این ترتیب، بر اساس این مفهوم‌سازی نئوکلاسیک از فراخوان در مقابل مفهوم‌سازی متعارف و کلاسیک از فراخوان که بر لبه روشن فراخوان دست می‌گذاشت، فراخوان شغلی می‌تواند همزمان هم کانون معنای متعالی، هویت و اهمیت برای فرد و هم انجام دادن وظایف طاقت‌فرسا و خون دل خوردن و از خودگذشتگی باشد.

در همین زمینه، کاردادور و کازا^۲ (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای شالوده‌شکنانه برخی پیامدهای منفی و آثار مخرب فراخوان را شناسایی کرده و برشمرده‌اند. نویسندگان ضمن اتخاذ دیدگاهی نسبی^۳ بر این نظر هستند که با توجه به مقتضیاتی تکاپوی فراخوان^۴ می‌تواند سودمند و مفید باشد؛ وگرنه در پاره‌ای شرایط، از جمله همراهی نکردن همکاران، دنبال کردن فراخوان می‌تواند غیرکارکردی و ناسودمند باشد. به تعبیر آن‌ها دو نوع پیگیری و تکاپوی فراخوان وجود دارد که یکی سالم و دیگری ناسالم^۵ است. همچنین، ادعا شده است که افراد واجد فراخوان بالا به انسان‌های گرسنه‌ای می‌مانند که کار را یارای سیر کردن آن‌ها نیست و چون می‌اندیشند که به توفیق نهایی دست نیافته‌اند همواره ناراضی هستند (Hirschi, 2011)، زیرا وقتی کسی سرمایه‌گذاری زیادی در کاری انجام می‌دهد، سطح استانداردها و توقعات او نیز در ارتباط با آن کار افزون می‌شود (Ashforth, 2001: 102).

فراخوان عملی در سازمان

تعدادی از مطالعات و پژوهش‌ها به برخی کاربردهای فراخوان در عرصه مدیریت اختصاص یافته‌اند. در همین ارتباط، دیک^۶ و همکارانش (۲۰۰۹) با این پیش‌فرض که افراد به انجام دادن کار معنادار تمایل دارند، محور مطالعه خود را به نحوه مشاوره کارراهه به آن‌ها با هدف معنابخشی به کار و خدمت ایشان به جامعه اختصاص داده‌اند. بر اساس مطالعه ایشان، یک مشاور کارراهه برای تزریق معنا و هدف به کالبد شغل افراد لازم است به ارزیابی معنای کار بر اساس

-
1. Bunderson & Thompson
 2. Cardador & Caza
 3. Relational Perspective
 4. Pursuit of Calling
 5. Healthy vs. Unhealthy
 6. Dik

وضع موجود، ایجاد ارتباط میان معنا در کار و معنا در زندگی و نیز تشویق رفتارهای معناساز مبادرت کند. او همچنین می‌تواند برای ارتقای ارزش‌های سودمند به حال جامعه در کار خود، پل زدن میان قابلیت‌های فردی و نیازمندی‌های اجتماعی، بسط دامنه مشاغل مهم اجتماعی و نیز تغییر دیدگاه مشاوره‌شوندگان را در دستور کار خود قرار دهد.

همچنین، با عنایت به این پیش‌فرض که افراد می‌توانند شغل خود را ورز دهند و به آن قوام بخشند^۱ (Wrzesniewski et al., 2001)، برگ^۲ و همکارانش (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای به این نکته معترض شدند که گاه افراد با فراخوان‌های شغلی مواجه می‌شوند که امکان پاسخگویی به آن‌ها برای ایشان وجود ندارد (فراخوان‌های شغلی بی‌پاسخ^۳)؛ یعنی فرد دوست دارد در آن شغل مورد نظر مشغول به کار شود، ولی امکان جذب، استخدام یا حضور در آن فراهم نیست. در این حالت، افراد برای اینکه بتوانند از حالات مطلوب روان‌شناختی^۴ متعاقب آن فراخوان ناکام (لذت و معنا) بی‌بهره نمانند و در عین حال از حالات نامطلوب روان‌شناختی برآمده از تأسف بر کامیابی از دست رفته به آن فراخوان نیز در امان بمانند، فنونی را پیشه می‌سازند. برخی از این فنون به منظور ماهرانه کردن شغل کنونی است؛ مانند تأکید بر وظیفه^۵ (پررنگ کردن وظایفی که برای پاسخ به فراخوان یاد شده پیشتر به صورت رسمی جزء شغل فرد بوده‌اند)، توسعه شغل^۶ (افزودن وظایفی جدید به شغل همسو با ابعادی از فراخوان بدون پاسخ) و تغییر قالب نقش^۷ (تغییر ادراک فرد درباره معنای کار خود به منظور تطابق با فراخوان بدون پاسخ). برخی دیگر از فنون یاد شده نیز مربوط به اوقات فراغت فرد می‌شوند؛ مانند تجربه نیابتی^۸ (جستجوی کامیابی و کسب لذت و معنای با واسطه از طریق انس با کسانی که به آن فراخوان نایل آمده‌اند) و مشارکت در کار ذوقی^۹ (مشارکت در فعالیت‌های خارج از حوزه کاری که فرد فکر می‌کند با فراخوان مزبور پیوند دارد).

نتیجه‌گیری

با نظر داشت گزاره وصفی «اداره امور عمومی به مثابه فراخوان» در دانش متقدم مدیریت دولتی و

1. Crafting a Job
2. Berg
3. Unanswered Occupational Callings
4. Pleasured Psychological States
5. Task Emphasizing
6. Job Expanding
7. Role Reframing
8. Vicarious Experiencing
9. Hobby Participating

گزاره هنجاری برآمده از آن مبنی بر «ضرورت توجه دست‌اندرکاران سازمان‌ها و مناصب دولتی به شئون و وظایف محول به عنوان فراخوانی برای خدمت به عامه»؛ تنقیح مفهوم، تعیین حدود و ثغور نظری، احصای ویژگی‌ها و گونه‌های فراخوان در قالبی ریخت‌شناسانه و نیز برشمردن پیامدها و کاربست‌های رفتاری آن ضروری می‌نماید. در این مطالعه چنین ارائه شد که در یک فراخوان فرد با هدف بهبود زندگی این‌دنیایی دیگران، عملاً پا در مسیری می‌گذارد که به هویت‌یابی خود او نیز می‌انجامد. به تعبیر دیگر، فراخوان تجلی عملی خودیابی از رهگذر دگرخواهی است. این چنین فرد می‌کوشد تا میان خودهای ایدئال، بایسته و واقعی خویش هم‌گرایی ایجاد کند.

گرچه می‌توان فراخوان را مرتبط و نامرتب با کار در نظر گرفت، در حال حاضر وجه غالب التفات نظری به پدیده فراخوان در سازمان به فراخوان شغلی محدود شده که مقصود از آن علاقه شورانگیز و حس معنادار فرد به کار خود در چهارچوب افق معنابخشی او به زندگی است. کسی که یک فراخوان شغلی را تجربه می‌کند، با یک باور قلبی عمیق، خدمت به دیگران را سرلوحه کار خود در سازمان قرار می‌دهد و در نتیجه دوگانه‌های خصوصی و عمومی متعارف نزد بسیاری، نزد او جای خود را به مفاهیمی همچون تعاون و موفقیت می‌دهند. باید توجه داشت که با وجود مشابهت‌های متبادر به ذهن بین فراخوان شغلی و سازه‌های محوریت کاری، تعهد کاری، عجزین شدن با شغل، برجستگی کارراهه، تعلق خاطر کاری، مشارکت روان‌شناختی، کارراهه منعطف، انگیزش کاری درونی، ارزش کاری و معنویت سازمانی، میان آن‌ها تفاوت‌های ظریف معناداری وجود دارد که نشان از استغناى استقلالى این سازه در مقام معناست.

با توجه به گرایش‌های مذهبی یا غیرمذهبی افراد، فراخوان در سازمان نزد ایشان به صورت مذهبی یا سکولار ظهور می‌کند. در یک فراخوان دینی فرد می‌اندیشد که از سوی پروردگار رسالتی را عهده‌دار است و باید آن را به بهترین نحو در محضر او عملی کند. این‌چنین آن‌ها می‌کوشند بر پایه این عقیده که خداوند تا فرجام روزگار انسان‌ها را به مهرورزی و ایمان فراخوانده است، به جمیع شئون زندگی این‌دنیایی خود رنگ و تفسیری مذهبی دهند و به تعبیری پدیده‌ها، فرایندها و فعل و انفعالات عالم ماده را معنابخشی دینی کنند؛ به طور خاص در یک فراخوان شغلی آن‌ها بر این باورند که باید وظایف شغلی را با بهترین کیفیت انجام دهند تا به رسالت الهی خود عمل کرده باشند و در خارج از قلمرو شغل، انجام خدمت مناسب و باکیفیت در قبال خانواده و جامعه به عنوان یک مسئولیت و تکلیف همواره بر عهده فرد است. این در حالی است که در یک فراخوان سکولار، فرد واجد انگیزشی درونی برای ساختن دنیایی بهتر برای همگان است که سرریز آن در فراخوان شغلی، عبارت است از انجام دادن کار درست و با انگیزه از

سر وجدان. خارج از این چهارچوب افرادی قرار دارند که در محدوده کارراهه، می‌توان آن‌ها را ذیل کارراهه منفی خودمحور قرار داد؛ یعنی کسانی که کار با هدف پیشرفت فردی در کارراهه برای آن‌ها بیشترین اهمیت را دارد و چندان در پی خودکاوی، خودآزایی و خدمت‌رسانی عاشقانه نیستند. این افراد از حیث رفتارشناختی بر خلاف کسانی که حامل حسی از فراخوان هستند، از انگیزش، خودباوری، تعهد و رضایت درباره کارراهه و سازمان و نیز تعلق خاطر کاری کمتری برخوردارند و سطح بالاتری از تمایل به کناره‌گیری، فشار روانی منفی و افسردگی را تجربه می‌کنند. از تکاپوی سالم برای فراخوان به عنوان لبه روشن و کارکردی فراخوان که بگذریم، وجه تاریک، کژکارکرد و ناسالمی نیز برای آن متصور است و آن زمانی است که گاه اصحاب فراخوان دچار عوارضی همچون هویت‌یابی فروکاسته در قبال سازمان می‌شوند و در نتیجه اهتمام به شغل را بر اهتمام به سازمان مقدم می‌دارند؛ یا به علت شوق زایدالوصف خود به کار و وظایف محول، از سوی سازمان استثمار و در نتیجه به بیگاری مبتلا می‌شوند؛ و یا از شدت عطش‌ناکی به کار می‌اندیشند به غایت مطلوب واصل نشده‌اند و در نتیجه ناراضی می‌شوند.

با نظر به مصادیق کارکردی پیامدهای رفتارشناختی فراخوان در سازمان بوده است که در عرصه عمل و کارورزی، مشاوران کارراهه به تزریق معنا و هدف به کالبد شغل افراد از رهگذر ارزیابی معنای کار بر اساس وضع موجود، ایجاد ارتباط میان معنا در کار و معنا در زندگی و نیز تشویق رفتارهای معناساز روی آورده‌اند. ضمن اینکه، اگر به نقش افراد در ساختن و قوام‌بخشیدن به شغل قائل باشیم، کسانی که با فراخوان‌های شغلی بی‌پاسخ مواجه می‌شوند نیز می‌توانند برای برخورداری از حالات مطلوب روان‌شناختی متعاقب آن فراخوان ناکام و مصونیت از حالات نامطلوب روان‌شناختی ناشی از تأسف بر کامیابی از دست‌رفته به آن فراخوان، فنونی مانند تأکید بر وظیفه، توسعه شغل، تغییر قالب نقش، تجربه نیابتی و مشارکت در کار ذوقی را در مقام عمل به کار گیرند.

سخن آخر اینکه، عرصه مطالعه و پژوهش درباره فراخوان در سازمان - این آموزه کلاسیک اداره امور عمومی - پهنه گشاده و فراخی است که به طور خاص و بنا به پیشنهاد نگارنده می‌تواند با پژوهش‌های بومی ایرانی - اسلامی در هم آمیزد. از جمله همسو با این مطالعه پیشنهاد می‌شود تا پژوهشی تطبیقی یا دلالت‌پژوهانه به بررسی ریخت‌شناسی فراخوان در سازمان از منظری اسلامی اختصاص یابد؛ همچنین امید می‌رود بازآفرینی پژوهش‌های رفتارشناختی انجام شده در بستر بوم‌سازمان‌های دولتی ایران به پیوست مطالعات فرآینبات‌گرایانه - با تأکید بر راهبردهای پژوهشی مبتنی بر پارادایم تفسیری - درباره پدیده یادشده، بینشی عمیق‌تر برای اندیشمندان و اندیشه‌ورزان دانش مدیریت دولتی در ایران به دست دهد.

مآخذ

سیدنقوی، میرعلی، عرب کلمری، محبوبه (۱۳۹۰). جهت‌گیری‌های درونی کارراهه: مطالعه موردی صنعت بانکداری. *علوم مدیریت ایران*، سال ۶، شماره ۲۴، ۲۵-۴۰.

Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. Berkeley, CA: University of California Press.

Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.

Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.

Cardador, M. T., & Caza, B. B. (2012). Relational and identity perspectives on healthy versus unhealthy pursuit of callings. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 338-353.

Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33(2), 135-147.

Davies, R. (1983). Calling. In A. Richardson & J. Bowden (Eds.), *A new dictionary of Christian theology* (p. 79). London, UK: SCM Press.

Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450.

Dik, B. J., Duffy, R. D., & Eldridge, B. M. (2009). Calling and vocation in career counseling: Recommendations for promoting meaningful work. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(6), 625-632.

Dik, B. J., & Steger, M. F. (2008). Randomized trial of a calling-infused career workshop incorporating counselor self-disclosure. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 203-211.

Dobrow, S. (2004). *Extreme subjective career success: A new integrated view of having a calling*. Paper presented at the academy of management meeting, New Orleans, LA.

- Dobrow, S. R. (2006). *Having a calling: A longitudinal study of young musicians*, Unpublished Doctoral dissertation, Harvard University.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64(4), 1001-1049.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Dik, B. J. (2011). The presence of a calling and academic satisfaction: Examining potential mediators. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 74-80.
- Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 590-601.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428-440.
- Gaede, B. A. (2009). What will I do next? discerning God's callings for retirement. *Journal of Religion, Spirituality & Aging*, 22(1-2), 27-40.
- Gazica, M. W., & Spector, P. E. (2015). A comparison of individuals with unanswered callings to those with no calling at all. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 1-10.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hardy, L. (1990). *The fabric of this world: Inquiries into calling, career choice, and the design of human work*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.
- Harner, P. (1960). Paul's conception of calling. *Theology and Life*, 3, 15-21.
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319-340.
- Hirschi, A. (2011). Callings in career: A typological approach to essential and optional components. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 60-73.
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of counseling psychology*, 59(3), 479-485.

- Ituma, A. N., & Simpson, R. (2007). Moving beyond Schein's typology: Individual career anchors in the context of Nigeria. *Personnel Review*, 36(6), 978-995.
- Lobene, E. V., & Meade, A. W. (2013). The effects of career calling and perceived overqualification on work outcomes for primary and secondary school teachers. *Journal of Career Development*, 40(6), 508-530.
- Norton, D. L. (1976). *Personal destinies: A philosophy of ethical individualism*. New Jersey: Princeton University Press.
- Novak, M. (1996). *Business as a calling*. NY: The Free Press.
- Parks, S. D. (2011). *Big questions, worthy dreams: Mentoring young adults in their search for meaning, purpose, and faith*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 309-27). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30 (1), 91-127.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Scheitle, C. P., & Adamczyk, A. (2016). Divine callings: Religious sensemaking in the organizational founding process. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(2), 94° 116.
- Schorr, P. (1987). Public service as a calling: An exploration of a concept. *International Journal of Public Administration*, 10(5), 465-493.
- Schorr, P. (1990). Public service as a calling: An exploration of a concept (part II). *International Journal of Public Administration*, 13(5), 649-688.

- Scott, J. A. (2007). Our callings, our selves: Repositioning religious and entrepreneurial discourses in career theory and practice. *Communication Studies*, 58(3), 261-279.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N. (Eds.). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 131-142). Oxford: New York: Oxford University Press.
- Thornton-Duesbery, J. (1957). Call, the called, calling. In A. Richardson (Ed.), *A theological word book of the bible* (pp. 57° 60). London, UK: SCM Press.
- Treadgold, R. (1999). Transcendent vocations: Their relationship to stress, depression, and clarity of self-concept. *Journal of Humanistic Psychology*, 39(1), 81-105.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Dekas, K., & Rosso, B. (2009). Calling. In S. J. Lopez & A. Beauchamp (Eds.), *The encyclopedia of positive psychology* (pp. 115° 118). Malder, MA: Blackwell Publishing.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.