

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

# Conceptual Model for Promoting Employee Job Enthusiasm in Petrochemical Terminals and Tankers Companies

Mohsen Karami<sup>1</sup> , Hassan Soltani<sup>2</sup> , Ali Reza Rousta<sup>3</sup> , Farzad Ayayesh<sup>3</sup> 

1- Department of Public Administration, Ki.C, Islamic Azad University, Kish ,Iran.

2- Department of Management, Shi.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

3- Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

## Receive:

30 August 2024

## Revise:

13 December 2024

## Accept:

28 February 2025

## Keywords:

Job enthusiasm, cognitive enthusiasm, social enthusiasm, physical-psychological enthusiasm, emotional enthusiasm.

## Abstract

The present study aims to investigate a conceptual model for promoting employee job enthusiasm in petrochemical companies. The research method was applicable in terms of purpose, and developmental research type and qualitative in terms of data type through content analysis. The statistical population included 17 managers, experts, and specialists active in the petrochemical industry along with university faculty members, selected through purposive sampling. The data collection tool was semi-structured interviews. To analyze the research findings, content analysis was used during the coding stages and Nvivo 12 software was used for the employee job enthusiasm model. The results showed that 342 initial codes were extracted, which were classified into 17 basic themes and 5 organizing themes. Employee job enthusiasm includes aspects of cognitive enthusiasm, emotional enthusiasm, social enthusiasm, physical-psychological enthusiasm, and moral-value enthusiasm. The “cognitive passion” dimension includes four subscales of the individual’s professional development path, cognitive understanding, foresight, and resilience; the “emotional passion” dimension includes four subscales of the intrinsic motivation path, positivity, effective financial incentives, and effective non-financial incentives; the physical-mental passion dimension includes managing job pressures, overcoming physical challenges in the workplace, and physical and mental balance; the social passion dimension includes social approval, social interactions, and a supportive workplace; and the moral-value passion dimension includes approval of a sense of responsibility, moral impact, and willingness to do the work.

Please cite this article as (APA): karami, M., Soltani, H., Rousta, A. R. and Ayayesh, F. (2025). Conceptual Model for Promoting Employee Job Enthusiasm in Petrochemical Terminals and Tankers Companies. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 3(4), 242-264.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.544315.1136>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

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

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

**Corresponding Author:** Hassan Soltani

**Email:** [h.soltani@iau.ac.ir](mailto:h.soltani@iau.ac.ir)

## Extended Abstract

### Introduction

Employees of any organization are considered its most valuable assets. Therefore, organizations face challenges in recruiting and retaining an efficient workforce. Today, organizations are trying to attract the best and most talented people and use them to achieve their goals (Phromket et al., 2024). As a result, recruiting and retaining employees requires tools through which organizations can increase the productivity of their human resources and also provide conditions for employees to feel satisfied with their jobs (Kuhn et al., 2024).

Job enthusiasm is one of the most important concepts in human resource management that has attracted the attention of scientists, researchers, and human resource management professionals. Cross et al (2012) have defined job engagement as the degree of utilization of emotional, cognitive and physical resources to perform work tasks. In general, the concept of job engagement consists of three cognitive, emotional and behavioral dimensions. The cognitive aspect of job engagement is related to insights and beliefs about the organization, managers and working conditions. The emotional aspect of job satisfaction is related to how employees feel and how they view the organization, leaders, and working conditions; and the behavioral aspect of employee job satisfaction is a factor that includes conscious, thoughtful, and voluntary efforts by individuals to increase their level of job satisfaction, which leads to performing tasks with greater interest (Pourhabibi et al., 2023). Given the complexity of the challenges in human resource management in organizations, employees must work and have high job satisfaction to improve the organization in order to create effective solutions in performing their job tasks. Job satisfaction includes being alert to new knowledge, understanding information, and solving problems competently and successfully (Lotfi & Ali Morad, 2023). Therefore, employee job satisfaction can improve their job effectiveness, reduce absenteeism, prevent employee turnover, and reduce their complaints (Albrecht et al., 2023). Therefore, the main question of the present study is: what is the pattern of employee job engagement in Petrochemical Terminals and Tanks Company?

### Theoretical Basis

#### Job Enthusiasm

Job enthusiasm is a positive, practical, and work-related mindset. Job enthusiasm was introduced as a multidimensional construct including vigor, dedication, and absorption. Absorption refers to the degree to which an individual is focused and immersed in their work. In this case, the individual is intensely involved in their work because the work experience is very enjoyable for them. Many people are willing to pay the price to be in such conditions. On the strength side, the individual makes a significant effort to do their work and is more stable in difficult situations. Employees with high enthusiasm are more motivated by their work and are more flexible when problems and interpersonal conflicts arise. The third dimension of job motivation is dedication, which is characterized by employees' intense psychological involvement in work and is a combination of a sense of meaning, desire, and challenge (Schaufeli & Bakker, 2010).

Cheng (2024) examined the chain-mediated role of innovative self-efficacy and harmonious enthusiasm between ambidextrous leadership and employees' innovative behavior. Ambidextrous leadership is positively related to employees' innovative behavior, while innovative self-efficacy and harmonious work enthusiasm play a mediating role. Further analysis confirms that innovative self-efficacy and harmonious work enthusiasm play a dual-chain mediating role between ambidextrous leadership and employees' innovative behavior, while Zhong-Yong thinking plays a moderating role between ambidextrous leadership and

innovative self-efficacy and between ambidextrous leadership and harmonious work enthusiasm.

Banisi (2024) examined the presentation of a work enthusiasm model based on blue ocean strategy and organizational resilience mediated by job self-efficacy in private school principals. The results indicated that the work enthusiasm model based on blue ocean strategy and organizational resilience mediated by job self-efficacy in private school principals had a good fit. Also, the variables of blue ocean strategy and organizational resilience had a direct and significant effect on the job self-efficacy and work enthusiasm of private school principals, and the job self-efficacy variable had a direct and significant effect on their work enthusiasm. In addition, each of the variables of blue ocean strategy and organizational resilience mediated by job self-efficacy had an indirect and significant effect on the work enthusiasm of private school principals.

### **Research Methodology**

The research method was applicable in terms of purpose, of the developmental research type, and qualitative in terms of data type, conducted through content analysis. The statistical population consisted of 17 managers, experts, specialists active in the petrochemical industry and university faculty members selected through purposive sampling. The data collection tool is a semi-structured interview.

### **Research findings**

To analyze the research findings, thematic analysis was used during the coding stages and the Nvivo 12 software was used for the employee job enthusiasm model. The results showed that 342 initial codes were extracted, which were classified into 17 basic themes and 5 organizing themes. Employee job enthusiasm includes aspects of cognitive enthusiasm, emotional enthusiasm, social enthusiasm, physical-psychological enthusiasm, and moral-value enthusiasm. The "cognitive enthusiasm" dimension includes four subscales of the individual's professional development path, cognitive understanding, foresight, and resilience; the "emotional enthusiasm" dimension includes four subscales of the intrinsic motivation path, positivity, effective financial incentives, and effective non-financial incentives; the physical-psychological enthusiasm dimension includes managing job pressures, overcoming physical challenges in the workplace, and physical and mental balance; the social enthusiasm dimension includes social approval, social interactions, and a supportive work environment, and the moral-value enthusiasm dimension includes the approval of a sense of responsibility, moral efficacy, and willingness to do the work.

### **Conclusion**

The present study aimed to investigate a conceptual model for promoting employee job enthusiasm in petrochemical companies. The findings of the present study are consistent with the results of Shao (2023), Dehghanpour Farashah et al. (2021), Tang & Li (2021), Schaufeli & Bakker (2010), Yaghoubi et al. (2022), Gerami & Malekshahi (2024), Keshavarz & Sadeghi (2023), and Meftahi (2019). In the study of Shao (2023), components such as management and training were introduced as effective elements in the formation of job enthusiasm, which is consistent with the subscales of professional development and cognitive understanding in the present study. Also, the study of Dehghanpour Farashah et al. (2021) shows that professional ethics and transfunctional performance can be the basis for strengthening job enthusiasm; which is compatible with components such as resilience and foresight in the cognitive enthusiasm dimension.

According to the results of the study, the following suggestion was made:

It is suggested that the organization design a clear career path for each employee, based on professional competencies and interests. For example, for an administrative expert, it should be specified that if they obtain specific certificates, are skilled in data analysis, and achieve high results, they will be promoted to the position of manager within a few years. This program should be accompanied by quarterly meetings with the HR manager so that the individual receives accurate feedback and targeted counseling.

## الگوی مفهومی برای ارتقاء اشتیاق شغلی کارکنان در شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی

محسن کرمی<sup>۱</sup>، حسن سلطانی<sup>۲</sup>، علیرضا روستا<sup>۳</sup>، فرزاد آسایش<sup>۳</sup>

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

۲- گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهرقدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی الگوی مفهومی برای ارتقاء اشتیاق شغلی کارکنان در شرکت‌های پتروشیمی می‌باشد. روش پژوهش برحسب هدف کاربردی و از نوع تحقیقات توسعه‌ای و برحسب نوع داده‌ها کیفی از طریق تحلیل مضمون انجام شد. جامعه آماری شامل ۱۷ نفر از اساتید دانشگاهی و مدیران و خبرگان مدیریت دولتی و با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از تحلیل مضمون طی مراحل کدگذاری و برای مدل اشتیاق شغلی کارکنان از نرم افزار Nvivo 12 استفاده شد. نتایج نشان داد که تعداد ۳۴۲ کد اولیه استخراج شد که در قالب ۱۷ مضمون پایه و ۵ مضمون سازماندهنده طبقه‌بندی شدند. اشتیاق شغلی کارکنان شامل جنبه‌های اشتیاق شناختی، اشتیاق هیجانی، اشتیاق اجتماعی، اشتیاق جسمی-روانی و اشتیاق اخلاقی-ارزشی می‌باشد. بعد «اشتیاق شناختی» شامل چهار زیرمقیاس مسیر توسعه حرفه‌ای فرد، درک شناختی، آینده‌نگری و تاب‌آوری؛ بعد «اشتیاق هیجانی» شامل چهار زیرمقیاس مسیر انگیزش درونی، مثبت‌نگری، محرک‌های اثربخش مالی و محرک‌های اثربخش غیرمالی؛ بعد اشتیاق اجتماعی جسمی-روانی شامل مدیریت فشارهای شغلی، غلبه بر چالش‌های فیزیکی محیط کار و تعادل جسمی و ذهنی؛ بعد اشتیاق اجتماعی شامل تأیید اجتماعی، تعاملات اجتماعی و محیط کار حمایتی و بعد اشتیاق اخلاقی-ارزشی شامل تأیید احساس مسئولیت، اثرگذاری اخلاقی و تمایل به انجام کار می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۰۹ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۳ آذر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۰ اسفند ۱۴۰۳

### کلید واژه‌ها:

اشتیاق شغلی،

اشتیاق شناختی،

اشتیاق اجتماعی،

اشتیاق جسمی-روانی،

اشتیاق هیجانی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): کرمی، محسن، سلطانی، حسن، روستا، علیرضا و آسایش، فرزاد. (۱۴۰۳). الگوی مفهومی برای ارتقاء اشتیاق شغلی کارکنان در شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۳(۴)، ۲۴۶-۲۴۴.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.544315.1136>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

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

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

نویسنده مسئول: حسن سلطانی

ایمیل: h.soltani@iau.ac.ir

## مقدمه

کارکنان هر سازمان از با ارزش ترین دارایی های آن محسوب می شوند. به همین دلیل، سازمان ها با چالش هایی در زمینه به کارگیری و حفظ نیروی کاری کارآمد مواجه هستند. امروزه، سازمان ها در تلاش اند تا بهترین و با استعدادترین افراد را جذب کرده و آن ها را برای دستیابی به اهداف خود بکار بگیرند (Phromket et al, 2024). در نتیجه به کارگیری و حفظ کارکنان نیازمند ابزارهایی است که سازمان ها بتوانند از طریق آن ها بهره وری منابع انسانی خود را افزایش دهند و همچنین شرایطی فراهم آورند تا کارکنان از شغل خود احساس رضایت داشته باشند (Kuhn et al, 2024).

اشتیاق شغلی یکی از مهم ترین مفاهیم مطرح شده در مدیریت منابع انسانی است که توجه دانشمندان، پژوهشگران و متخصصان مدیریت منابع انسانی را به خود جلب کرده است. کراس و همکاران (Cross et al, 2012) اشتیاق شغلی را درجه ای از به کارگیری منابع عاطفی، شناختی و فیزیکی برای انجام وظایف کاری تعریف کرده اند. به طور کلی مفهوم اشتیاق شغلی متشکل از سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری می باشد. جنبه شناختی اشتیاق شغلی مرتبط بر بینش و باورها از سازمان، مدیران و شرایط کار است. جنبه عاطفی اشتیاق شغلی به چگونگی احساسات کارکنان و طریقه نگرش آن ها نسبت به سازمان، رهبران و شرایط کار مربوط می باشد و جنبه رفتاری اشتیاق شغلی کارکنان، عاملی مشتمل بر تلاش های آگاهانه و متفکرانه و داوطلبانه ای افراد برای بالا بردن سطح اشتیاق شغلی خود است، که منجر به انجام وظایف با علاقه بیشتر می گردد (Pourhabibi et al, 2023). اشتیاق شغلی به حالتی اشاره دارد که فرد در محیط کار خود احساس رضایت و انگیزه می کند. همچنین، اشتیاق شغلی شامل تمایل به کار در راستای انجام موفق نقش ها و وظایف کاری است (Shahmohammadian, 2024). این حالت، نشان دهنده ارتباط مثبت بین کارکنان و وظایف شغلی آن ها است. اشتیاق شغلی به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان ها شناخته می شود و می تواند تأثیرات مثبتی بر عملکرد فردی و گروهی داشته باشد (Wu et al, 2023). اگرچه بسیاری از سازمان ها تلاش می کنند تا برنامه هایی را اجرا کنند که کارکنان مولد و متعهد حفظ کنند اما در همه زمان ها اشتیاق کارمند پایین است. طبق بررسی های به عمل آمده انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا، ۹۹ درصد رهبران سازمانی معتقدند که اشتیاق کارمند به عنوان چالشی استراتژیک ادامه خواهد داشت (Olsen, 2025).

با توجه به پیچیدگی چالش های موجود در مدیریت منابع انسانی در سازمان ها، کارکنان باید کار کنند و اشتیاق شغلی بالایی برای به تعالی رساندن سازمان داشته باشند تا راه حل های اثربخشی در انجام وظایف شغلی خود ایجاد کنند. اشتیاق به کار شامل هوشیاری نسبت به دانش جدید، درک اطلاعات و حل مشکلات با شایستگی و موفقیت آمیز است (Lotfi & Ali Morad, 2023). بنابراین، اشتیاق شغلی کارکنان می تواند اثربخشی شغلی آنان را بهبود بخشد، غیبت آنان را کاهش دهد، از جابجایی کارکنان جلوگیری کند و به کاهش شکایات آنان منجر خواهد شد (Albrecht et al, 2023). مطالعات اخیر نتایج متناقضی از ارتباط بین اشتیاق شغلی کارمند و نتایج عملکردی نشان داده اند. به عنوان مثال (Albrecht et al, 2023) و (Reig-Botella et al, 2024) نشان داده اند که اشتیاق شغلی کارکنان با طیفی از نتایج مثبت فردی و سازمانی مرتبط است. (Lestari & Margaretha, 2024) نشان دادند که شدت اشتیاق شغلی با افزایش رفاه کارکنان، عملکرد درون نقشی، عملکرد برون نقشی و کاهش جابجایی مرتبط است. سایر تحقیقات نیز نشان دادند که اشتیاق شغلی با پیامدهای مثبتی همچون تعهد شغلی و خشنودی شغلی (Liu et al, 2024) و رفتارهای شهروند سازمانی

(Hsia & Tseng, 2015) مرتبط است و با فرسودگی شغلی (Igawa et al, 2024)، قصد ترک شغل (Akgunduz & Gürel, 2019) رابطه منفی دارد. در مقابل بسیاری از تحقیقات نشان داده‌اند که اثرات اشتیاق شغلی برای کارکنان و سازمان‌ها همواره مثبت نیست. به عنوان مثال (Burić & Moè, 2020) نشان دادند که اشتیاق شغلی رابطه معنی داری با ادراک شغلی ندارد. (Lee & Seo, 2021) نشان دادند که اشتیاق شغلی رابطه معناداری با کاهش بدبینی شغلی ندارد. (Bakker & Demerouti, 2008) نیز نشان دادند که اشتیاق شغلی با مدت زمان کار در سازمان ارتباط معنی داری ندارد. نیز استدلال کردند که کارکنانی که برای کار خود اشتیاق ندارند ممکن است نمرات فرسودگی شغلی بالایی داشته باشند. این نتایج نشان می‌دهد که اشتیاق شغلی یکی از زمینه‌های رفتار سازمانی است که هنوز هم نیازمند بررسی‌های بیشتر است.

شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی اولین عرضه کننده خدمات بندری و دریایی کشور در حوزه تخصصی محصولات پتروشیمی است که در این راستا از سال ۱۳۸۴ مدیریت و راهبری ناحیه مخازن و دو بندر بزرگ صنعت پتروشیمی ایران واقع در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر و منطقه ویژه انرژی پارس عسلویه را بر عهده داشته و از اینرو توانسته است نقش بزرگی در صادرات و واردات محصولات تولیدی و انواع خوراکی‌های مورد نیاز مجتمع‌های پتروشیمی، فازهای گازی پارس جنوبی و سایر شرکتهای صنعتی ایفاء نماید. دلیل انتخاب این شرکت به عنوان زمینه مورد بررسی این است که انجام عملیات دشوار مرتبط با مأموریت سازمان مانند صدور اسناد، ترخیص و ترانزیت کالا، امور گمرکی، مشاوره، طراحی، ساخت، نصب، راه اندازی، راهبری، تعمیر و نگهداری انواع مخازن و پایانه دریایی و زمینی نیازمند برخورداری از نیروی کار با اشتیاق بالا است. از این رو مدیریت این سازمان توجه ویژه به مسائل ایمنی و بهداشت، سیستم‌های نوین مدیریتی و اتکاء بر کارکنان توانمند دارد. بنابراین این شرکت نیازمند داشتن کارکنانی با اشتیاق شغلی بالا است.

با توجه به مطالب یاد شده، مساله تحقیق حاضر این است که فشارهای عملکردی بر سازمان شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی به دلیل نقش و وظیفه این شرکت در کشور روز به روز در حال افزایش است. مقابله با این فشار نیز نیازمند افزایش کار بر کارکنان می‌شود و فشار کاری بیش از حد نیز باعث کاهش اشتیاق شغلی کارکنان و افزایش خستگی جسمی و روحی آنان در دراز مدت شده است. در صورتی عدم توجه مدیران این شرکت به این چالش استراتژیک، ممکن است کارکنانی که از اشتیاق شغلی پایین تری برخوردارند در انجام وظایف خود با طیف وسیعی از اشتباهات مختلف شغلی و کاهش راندمان کاری، کاهش حافظه، طولانی شدن زمان واکنش، کاهش توانایی تصمیم‌گیری، کاهش انگیزه و کاهش تمایل به مشارکت در سازمان مواجهه شوند. همچنین این کارکنان ممکن است در محل کار بیش از حد غیبت کنند، استرس بیشتری تجربه کنند و حتی به رفتارهای مخرب نیز دست بزنند. بنابر سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که الگوی اشتیاق شغلی کارکنان در شرکت پایانه‌ها و مخازن پتروشیمی چگونه است؟

## ادبیات نظری

### اشتیاق شغلی

اشتیاق شغلی کارکنان: اشتیاق شغلی یک طرز فکر مثبت، عملی و مرتبط با کار است. اشتیاق شغلی را یک سازه چند بعدی شامل نیرومندی، ایثار و جذب معرفی نمودند. جذب به میزان تمرکز و غوطه ور شدن فرد در کار خود اشاره دارد. در این حالت فرد سرسختانه درگیر کار خود می‌شود زیرا تجربه کاری برای او بسیار لذت بخش است. بسیاری از افراد حاضرند بهای بودن در چنین شرایطی را بپردازند. از طرف نیرومندی، فرد برای انجام کار خود تلاش قابل توجهی می‌کند و در شرایط سخت پایدارتر است. کارکنانی که اشتیاق بالایی دارند از کارشان انگیزه بیشتری دارند و در هنگام بروز مشکلات و تعارضات بین فردی انعطاف پذیرتر هستند. بعد سوم انگیزش شغلی، ایثار است که با درگیری شدید روانی کارکنان در کار مشخص می‌شود و ترکیبی از حس معناداری، میل و چالش است (Schaufeli & Bakker, 2010). (Albrecht et al, 2023) معتقدند مدیران برای ایجاد و حفظ اشتیاق شغلی در سازمان‌ها باید به ایجاد محیط کاری مثبت و حمایتگر توجه کنند. این محیط می‌تواند شامل فرصت‌های یادگیری، رشد و توسعه فردی باشد. همچنین، ارائه بازخورد مثبت و شناخت دستاوردهای کارکنان نیز می‌تواند به افزایش اشتیاق شغلی کمک کند.

در بیشتر موارد، اشتیاق به عنوان تعهد فکری و عاطفی به سازمان یا میزان تلاش داوطلبانه کارکنان در شغل خود و اشتیاق به عنوان نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان و ارزش‌های آن تعریف می‌شود (Sarfarazi et al, 2021). اشتیاق شغلی حالت ذهنی نسبتاً بادوام و نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری همزمان انرژی افراد بر روی تجربیات یا عملکردهای کاری است. پژوهشگران شور و شوق فردی ابراز شده و خودکاربردی فردی اعضای سازمان را در نقش‌های کاری تعریف کردند. در اشتیاق، افراد در حین نقش خود را به صورت فیزیکی، شناختی و عاطفی بیان می‌کنند و به کار می‌گیرند. (Schaufeli et al, 2002) رایج‌ترین تعریف را از مفهوم اشتیاق شغلی ارائه کردند. آن‌ها اشتیاق شغلی را حالت روانی مثبت و رضایت بخش مرتبط با کار توصیف کرده‌اند که در آن فرد با فعالیت‌های کاری خود احساس قدرت و ارتباط مؤثر دارد و خود را فردی توانا برای پاسخگویی به خواسته‌های شغلی می‌داند. آن‌ها بیان کردند که اشتیاق بیش از یک حالت عاطفی گذرا و خاص است و به یک حالت عاطفی مسری و شناختی مداوم اشاره دارد که بر یک موضوع، رویداد یا رفتار خاص متمرکز است (Chen et al, 2014).

اشتیاق شغلی کارکنان از سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری تشکیل شده است. جنبه شناختی اشتیاق شغلی به باورهای کارکنان در مورد سازمان، رهبران و شرایط کاری مربوط می‌شود. جنبه عاطفی اشتیاق شغلی به احساس کارکنان نگرش آنها نسبت به سازمان، رهبران و شرایط کاری مربوط می‌شود. در نهایت، جنبه رفتاری اشتیاق شغلی کارکنان عاملی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند و شامل تلاش آگاهانه و داوطلبانه کارکنان برای افزایش سطح اشتیاق شغلی آنهاست که منجر به انجام وظایف با زمان و علاقه بیشتر می‌شود (Spassiani et al, 2017).

### پیشینه پژوهش

(Cheng, 2024) به بررسی نقش میانجی‌گری زنجیروار خودکارآمدی نوآورانه و اشتیاق هماهنگ بین رهبری دوسویه و رفتار نوآورانه کارکنان پرداختند. رهبری دوسوتوان با رفتار نوآوری کارکنان ارتباط مثبتی دارد، در حالی که خودکارآمدی نوآورانه و اشتیاق کاری هماهنگ نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند. تجزیه و تحلیل بیشتر تأیید می‌کند که خودکارآمدی نوآورانه و اشتیاق کاری هماهنگ، نقش واسطه‌ای دوگانه زنجیره‌ای بین رهبری دوسوتوان و رفتار



نوآوری کارکنان ایفا می‌کنند، در حالی که تفکر ژونگ-یونگ نقش تعدیل‌کننده بین رهبری دوسوتوان و خودکارآمدی نوآورانه و بین رهبری دوسوتوان و اشتیاق کاری هماهنگ ایفا می‌کند.

(Banisi, 2024) به بررسی ارائه مدل اشتیاق کاری بر اساس استراتژی اقیانوس آبی و تاب‌آوری سازمانی با میانجی خودکارآمدی شغلی در مدیران مدارس غیردولتی پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که مدل اشتیاق کاری بر اساس استراتژی اقیانوس آبی و تاب‌آوری سازمانی با میانجی خودکارآمدی شغلی در مدیران مدارس غیردولتی برازش مناسبی داشت. همچنین، متغیرهای استراتژی اقیانوس آبی و تاب‌آوری سازمانی بر خودکارآمدی شغلی و اشتیاق کاری مدیران مدارس غیردولتی و متغیر خودکارآمدی شغلی بر اشتیاق کاری آنان اثر مستقیم و معنادار داشت. علاوه بر آن، هر یک از متغیرهای استراتژی اقیانوس آبی و تاب‌آوری سازمانی با میانجی خودکارآمدی شغلی بر اشتیاق کاری مدیران مدارس غیردولتی اثر غیرمستقیم و معنادار داشتند.

(Gerami & Malekshahi, 2023) به بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با عملکرد و اشتیاق شغلی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، پرداختند. نشان دادند که اشتیاق شغلی نقش میانجی بین انگیزش شغلی و رفتار نوآورانه و همچنین بین سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد شغلی دارد.

(Pourhabibi et al, 2023) به بررسی ارائه الگوی اشتیاق شغلی از دیدگاه مدیران هیات علمی و دیگر مدیران دانشگاه براساس تحلیل داده بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی گیلان) پرداختند. طی فرآیند کدگذاری باز مقوله‌های اشتیاق شغلی استخراج گردید؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان این مقوله‌ها، شرایط علی (تاب‌آوری، امیدواری، خودکارآمدی، توانمندسازی روانشناختی)، زمینه‌ای (عوامل فردی و شغلی)، مداخله‌گر (عوامل درون و برون سازمانی)، اقدامات (حمایت، شفافیت، عدالت سازمانی و محیط کاری) و پیامدهای اشتیاق (مزایا و معایب داخلی و خارجی) در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد. آنگاه در مرحله کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری با سیر داستان ترسیم و نظریه خلق شد.

(Gilani et al, 2023) به بررسی ارائه مدل مفهومی الزامات و منابع شغلی مؤثر در اشتیاق شغلی کارکنان پرداختند. بر اساس نتایج کیفی تحقیق ۷ مؤلفه اصلی متشکل از ۶۴ گویه برای الزامات شغلی و منابع شغلی مؤثر در اشتیاق شغلی، شناسایی شده است. نتایج تحلیل کمی نیز معنادار بودن ارتباط میان شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تشکیل دهنده مدل را تأیید کرده است. این مدل می‌تواند برای مدیران منابع انسانی زمینه ساز طراحی برنامه‌های مداخله‌ای به منظور ارتقاء اشتیاق شغلی کارکنان بر اساس الزامات شغلی و منابع شغلی متناسب با سازمان تابعه خود باشد.

(Albrecht et al, 2023) به بررسی شرایط روانشناختی برای مشارکت کارکنان در تغییر سازمانی: آزمون یک مدل مشارکت در تغییر پرداختند. دریافتند که شرایط روانشناختی مرتبط با تغییر (مانند ایمنی و معناداری شغل) از طریق اشتیاق شغلی به افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان کمک می‌کند. مرور مطالعات اخیر، چه در حوزه داخلی و چه بین‌المللی، نشان می‌دهد که اشتیاق شغلی مفهومی پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی، روانشناختی و فرهنگی قرار دارد.

(Shao, 2023) به بررسی مدلی از اشتیاق معلم، خودکارآمدی معلم، سرسختی و رفاه معلم در میان معلمان زبان انگلیسی به عنوان زبان خارجی پرداختند. نتایج نشان داد که خودکارآمدی و سرسختی معلم با سلامت روان معلم ارتباط

مثبتی دارند و از اهمیت این ویژگی‌های معلم در ارتقای سلامت معلم حمایت می‌کنند. علاوه بر این، مشخص شد که اشتیاق معلم از طریق میانجیگری سرسختی معلم، تأثیر غیرمستقیمی بر سلامت روان معلم دارد و شواهدی برای اهمیت انگیزه و مشارکت معلم در ارتقای سلامت معلم ارائه می‌دهد.

(Mazzetti et al, 2023) به ارائه مدل اشتیاق شغلی: فراتحلیل با استفاده از تقاضاهای شغلی-منابع پرداختند. در این تحقیق یک متاآنالیز سیستماتیک مبتنی انجام شد. ۱۱۳ نمونه با استفاده از رویکرد فرا تحلیلی کدگذاری شد. اندازه اثر برای منابع توسعه و منابع شخصی بیشتر از منابع اجتماعی و برای منابع شغلی بود. در میان پیامدها و همبستگی‌های بهزیستی بررسی شده، اندازه اثر برای رضایت شغلی و تعهد بالاترین میزان بود. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل نشان داد که (الف)، اشتیاق شغلی ارتباط معنی داری با قصد ترک شغل در میان کارمندان دارد. (ب) محیط‌های فرهنگی جمع‌گرا نسبت به محیط‌های فردگرا میزان بیشتری از اشتیاق شغلی را گزارش کردند.

(Yaghoubi et al, 2022) به طراحی الگوی اشتیاق کاری کارکنان پرداختند. روش پژوهش آمیخته بصورت کیفی و کمی بود. در مرحله نخست، برای ارائه مدل از روش کیفی تحلیل مضمون با بهره‌گیری از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان صنعت با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختار یافته استفاده شد و عوامل مؤثر در این زمینه از طریق کدگذاری شناسایی و طبقه‌بندی شدند. در مرحله دوم، با استفاده از نظرات ۲۲۰ نفر از کارکنان شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران مدل بصورت کمی آزمون شد. در بخش ارزیابی و سنجش مدل از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده و داده‌ها بوسیله تحلیل‌های عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان دهنده سه بعد شناختی، انگیزشی و رفتاری و ۱۱ مؤلفه و ۳۵ شاخص بود. بر اساس نتایج کمی نیز مولفه‌های پایداری و تاب‌آوری از مهمترین عوامل اشتیاق کاری کارکنان می‌باشند.

(Safarzadeh & Naemi, 2020) به بررسی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اشتیاق به کار با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مقطع متوسطه شهر سبزوار در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ پرداختند. یافته‌ها نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اشتیاق به کار نقش میانجی‌گری دارد؛ رهبری مثبت‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی با ضریب مسیر ۰/۴۳ تأثیر معناداری دارد؛ همچنین توانمندسازی روان‌شناختی بر اشتیاق شغلی با ضریب مسیر ۰/۳۲ تأثیر معناداری دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و از نوع تحقیقات توسعه‌ای محسوب می‌شود. روش تحقیق به صورت کیفی طراحی و اجرا شده است و رویکرد آن مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی با منطق استقرایی است. با توجه به موضوع و ماهیت پژوهش، از طرح تحقیق ترکیبی با رویکرد اکتشافی بهره‌گیری شده است. داده‌ها از طریق جست‌وجوی منابع علمی و اسناد در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر و نیز انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با مدیران، کارشناسان، متخصصان فعال در صنعت پتروشیمی و اعضای هیئت علمی دانشگاه گردآوری شد. در بخش کیفی، نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی و هدفمند انجام گرفت. گروه نخست شرکت‌کنندگان در مصاحبه را متخصصان دارای تحصیلات دانشگاهی در حوزه‌های مدیریت دولتی، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک تشکیل دادند؛ و گروه دوم شامل مدیران ارشد، متخصصان و کارشناسان شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی می‌باشد. در

مجموع، ۱۷ نفر برای شرکت در مصاحبه‌ها انتخاب شدند. انجام مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت، به طوری که پس از چهاردهمین مصاحبه، کدی جدید شناسایی نشد. با این حال، برای اطمینان از کفایت داده‌ها، سه مصاحبه اضافی نیز انجام گرفت که نتایج آن نیز تأییدی بر رسیدن به اشباع نظری بود. مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی و به صورت حضوری در محل کار مشارکت‌کنندگان انجام شد و مدت زمان هر جلسه بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. جهت افزایش دقت تحلیل، دو پژوهشگر مستقل فرایند کدگذاری را بازبینی کردند که منجر به شناسایی مضامین منسجم و قابل اتکا شد. برای سنجش پایایی کدگذاری‌ها از ضریب کاپای کوهن استفاده شد که نتایج به دست آمده نشان‌دهنده قابلیت اعتماد مناسب تحلیل‌ها بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براساس الگوی شش مرحله‌ای (Brown & Clark, 2006) انجام گرفت و برای تسهیل فرایند سازماندهی داده‌ها از نرم‌افزار Nvivo نسخه ۱۲ بهره گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش تحلیتم به روش (Brown & Clark, 2006) پیاده سازی شده است.

#### مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها

در این پژوهش، پیش از آغاز فرایند کدگذاری، پژوهشگر یک‌بار تمامی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را به طور کامل مطالعه کرده است. اگرچه به دلیل عدم رضایت برخی از مصاحبه‌شوندگان برای ضبط صدا، پژوهشگر ناچار شد متن مصاحبه‌ها را به صورت دستی تایپ کند، اما همین اقدام نقش مهمی در آشنایی عمیق‌تر با محتوای داده‌ها ایفا کرد. با این حال، به منظور پایبندی به مراحل تحلیل، بازخوانی دقیق داده‌ها مجدداً انجام شد تا زمینه برای کدگذاری نظام‌مند فراهم گردد.

#### مرحله ۲: ایجاد کدهای اولیه

فرآیند ایجاد کدها تا حد زیادی به نگاه تحلیلی پژوهشگر نسبت به داده‌ها وابسته است، اگرچه مرور، مقایسه و دسته‌بندی منظم کلیه کدها نیز از مراحل اساسی در این گام به‌شمار می‌آید (Brown & Clark, 2006). در پژوهش حاضر، کدگذاری به صورت دستی انجام شده و پژوهشگر با دقت در مطالعه داده‌های گردآوری‌شده، تلاش کرده است تا کدهای اولیه را به صورت منسجم و یکنواخت تدوین کند. داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها با دقت تحلیل شده و مفاهیم مشترک یا مشابه، با کدهایی متناسب با محتوای آن‌ها برچسب‌گذاری شده‌اند. در ادامه، کدهای استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها ارائه می‌گردد:

#### کدهای نمونه:

به عنوان مثال، محقق از بررسی نقل‌قول‌های زیر، به ترتیب کدهای مسئولیت‌پذیری، جستجوی هویت، نتیجه‌گرایی، انجام کار بدون جلب توجه از گزاره اول؛ ارزشمند بودن کار، مدیریت زمان، ایفای نقش، بهترین خود بودن، جدی بودن از گزاره دوم و خستگی‌ناپذیری و مسئولیت اخلاقی از گزاره سوم را کدگذاری نموده است:

**گزاره اول:** بله، صد در صد. من خودم رو نسبت به کاری که انجام می‌دم مسئول می‌دونم. دلیلش آینه که وقتی کاری رو به عهده می‌گیرم، احساس می‌کنم یه بخشی از هویت من شده. به نظرم تعهد فقط این نیست که سر ساعت بیای و بری، بلکه آینه که نتیجه‌ی کارت برات مهم باشه، حتی وقتی کسی نگاه نمی‌کنه (M1Q1).

**گزاره دوم:** بله، کاملاً. چون هم کار برام ارزش شخصی داره، هم به عنوان یه زن مستقل دوست دارم به خانواده‌ام نشون بدم که می‌تونم نقش‌هامو هم‌زمان مدیریت کنم. تعهد کاری من از این میاد که همیشه سعی کردم حتی با وجود مسئولیت‌های خونه و بچه‌ها، کارمو ناقص نذارم و بهترین خودم باشم (M2Q1). ما تجربه مشتری رو طوری طراحی می‌کنیم که از اول تا آخر احساس راحتی و کنترل داشته باشه. (M1Q1).

**گزاره سوم:** وقتی یه کاری بهم داده می‌شه، برام مهمه که درست انجامش بدم. دوست ندارم کسی پشت سرم بگه فلانی از زیر کار در می‌ره [جدی نیست]. حتی وقتی خسته‌ام، باز سعی می‌کنم کار رو تموم کنم. چون فکر می‌کنم تعهد، چیزی‌یه که آدم رو قابل اعتماد نشون می‌ده (M7Q1). به عنوان یک استاد دانشگاه، معتقدم که تعهد بیشتر از منظر رعایت اصول اخلاقی است. این تعهد ناشی از باور عمیق کارمند به شغلش و بدون اینکه آن [جایگاهش]، به خطر بیافت.

محقق از بررسی نقل قول‌های زیر، به ترتیب کدهای روشنایی مناسب محیط کار، تمیزی محیط کار، راحتی از گزاره اول، هماهنگی فعالیت‌های ذهنی و فیزیکی، از گزاره دوم، فعالیت‌های فیزیکی از گزاره سوم را کدگذاری نموده است:

گزاره اول: وقتی فضای کار روشن، تمیز و خلوت باشه، صندلی راحت باشه، خیلی بهتر می‌تونم تمرکز کنم. اما مثلاً وقتی محیط شلوغ می‌شه یا نور کم می‌شه، یه مقدار اذیت می‌شم (M1Q2). خیلی زیاد نه، ولی بعضی وقتا که مجبور می‌شم برای هماهنگی با بخش‌های مختلف راه برم یا توی جلسات حضوری باشم، حس بهتری دارم تا اینکه کل روز فقط پشت میز باشم. (M9Q2).

گزاره دوم: حتی یه کار کوچیک مثل ایستادن جلوی وایت‌برد برای توضیح یه ایده، بهم حس انرژی می‌ده. یه بار یه کارگاه داخلی برگزار کردیم که خودم ارائه دادم، واقعاً بهم انگیزه داد چون هم فیزیکی فعال بودم، هم ذهنی (M8Q2).

(M5Q2). از نظر مطالعات علمی، احساس راحتی جسمی در محیط کار اهمیت زیادی داره، چون مستقیماً روی کارایی و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. عواملی مثل طراحی مناسب فضای کار، نورپردازی کافی و وجود امکانات لازم مانند صندلی‌های ارگونومیک و استراحتگاه‌ها، بسیار موثرند. اگر این شرایط فراهم نباشد، ممکن است کارکنان خسته و بی‌انرژی شوند که به نوبه خود کیفیت آن‌ها [کار] کاهش می‌یابد. (M9Q2).

گزاره سوم: در برخی مشاغل، فعالیت‌های فیزیکی مانند پیاده‌روی کوتاه در محل کار، انجام حرکات کششی یا تغییر وضعیت بدن در طول روز می‌تواند به انگیزه و تمرکز کمک کند. حتی در محیط‌های کاری که کار فکری غالب است، تشویق به انجام فعالیت‌های کوتاه فیزیکی به افزایش بهره‌وری و کاهش خستگی ذهنی منجر می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که این نوع فعالیت‌ها باعث بهبود گردش خون و کاهش استرس می‌شوند. (M14Q2).

محقق از بررسی نقل قول‌های زیر، به ترتیب کدهای نگرش سیستمی به کار، بازخورد مثبت از گزاره اول، آگاهی از نتایج، پیوند وظایف به اهداف شخصی و حرفه‌ای از گزاره دوم، کار به عنوان یک امضای شخصی از گزاره سوم را کدگذاری نموده آسه است:

**گزاره اول:** معتقدم هر وظیفه‌ای، هرچند کوچک، به تکه از پازل بزرگ‌تره. آگه من کار خودم رو جدی نگیرم، زنجیره کارها دچار مشکل می‌شه. (M6Q4). (M10Q4). یکی از اصلی‌ترین چیزها برای من بازخورد مثبته. وقتی مدیرم یا همکارام می‌گن "خوب بود" یا "کار به موقع و دقیق بود"، واقعاً بهم انگیزه می‌ده (M8Q4).

**گزاره دوم:** علاوه بر اون، وقتی می‌دونم انجام کارم [وظیفه مستقیم] به نتیجه یا پیشرفت پروژه کمک می‌کنه، اون وقت با انگیزه بیشتری انجامش می‌دم (M8Q4). (M5Q4). راستش برام مهمه که کاری که انجام می‌دم درست و کامل باشه، حتی آگه خیلی سخت یا خسته‌کننده باشه. چون به نظرم هر کاری که جور امضا داره و من نمی‌خوام امضام شلخته یا بی‌دقت باشه (M9Q4).

**گزاره سوم:** حتی اگر به وظیفه خیلی ساده باشه، سعی می‌کنم اون رو توی مسیر پیشرفت خودم ببینم. مثلاً اگر قراره گزارشی بنویسم، یاد می‌گیرم که دقیق‌تر بنویسم و از اون در پروژه‌های دیگه یا حتی آموزش بچه‌هام استفاده کنم (M13Q4).

### مرحله سوم: جستجوی تم‌ها

این مرحله به دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و سازمان‌دهی همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده مربوط می‌شود. در این مرحله، محقق تحلیل کدهای خود را آغاز کرده و بررسی می‌کند که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یکتم کلی ترکیب شوند. برخی از کدهای اولیه در این مرحله، تم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالی که سایر کدها به تم‌های فرعی مربوط می‌شوند و برخی نیز حذف می‌گردند. ممکن است در این مرحله، مجموعه‌ای از کدها وجود داشته باشد که به اندازه کافی برجسته نشوند و به همین دلیل برای این کدها یکتم با عنوان «متفرقه» ایجاد می‌شود (Brown & Clark, 2006).

در این مرحله، تلاش شد تا با مرور کدهای اولیه، دسته‌بندی مناسبی برای تم‌های اولیه فراهم شود. برای ایجاد یک دسته‌بندی منسجم، این فرآیند به صورت تدریجی و با دقت انجام گرفت. در ادامه، جدول‌های (۱) و (۲) به ترتیب نشان‌دهنده تم‌های اولیه‌ای است که محقق شناسایی کرده است. کدهای اولیه و مضامین پایه پس از انجام اصلاحات مورد نیاز در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. کدها و مضامین اولیه

تکرار	نمونه مشخصه مصاحبه شوندگان	کدها	مضامین پایه
۹	M1Q1, M2Q1, M4Q1, M11Q1, M4Q1	مسئول بودن	احساس مسئولیت
۱۴	M1Q1, M3Q1, M5Q1, M9Q1, M12Q1,	اهمیت نتیجه کار حتی بدون دیده شدن	

۷	M1Q1, M2Q1, M1Q1	تعهد به انجام درست کار	مسیر توسعه فردی	
۱۹	M21Q1, M14Q1	احساس مسئولیت فراتر از وظیفه		
۵	M8Q1, M9Q1, M11Q1,	یادگیری مداوم		
۱۰	M1Q1, M11Q1, M13Q1, M8Q1, M5Q1,	احساس پیشرفت از طریق یادگیری		
۳	M9Q1, M10Q1	انگیزه از یادگیری و رشد مداوم		
۲	M14Q1	کار به عنوان فضای رشد فردی		
۳	M14Q2	انگیزه کمک به تیم یا سازمان		
۴	M12Q1, M14Q1	مشارکت در سازمان		
۷	M8Q1, M9Q1, M13Q1, M10Q1,	فضای کاری انسانی و دوستانه		
۸	M8Q1, M9Q1, M10Q1, M11Q1,	تأثیر مثبت همکاران و مدیران حمایتگر		محیط کار حمایتی
۲	M2Q3, M3Q2	رضایت از دیده شدن تلاش		
	M2Q3, M3Q1	تأیید مدیران		
۴	M11Q2, M7Q1, M1Q3,	جلب اعتماد همکاران		
۲	M14Q1	پشتیبان روانی همکاران		
۵	M4Q1, M6Q1, M7Q1, M8Q1	ایجاد حس استقلال	مدیریت فشار شغلی	
۳	M12Q1, M13Q1	مدیریت همزمان مسئولیت‌های کاری و خانوادگی		
۵	M12Q1, M13Q1, M14Q1	کار به عنوان فرصتی برای آرامش روانی		
۳	M2Q1, M4Q1	اهمیت موفقیت‌های کوچک		
۲	M5Q1, M10Q1	حس هدفمندی در کار		
۸	M9Q1, M10Q1, M11Q1, M12Q1,	تلاش برای حفظ تعادل کار و زندگی		
۴	M6Q1, M7Q1, M11Q1	مدیریت فشار همزمان کار و روابط شخصی		
۳	M1Q4, M4Q3, M12Q4	اثبات توانمندی به دیگران		
۲	M1Q3, M2Q3	روشنایی مناسب محیط کار		چالش‌های فیزیکی محیط کار مدرن
۲	M12Q3, M13Q3	تمیزی و خلوتی محیط کار		
۲	M14Q3, M9Q4	راحتی صندلی و میز کار		
۲	M11Q4, M13Q3	آلودگی صوتی و نویز محیط		
۲	M6Q3, M14Q3	فشار کاری پیوسته و استراحت ناکافی	حرکت و تغییر حالت بدن	
۸	M1Q3, M2Q3, M3Q3, M4Q3, M5Q3, M6Q3, M14Q3, M11Q3,			

۱۱	M1Q2, M4Q2, M3Q2, M5Q2, M7Q2, M8Q2, M9Q2, M14Q8, M11Q2,	فعالیت‌های فیزیکی کوتاه	تعادل جسمی و ذهنی
۸	M8Q2, M9Q2, M14Q8, M11Q2,	تعادل بین کار و استراحت	
۴	M9Q2, M14Q8, M6Q2,	کیفیت محیط	
۳	M1Q2, M4Q2, M3Q2, M9Q2, M14Q8, M11Q2,	فعالیت‌های اجتماعی (مانند هماهنگی با بخش‌ها) در کاهش خستگی ذهنی	
۲	M14Q7, M12Q7, M13Q7	توانمندی کنترل	آینده‌نگری
۳	M9Q7, M10Q7, M13Q7	تعامل انسانی و مشارکت	
۲	M9Q8, M13Q8	آمادگی برای نقش‌های آینده	
۲	M3Q2, M4Q8, M13Q9	در نظر گرفتن آینده شغلی	
۲	M1Q12, M6Q12,	بازخورد مثبت	انگیزش درونی
۲	M11Q12, M12Q12	نیاز به دیده شدن	
۳	M17Q12, M1Q13, M1Q12	دیدگاه سیستمی به کار	
۳	M1M14Q12, M9Q12, M12Q12	بازخورد مثبت	تأیید اجتماعی
۵	M3Q11, M4Q11, M5Q10, M6Q11, M13Q11	نیاز به دیده شدن	
۴	M14Q12, M9Q11, M11Q4, M12Q10	پاداش روانی	
۳	M11Q4, M12Q4, M13Q4	برابری طلبی	تعاملات اجتماعی
۵	M14Q4, M10Q4, M11Q4, M12Q4, M13Q4	احترام متقابل	
۳	M3Q4, M4Q4, M5Q4	همکاری تیمی	
۵	M14Q4, M10Q4, M11Q7, M12Q7, M13Q4	فرصت یادگیری	توسعه حرفه‌ای
۲	M14Q4, M9Q7	ابزارها و سیستم‌های تحلیلی جدید	
۴	M3Q8, M4Q8, M10Q8, M12Q7	یادگیری خودمحور	
۹	M1Q7, M2Q8, M3Q8, M4Q8, M5Q9,	تعامل با همکار با تجربه	درک شناختی
۵	M1Q9, M2Q9, M3Q9, M4Q9, M13Q9	تصمیم‌گیری با اطلاعات ناقص	
۶	M14Q3, M9Q3, M10Q3, M11Q7, M12Q3, M13Q3	حل مسئله‌هایی	
۷	M6Q8, M14Q8, M1Q8, M14Q8, M9Q7, M10Q3,	آزمون و	درک شناختی
۲	M14Q8, M9Q9	تصمیم‌گیری زیر فشار چند وظیفه‌ای	
۷	M1Q3M3Q3, M4Q3, M5Q3,	فرار از یکنواختی	

	M14Q3, M1Q3,		احساس رشد
۳	M3Q3, M4Q3, M5Q3,	لذت از درگیر شدن ذهنی در کار	
۴	M6Q3, M14Q3, M1Q3, M14Q3	احساس «واقعا کار کردن»	
۳	M10Q12, M11Q13, M12Q13,	احساس شادی، آرامش	مثبت نگری
۲	M14Q13, M9Q13	حال خوب در محیط	
۲	M12Q13, M13Q12	یادگیری از تجربه‌های منفی	تاب آوری
۴	M14Q13, M9Q13, M10Q13,	مقابله با فشار	
۴	M11Q13,		
۴	M10Q13, M11Q13, M12Q13,	تمرکز بر جنبه‌های مثبت کار	
۴	M13Q13		
۶	M14Q11, M9Q3, M10Q13,	مقابله با فشار ناامیدی	
۶	M11Q13,		
۵	M2Q13, M3Q13, M4Q13, M5Q13,	مقابله با احساس بی‌عدالتی	مدیریت فرسایش
۵	M6Q3,		
۷	M1Q13, M2Q13, M3Q13, M4Q13,	مقابله با عدم دریافت حمایت	شغلی
۷	M5Q13,		
۶	M12Q3, M13Q11	مقابله با رد شدن کار بدون بررسی	
۶	M1Q3, M14Q3, M9Q3, M10Q11,	مقابله با فشار کاری زیاد	
۴	M10Q3, M11Q3, M12Q11,	رفتار محترمانه مدیر	محرک‌های
۳	M14Q3, M1Q3, M14Q12,	بی‌ارزش ندانستن کار انجام شده	اثر بخش
۳	M6Q3, M14Q3, M1Q13	هدایای مالی	
۱۱	M12Q3, M13Q13	هدایای غیر مالی	
۷	M12Q11, M13Q111	قدردانی از تلاش‌ها	

همانطوری که نتایج نشان می‌دهد در این مرحله، ۳۴۲ کد اولیه، ۷۳ مضامین اولیه شناسایی شد.

### مرحله چهارم: بازبینی تم‌ها

این مرحله شامل دو بخش بازبینی و تصفیه تم‌ها است. در مرحله اول، کدها مورد بازبینی قرار می‌گیرند و مرحله دوم، اعتبار آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. زمانی که نقشه تم به خوبی کار کند، وارد مرحله بعد می‌شویم؛ اگر نقشه با داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق به مرحله قبل بر می‌گردد و تا به یک نقشه تم رضایت بخش دست یابد، به کدگذاری ادامه دهد (Brown & Clark, 2006). در این مرحله، زمانی که کدها مورد بازبینی قرار گرفتند، تعدادی از کدها حذف یا جایگزین شدند و برخی دیگر دست نخورده باقی ماندند.

### مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها

این مرحله زمانی آغاز می‌شود که تم‌های رضایت بخش از داده‌ها وجود داشته باشد. در این مرحله، محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و آن‌ها را مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد. سپس داده‌ها را درون این تم‌ها تحلیل

می‌کند. از طریق تعریف و بازبینی، ماهیت آنچه که هر تم درباره آن بحث می‌کند، مشخص می‌شود و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در بر دارد (Brown & Clark, 2006).

### مرحله ششم: تهیه گزارش

این مرحله زمانی انجام می‌شود که محقق به نقشه تم رضایت‌بخش دست یافته و مجموعه‌ای از تم‌های بدست آمده و اصلی در اختیار دارد. در این قسمت، ابتدا تم‌های اصلی که مربوط به اعضای هیئت علمی و زیرمجموعه‌های آنها (که تم‌های فرعی هستند) توضیح داده می‌شود. سپس، محقق به بحث در مورد تم‌های اصلی و فرعی پرداخته شده است. محقق پس از هر مصاحبه اقدام به مطالعه دقیق متن مصاحبه و سپس برداشت نکات کلیدی هر جمله نمود. سپس این جملات را در دسته‌هایی گروه بندی و کدگذاری نمود. نتایج نهایی بازبینی و نام گذاری تم‌های به دست آمده در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. تبدیل مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده و فراگیر

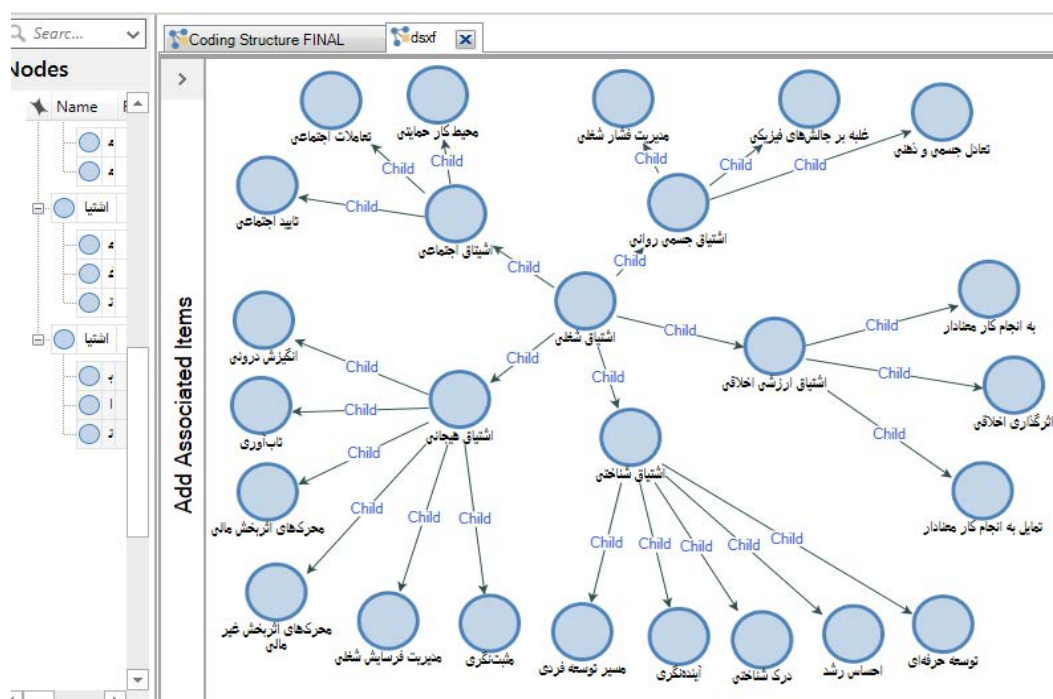
مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
مسیر توسعه فردی	اشتیاق شناختی	اشتیاق شغلی کارکنان
توسعه حرفه‌ای		
درک شناختی		
احساس رشد		
آینده‌نگری		
انگیزش درونی	اشتیاق هیجانی	
مثبت‌نگری		
تاب‌آوری		
مدیریت فرسایش شغلی		
محرک‌های اثربخش مالی	اشتیاق اجتماعی	
محرک‌های اثربخش غیر مالی		
تأیید اجتماعی		
تعاملات اجتماعی		
محیط کار حمایتی	اشتیاق جسمی-روانی	
مدیریت فشار شغلی		
غلبه بر چالش‌های فیزیکی		
تعادل جسمی و ذهنی		

احساس مسئولیت	اشتیاق اخلاقی-ارزشی	
اثرگذاری اخلاقی		
تمایل به انجام کار معنادار		

در این زمینه پس از اخذ نظرات دو کدگذار خبره و اصلاحات مد نظر تعداد ابعاد اصلی ثابت ماند (۵ بعد) و تعداد ۲۰ مضمون پایه شناسایی شد.

### مدل اشتیاق شغلی کارکنان

مدل اشتیاق شغلی کارکنان در نرم افزار Nvivo 12 در نمودار (۱) ارائه شده است.



نمودار ۱. مدل اشتیاق شغلی کارکنان در نرم افزار Nvivo 12

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، به منظور فهم عمیق‌تر مفهوم «اشتیاق شغلی» و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن، ابتدا ادبیات نظری مرتبط به صورت گسترده مورد بررسی قرار گرفت. ادبیات موجود نشان داد که اشتیاق شغلی مفهومی چندبعدی و پویا است که می‌تواند از عوامل فردی، سازمانی و محیطی تأثیر بپذیرد. در گام بعد، با بهره‌گیری از روش تحلیل کیفی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، داده‌های متنی گردآوری و مورد کدگذاری قرار گرفتند. در نتیجه این فرایند، تعداد ۳۴۲ کد اولیه استخراج شد که در قالب ۱۷ مضمون پایه و نهایتاً در ۵ مضمون سازماندهنده طبقه‌بندی شدند. یافته‌های کیفی

نشان داد اشتیاق شغلی کارکنان از ابعاد مختلفی تشکیل شده که به طور خاص شامل جنبه‌های شناختی، اشتیاق هیجانی، اشتیاق اجتماعی، اشتیاق جسمی-روانی و اشتیاق اخلاقی-ارزشی است. این مضامین بیانگر ابعاد مختلف اشتیاق شغلی از منظر مشارکت کنندگان پژوهش بودند و در تدوین مدل مفهومی اولیه پژوهش نقش کلیدی ایفا کردند.

**مضمون اشتیاق شناختی:** نتایج نشان داد که بعد «اشتیاق شناختی» شامل مسیر توسعه حرفه‌ای فرد، درک شناختی، آینده‌نگری و تاب‌آوری است. این نتایج نشان می‌دهد که اشتیاق شناختی به عنوان یکی از ابعاد اصلی اشتیاق شغلی، نقشی محوری در درگیری ذهنی، افق فکری و پایداری فردی کارکنان ایفا می‌کند و باید در سیاست‌های توسعه منابع انسانی به طور جدی مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات (Shao, 2023) و (Dehghanpour Farashah et al, 2021) هم‌راستا است. در مطالعه (Shao, 2023)، مولفه‌هایی مانند مدیریت و آموزش به عنوان عناصر مؤثر در شکل‌گیری اشتیاق شغلی معرفی شدند که با زیرمقیاس‌های توسعه حرفه‌ای و درک شناختی در تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد. همچنین، تحقیق (Dehghanpour Farashah et al, 2021) نشان می‌دهد که اخلاق حرفه‌ای و عملکرد فرافوظیفه‌ای می‌توانند زمینه‌ساز تقویت اشتیاق شغلی باشند؛ امری که با مولفه‌هایی نظیر تاب‌آوری و آینده‌نگری در بعد اشتیاق شناختی قابل تطبیق است.

**مضمون اشتیاق هیجانی:** بعد «اشتیاق هیجانی» به عنوان یکی از ابعاد کلیدی درک و تجربه کارکنان از درگیری عاطفی با شغل خود مورد بررسی قرار گرفت. اشتیاق عاطفی به سطحی از علاقه، انگیزش و احساسات مثبت فرد نسبت به شغل و محیط کاری خود اشاره دارد. ابعاد اشتیاق هیجانی شامل انگیزش درونی، مثبت‌نگری، محرک‌های اثربخش مالی و محرک‌های اثربخش غیرمالی بودند. مطابق با این یافته‌ها، مطالعات پیشین نیز بر اهمیت جنبه‌های عاطفی اشتیاق شغلی تأکید کرده‌اند. به‌ویژه، تحقیق (Yaghoubi et al, 2022) و (Tang & Li, 2021) نشان داده‌اند که انگیزش درونی و مثبت‌نگری از عوامل تقویت‌کننده تعهد کارکنان به شغل‌شان هستند. در همین راستا، مدل سه‌بعدی (Schaufeli & Bakker, 2010) نیز اشتیاق شغلی را متشکل از سه مؤلفه جذب، نیرومندی و فداکاری می‌داند که مؤلفه‌ی «فداکاری» به‌ویژه با اشتیاق هیجانی هم‌پوشانی دارد. همچنین، پژوهش (Gerami & Malekshahi, 2024) ضمن تأکید بر نقش محرک‌های معنوی و روان‌شناختی، به فداکاری و وقف به کار به عنوان نمادهای بارز اشتیاق شغلی اشاره کرده‌اند.

**اشتیاق جسمی-روانی:** یکی دیگر از ابعاد کلیدی شناسایی شده در این پژوهش، اشتیاق شغلی جسمی-روانی است که به توانایی فرد در حفظ سطحی پایدار از انرژی بدنی، تاب‌آوری روانی و آمادگی ذهنی در مواجهه با شرایط کاری اشاره دارد. این بعد، برخلاف جنبه‌های صرفاً شناختی یا عاطفی، بر انسجام و هماهنگی بین ذهن و بدن در بستر شغلی تأکید دارد. زیرمقیاس‌های این بعد شامل «مدیریت فشارهای شغلی»، «غلبه بر چالش‌های فیزیکی محیط کار» و «تعادل جسمی و ذهنی» بودند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین به‌ویژه مطالعات (Yaghoubi et al, 2022) و (Gerami & Malekshahi, 2024) هم‌راستا هستند. در تحقیق یعقوبی و همکاران، مولفه‌هایی مانند نیرومندی حرفه‌ای، انرژی فیزیکی و آمادگی بدنی به عنوان پیش‌نیازهای اشتیاق شغلی مطرح شده‌اند که کاملاً با مؤلفه‌های «مدیریت فشار» و «چالش‌های فیزیکی» هم‌خوانی دارد. مدل (Gerami & Malekshahi, 2024) نیز به طور خاص بر اهمیت سلامت جسمی و روانی کارکنان تأکید داشته است.

**اشتیاق اجتماعی:** بعد اجتماعی اشتیاق شغلی یکی از ابعاد کلیدی و تأثیرگذار در تجربه کاری افراد است که به شدت با کیفیت روابط بین فردی، حس تعلق سازمانی و رضایت از تعاملات روزمره در محیط کار گره خورده است. این بعد شامل سه زیرمقیاس تأیید اجتماعی، «تعاملات اجتماعی» و «محیط کار حمایتی» است. در واقع، کارکنانی که از نظر اجتماعی در محیط کار احساس پیوند، احترام متقابل و تأیید جمعی را تجربه می کنند، به مراتب انگیزه و تعهد بیشتری برای حضور فعال در فعالیت های شغلی دارند. یافته های این بخش با نتایج چندین پژوهش پیشین هم راستا است. نتایج این پژوهش با یافته های کشاورز و صادقی (Keshavarz & Sadeghi, 2023)، (Meftahi, 2019) نیز هم خوانی دارد. این مطالعات بر اهمیت روابط انسانی، فرهنگ سازمانی مشارکتی و تعاملات مثبت میان اعضای سازمان در ارتقای اشتیاق شغلی تأکید کرده اند. بنابراین، بعد اجتماعی اشتیاق شغلی، نه تنها به عنوان یک سازه نظری قابل دفاع است، بلکه از منظر عملی نیز نقشی کلیدی در این رابطه ایفا می کند.

**اشتیاق اخلاقی-ارزشی:** در میان ابعاد گوناگون شناسایی شده برای تبیین اشتیاق شغلی، «اشتیاق اخلاقی-ارزشی» جایگاهی خاص و منحصر به فرد دارد. این بعد که حاصل تحلیل کیفی عمیق و استخراج از کدهای اولیه مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر است، در مدل های پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته و می توان آن را یکی از نوآوری های کلیدی این پژوهش دانست. اشتیاق اخلاقی-ارزشی به معنای درگیری کارکنان با کار بر مبنای باورهای اخلاقی، تعهدات ارزشی و تمایل به اثرگذاری مثبت در محیط کار است؛ این درگیری فراتر از انگیزه های مالی یا شناختی بوده و به هویت اخلاقی فرد گره خورده است و شامل سه زیرمقیاس احساس مسئولیت، اثرگذاری اخلاقی و تمایل به انجام کار معنادار است. از منظر نظری نیز، یافته های مربوط به این بعد با مطالعات (Tang & Li, 2021) و همچنین (Schaufeli & Bakker, 2010) هم راستا است. در مدل (Schaufeli & Bakker, 2010)، اشتیاق شغلی به عنوان یک وضعیت روان شناختی مثبت تعریف شده که با فداکاری، جذب و سرزندگی مشخص می شود؛ مفاهیمی که به ویژه در بُعد معنابخشی به کار می توانند به جنبه های اخلاقی نیز مرتبط باشند. همچنین، در مطالعه (Tang & Li, 2021)، مفهوم اخلاق نیروبخش به عنوان یک عامل تقویت کننده اشتیاق کاری مورد تأکید قرار گرفته است؛ این مفهوم، همانندی قابل توجهی با مؤلفه های اثرگذاری اخلاقی و انجام کار معنادار در مدل حاضر دارد. آنچه در این پژوهش برجسته می شود، تأکید بر اخلاق به عنوان یکی از منابع درونی اشتیاق است، که در ادبیات پیشین کمتر به صورت مستقیم به آن پرداخته شده بود.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه گردید:

پیشنهاد می شود سازمان برای هر کارمند، بر اساس شایستگی ها و علایق حرفه ای، یک مسیر شغلی روشن طراحی کند. مثلاً برای یک کارشناس اداری، مشخص شود که در صورت کسب گواهی نامه های خاص، مهارت در تحلیل داده، و دستیابی به نتایج بالا، در عرض چند سال به سمت مدیر ارتقاء یابد. این برنامه با جلسات فصلی با مدیر منابع انسانی همراه شود تا فرد بازخورد دقیق و مشاوره هدفمند دریافت کند.

سازمان می تواند به کارکنان فرصت دهد که در پروژه هایی با سطح دشواری متوسط تا بالا که با علایق و مهارت های آنها هماهنگ است، مشارکت کنند. یکی از ساده ترین و درعین حال مؤثرترین اقدامات، ارائه بازخورد منظم و مشخص

از سوی مدیران به کارکنان درباره کیفیت کار آنهاست. مثلاً یک مدیر می‌تواند در پایان هر هفته یک گفت‌وگوی دو دقیقه‌ای داشته باشد: این رویکرد، حس ارزشمندی و رضایت شغلی درونی را تقویت می‌کند.

در بدو ورود کارکنان جدید، یا هنگام اجرای تغییرات سازمانی، افراد ممکن است دچار فشار روانی شوند. سازمان می‌تواند برای هر فرد یک همیار مشخص کند، مثلاً یکی از کارکنان با سابقه که از نظر رفتاری قابل اعتماد است. این فرد نقش حامی اولیه را دارد و به پرسش‌ها، چالش‌ها و مشکلات روزمره پاسخ می‌دهد.

سازمان می‌تواند دوره‌هایی برگزار کند با موضوعاتی مانند «مدیریت استرس در محیط کار»، «استفاده از تکنیک‌های تنفس و تمرکز»، و «زمان‌بندی انرژی». در سازمان‌هایی با فضای فیزیکی، می‌توان اتاق یا گوشه‌ای را به مکانی آرام اختصاص داد که کارکنان چند دقیقه در آن استراحت ذهنی کنند (مثلاً با صندلی راحت، نور کم، موسیقی آرام، بدون موبایل). اگر این امکان وجود نداشته باشد، می‌توان «زمان‌های توقف ذهنی» تعریف کرد، مثل یک زنگ هشدار روزانه که به کارکنان یادآوری کند برای ۵ دقیقه از کار فاصله بگیرند.

سازمان می‌تواند به جای کنترل از بیرون، وظایفی را به کارکنان واگذار کند که به روشنی نتیجه عملکرد به خود فرد بازمی‌گردد.

## Reference

- Akgunduz, Y., & Gürel, D. A. (2019). Role stress and turnover intention in hotels: the mediating role of organizational enthusiasm and unstimulating work. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 67(3), 222-238. URL: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=328986](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=328986)
- Albrecht, S. L., & Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1071924. DOI: [10.3389/fpsyg.2023.1071924](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924)
- Ashrafi Soltanahmadi, Z., & KEYHAN, J., & MALEKI AVARSIN, S., & YARI, J. (2021). Designing an Optimal Pattern for Religious Education Curriculum at a Preschool. *JOURNAL OF APPLIED ISSUES IN ISLAMIC EDUCATION*, 5(1 (18)), 7-30. SID. <https://sid.ir/paper/412099/en>. (In Persian).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Britt, T. W., & Castro, C. A., & Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1475-1486. <https://doi.org/10.1177/0146167205276525>
- Burić, I., & Moè, A. (2020). What makes teachers enthusiastic: The interplay of positive affect, self-efficacy and job satisfaction. *Teaching and teacher education*, 89, 103008. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.103008>
- Banisi, P. (2024). Providing Work Engagement Model based on the Blue Ocean Strategy and Organizational Resilience with the Mediation of Job Self-Efficacy in Non-Government School Managers. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(1), 308-319. doi: 10.61838/dmbaj.3.1.17. (In Persian).
- Cheng, C. (2024). Do what is possible with enthusiasm: the impact of ambidextrous leadership on employees' innovation behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 578-601. DOI: [10.1108/LODJ-07-2023-0355](https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2023-0355)
- Chen, P. P., & Jeng, S. K., & Jang, J. S. R., & Ono, N. (2016). Evaluation of singing enthusiasm for songs with multiple phrases. In 2016 Asia-Pacific Signal and Information Processing Association Annual Summit and Conference (APSIPA) (pp. 1-4). IEEE. DOI: [10.1109/APSIPA.2016.7820768](https://doi.org/10.1109/APSIPA.2016.7820768)

- Cross, R., & Gray, P., & Gerbasi, A., & Assimakopoulos, D. (2012). Building engagement from the ground up. *Organizational Dynamics*, 41(3), 202. DOI:[10.1016/j.orgdyn.2012.03.004](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.004)
- Dehghanpour Farashah, A., & Pourezzat, A. A., & Gholipour, A., & vaezi, R. (2021). Designing a Model of Faculty Members Work Engagement. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(3), 113-142. (In Persian).
- Gilani, L., & Bahlouli, N., & Ramezani, M., & Vedadi, A. (2023). Presenting a conceptual model of job requirements and resources affecting employee job engagement, *Management and Leadership Studies in Educational Organizations*, 3(3), 1-24. 10.30495/mlseo.2023.708188. (In Persian).
- Gerami, F., & Malekshahi, R. (2024). Investing the Relationship Between Servant Leadership Style and Employees' Performance and Job Enthusiasm (Case Study: Mobarakeh Steel Company, Isfahan, 1397). *Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence*, 1(2). (In Persian).
- Hsia, J. W., & Tseng, A. H. (2015). Exploring the relationships among locus of control, work enthusiasm, leader-member exchange, organizational commitment, job involvement, and organizational citizenship behavior of high-tech employees in Taiwan. *Universal Journal of Management*, 3(11), 463-469. OI:[10.13189/ujm.2015.031105](https://doi.org/10.13189/ujm.2015.031105)
- Igawa, J., & Fukuzaki, T., & Iotake, R., & Nakanishi, D. (2024). Does Enthusiasm for Work Lead to Typical Burnout? A Three Wave Panel Study with Caregivers 1, 2. *Japanese Psychological Research*, 66(3), 276-289. <https://doi.org/10.1111/jpr.12407>
- Imperatori, B. (2017). Engagement and disengagement at work: Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance. Springer. DOI:[10.1007/978-3-319-51886-2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-51886-2)
- Keshavarz, Sh., & Sadeghi, M. (2023). The effects of job resources and quality of work life on employees' work engagement with the moderating effect of individuals' locus of control (case study of Shiraz Islamic Guidance Organization), *First International Conference on Management, Accounting and Economics with a Future-Looking Approach*, Bushehr, <https://civilica.com/doc/1830977>. (In Persian).
- Kuhn, C., & Hagenauer, G., & Gröschner, A., & Bach, A. (2024). Mentor teachers' motivations and implications for mentoring style and enthusiasm. *Teaching and Teacher Education*, 139, 104441. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104441>
- Lee, S. I., & Seo, H. I. (2021). The Relationship Between the Emotional Labor, Job Enthusiasm and Job Burnout of Pilates Instructors. *Asia-pacific Journal of Convergent Research Interchange, FuCoS*, ISSN, 2508-9080.
- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11(1), 157-170. DOI:[10.5267/j.msl.2020.8.019](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019)
- Liu, S., & Yüce, E., & Solhi, M., & Şahin, K., & Azari Noughabi, M. (2024). The relationship between enthusiasm and job satisfaction: investigating the mediating role enjoyment. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 1-16. DOI: [10.1080/01434632.2024.2382886](https://doi.org/10.1080/01434632.2024.2382886)
- Lotfi, M., & Ali Morad, S. (2023). The role of strategic human resource management in employees' job enthusiasm. *Journal of Accounting and Management Vision*, 6(87), 42-49.. (In Persian).
- Mazzetti, G., & Robledo, E., & Vignoli, M., & Topa, G., & Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Meftahi, M. (2020). Investigating the relationship between leadership style, organizational climate, and community support of managers with job enthusiasm and communication skills of second-year high school teachers in Dorud County, *Seventh Scientific Research Conference on the Development and Promotion of Educational Sciences and Psychology in Iran*, Tehran, <https://civilica.com/doc/1179548>. (In Persian).
- Olsen, G. R. (2025). Enthusiasm and alienation: how implementing automated journalism affects the work meaningfulness of three newsroom groups. *Journalism Practice*, 19(2), 304-320. <https://doi.org/10.1080/17512786.2023.2190149>

- Phromket, C., & Mettathamrong, J., & Prajudtasri, P. (2024). Innovative Work Behavior Capability and Job Enthusiasm for Excellence on Proactive Job Effectiveness of Employees in the Thai Telecommunications Equipment Sector. *ABAC Journal*, 44(1), 56-68. DOI:[10.59865/abacj.2024.7](https://doi.org/10.59865/abacj.2024.7)
- Pourhabibi, Z., & Seyed Javadin, S.R., & Hosseinian, S., Taban, M. (2023). Presenting the Model of Job Engagement from the View of Points of Faculty Managers and other Managers based on Data-based Analysis (Case of study: Gilan University of Medical Sciences). *Res Med Edu* 2023; 15 (2):47-60  
URL: <http://rme.gums.ac.ir/article-1-1316-fa.html>. (In Persian).
- Reig-Botella, A., & Fernández-del Río, E., & Ramos-Villagrasa, P. J., & Clemente, M. (2024). Don't curb your enthusiasm! The role of work engagement in predicting job performance (No. ART-2024-138654). DOI:[10.5093/jwop2024a5](https://doi.org/10.5093/jwop2024a5)
- Sarfarazi, M., & Pourmaleki, A., & Alavi, S.K. (2021). Investigating the two-way relationship between job commitment and employee enthusiasm and its effect on increasing employee empathy, 7th International Conference on Management, Economics and Accounting, Tehran, <https://civilica.com/doc/1452347>. (In Persian).
- Safarzadeh, S., & Naemi, A. (2020). The Impact of Positive Leadership on Work Engagement with the Mediating Role of Psychological Empowerment among the of Managers in High Schools of Sabzevar City. *Management and Educational Perspective*, 2(3), 69-92. doi: 10.22034/jmep.2020.248173.1036. (In Persian).
- Shahmohammadian, M. (2024). Investigating the role of transformational leadership and work engagement of cultural managers in improving organizational performance. *Quarterly Journal of Strategic Research in Education*, 3(14), 41-54, <https://civilica.com/doc/1975886>. (In Persian).
- Shao, G. (2023). A model of teacher enthusiasm, teacher self-efficacy, grit, and teacher well-being among English as a foreign language teachers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1169824. DOI:[10.3389/fpsyg.2023.1169824](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1169824)
- 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, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Spassiani, N. A., & Ó Murchadha, N., & Cline, M., & Biddulph, K., & Conradie, P., & Costello, F., & Cox, L., & Daly, E., & Daly, O., & Middleton, C., & McCabe, K., & Philips, M., & Soraghan, S., & Tully, K. (2017). Likes, dislikes, supports and barriers: the experience of students with disabilities in university in Ireland. *Disability and Society*, 32(6), 892-912. <https://doi.org/10.1080/09687599.2017.1320272>
- Tang, X., & Li, X. (2020). Role stress, burnout, and workplace support among newly recruited social workers. *Research on Social Work Practice*, 31(5), 529-540. DOI:[10.1177/1049731520984534](https://doi.org/10.1177/1049731520984534)
- Wu, M., & Li, W., & Wang, X., & Lu, Y., & Estay, C. (2024). How and when workplace suspicion triggers knowledge hiding: the cross-level moderation effects of performance climate and mastery climate. *The Service Industries Journal*, 1-30. DOI:[10.1080/02642069.2024.2369318](https://doi.org/10.1080/02642069.2024.2369318)
- Yaghoubi, A., & Vedadi, A., & Momeni, M. (2023). Designing Employee Work Engagement Model (Case Study: Airline of the Islamic Republic of Iran). *Journal of Executive Management*, 14(28), 459-482. doi: 10.22080/jem.2023.20365.3421. (In Persian).