



Conceptualization of the phenomenon of employee thriving in the public sector

Mahdi Alizadeh * 

Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resource Management, Amin University, Tehran, Iran

Masoud Shariati

Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resource Management, Amin University, Tehran, Iran

Mohammad Payab

Master of Public Administration, Faculty of Management, Danesh Alborz University, Qazvin, Iran

Abstract

The phenomenon of thriving as a new construct in behavior has drawn the attention of many researchers. One of the most important issues involved in the success of the organization is the thriving of the employees. Considering the diversity and variability of the concept of thriving in the organization, this research seeks to understand and interpret the phenomenon of thriving with a phenomenological approach. In this research, interpretative research philosophy, inductive research approach, and phenomenological research strategy have been chosen. The data collection method consists of fieldwork and semi-structured interviews. For this purpose, from the research

* Corresponding Author: Alizadehmehdi598@gmail.com

How to Cite: Alizadeh, M. , shariati, M. and payab, M. (2025). Conceptualization of the phenomenon of employee thriving in the public sector . *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (116), 245-277.
doi: 10.22054/jmsd.2025.82738.4544

community that included the employees of Karaj municipality, which was sampled by maximum diversity method, 20 people were interviewed. The findings of the research show that seven methods of experiencing thriving in the organization include: responsibility, being effective, being interested, being strong-willed, being multi-skilled, being empathetic and professional ethics. Based on the findings of the research, the descriptive classes are placed in three classes: individual capacity (being interested, willing and multi-skilled), group capacity (being empathetic and effective) and organizational capacity (responsibility and professional ethics), which shows There is a structural and hierarchical difference in addition to their semantic difference.

Keywords: Thriving, Vitality, Empathy and Professional Ethics.

1. Introduction

Thriving is an emerging concept in management literature that describes the experience of vitality and learning. Vitality is a positive emotion associated with an individual's energy and enthusiasm. Learning is the acquisition and application of new knowledge and skills. Together, these two components foster feelings of personal growth, create organizational health, and sustain performance. Thriving at work predicts important outcomes such as health-related outcomes (burnout) and performance-related outcomes (creativity) (Rego et al., 2020;1160). Interest in Thriving dates back to the work of Maslow (1943), Rogers (1961), and Alderfer (1972). When individuals are psychologically Thriving, they are not simply surviving, but rather growing or on an upward trajectory.

The interest and tendency of researchers and organizations towards creating sustainable organizations has developed over the last two

decades. An efficient, creative and resilient organization represents sustainability. Elkington, Spreitzer, Porat and Gibson (2012) stated that sustainable organizations emphasize three dimensions of human performance, environmental performance and economy (profit, planet and people). The survival, success and growth of organizations depend on the creativity, energy, ideas, skills and knowledge of employees. Therefore, in order for the organization to be sustainable, the presence of Thriving employees is essential. The two elements of learning and happiness as complementary forces lead to the creation of positive emotions in the individual and encourage him/her to develop himself/herself and include both learning inside and outside the workplace (Abid et al., 2020;542).

Accordingly, given the existence of different perceptions and interpretations of the concept of Thriving in the workplace, this study seeks to apply a phenomenography research strategy to the concept of Thriving in the environment and describes the diversity of meanings of employees' experiences of this phenomenon.

2. Literature Review

According to Nawaz et al. (2018), Thriving is when both emotional (vigor) and cognitive (learning) dimensions are present in the construct. Employees with psychological capital have higher levels of hope, self-efficacy, optimism, and resilience, and both dimensions promote Thriving, and at low levels of psychological capital, the presence of vitality and learning in the workplace is unlikely (Nawaz et al., 2018;1349). Thriving indicates having the energy to learn and grow in one's career and job (Huo & Jiang, 2021;2).

According to Spreitzer and Sutcliffe, Thriving refers to being energetic, enthusiastic, feeling valued, feeling that what you do is valuable. Feeling good about what you do, then you are Thriving.

From the perspective of Niemiec (2018), Thriving is the ultimate achievement in life. Brown et al. (2017) found common elements in examining the definition of Thriving, in which Thriving refers to the shared experience of development and success, a global experience in which an individual Thriving in all areas of their life, and Thriving can be considered in particular in an individual who progresses in their work environment. Development emphasizes the progressive improvements of an individual in physical, mental or social areas, while success refers to positive outcomes that occur in related areas such as good relationships, health and achievements. Thriving can occur in the wake of adversity or opportunities, which distinguishes it from resilience and growth that follows adversity. Thriving emphasizes positive well-being characteristics (Niemiec, 2019;7).

3. Methodology

In this research, interpretive research philosophy, inductive research approach, phenomenographic research strategy and qualitative research method were selected and the data collection method was semi-structured interview. Due to the existence of different interpretations and interpretations of the phenomenon of Thriving in the workplace, the Phenomenography method was used. Phenomenography is a method that seeks to describe the different ways in which people experience a phenomenon and seeks diversity in understanding the experience (not understanding the meaning of the phenomenon) (Rosali, Erojo & Dicto, 2022). This method is an empirical approach to identifying different qualitative ways experienced by people and recognizing different aspects of the phenomenon perceived by them (Hajar, 2020). The sampling strategy, based on the method, which essentially seeks differences in individuals' experiences, was chosen as the maximum diversity type to

maximize variability. In this study, theoretical saturation was achieved after 17 interviews, but in order to increase the diversity of perspectives, interviews were continued up to 20 people.

4. Discussion and Results

Based on the results of the research, it was determined that Thriving in the municipality is introduced under the titles of being interested, being determined, being multi-skilled, being empathetic, being effective, being responsible, and being professional ethics. From the perspective of the hierarchy of this interpretation, it has been proposed at three levels, with being interested, being determined, and being multi-skilled at the lowest level, i.e. individual capacity, being empathetic and being effective at the level of group capacity, and finally, responsibility and professional ethics at the highest level, i.e. organizational capacity.

5. Conclusion

The narrative of Thriving in the municipality includes three levels: individual, group, and organizational. From an individual perspective, Thriving in the organization means being cheerful, resilient, and multi-potential. In the initial stage of Thriving, an individual must have the necessary interest and motivation and seek out different opportunities to acquire diverse skills in order to actualize their inner capacities.

From a group perspective, Thriving connects individual capacities with organizational groups. This part is the crystallization of the emergence of various communication, perceptual, self-confidence, humility, and charismatic capabilities. From an organizational perspective, Thriving is the capacity and ability to fulfill

organizational goals and commitments within the framework of organizational values and beliefs.

6. Acknowledgments

The researchers consider it necessary to express their appreciation and gratitude to employees of the municipality who helped them in conducting this research.



مفهوم‌شناسی پدیده شکوفایی کارکنان در بخش عمومی

مهدی علی زاده *

دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه
امین، تهران، ایران

مسعود شریعتی

استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه
امین، تهران، ایران

محمد پایاب

کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه دانش البرز،
قزوین، ایران

چکیده

پدیده شکوفایی به عنوان سازه‌ای جدید در رفتار، مورد توجه بسیاری از محققین قرار گرفته است. یکی از موضوع‌های بسیار مهمی که در موفقیت سازمان نقش دارد، شکوفایی کارکنان است. با توجه به تنوع و تغییرپذیری مفهوم شکوفایی در سازمان و ضرورت این موضوع، این تحقیق بدنبال درک و تفسیر پدیده شکوفایی با رویکرد پدیدارنگاری است. در این پژوهش، فلسفه پژوهش، تفسیری؛ رویکرد پژوهش، استقرایی؛ و راهبرد پژوهش، پدیدارنگاری انتخاب شده است. روش گردآوری داده‌ها میدانی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته است. مشارکت کنندگان این پژوهش کارکنان شهرداری کرج بوده که به روش بیشینه تنوع نمونه‌گیری انجام شده است و با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد هفت روش تجربه کردن شکوفایی در سازمان شامل: مسئولیت‌پذیری، اثرگذار بودن، علاقه‌مند بودن، بااراده بودن، چندمهارته بودن، همدل بودن و اخلاق حرفه‌ای می‌باشد. بر اساس یافته‌های تحقیق، طبقات توصیفی در سه طبقه ظرفیت فردی (علاقه‌مند بودن، بااراده بودن و چندمهارته بودن)، ظرفیت گروهی (همدل بودن و اثرگذار بودن) و ظرفیت سازمانی (مسئولیت‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای) قرار گرفته است که نشان از وجود تفاوت ساختاری و سلسله‌مراتبی در کنار تفاوت معنایی آن‌ها دارد. کلیدواژه‌ها: شکوفایی، شادابی، همدلی و اخلاق حرفه‌ای.

مقدمه

کار به عنوان بخش مهم زندگی انسان است و کارکنان سازمان بیش از یک سوم از طول روز خود را صرف کار در سازمان می کنند. کار نقش مهمی را در شکل دهی سلامت و رفاه کارکنان ایفا می کند اگر کارکنان در شرایط سخت کاری (فیزیکی، سازمانی، روانی و اجتماعی) قرار بگیرند، نه تنها احتمال آسیب وجود داشته، بلکه ریسک بیماری و استرس افزایش می یابد. در شرایط پیچیده و مبهم کسب و کار امروز، فرسودگی شغلی، تعارض در نقش، استرس و... در حال افزایش است. این شرایط تأثیرات مضر بر سلامت و آسایش کارکنان دارد. شرایط کاری مثبت به سلامت و بهبود رفاه کارکنان کمک می کند؛ برخی از این شرایط شامل: حمایت سرپرستان، رفتار رهبری، حمایت همکاران، استقلال و کنترل در برنامه ها، فرهنگ سازمانی مثبت، فرصت های پیشرفت و پرداخت منصفانه می باشد. (Peters et al., 2021;5)

گزارش اخیر انجمن منابع انسانی آمریکا قاطعانه اعلام کرد که دلیل عدم موفقیت بسیاری از سازمان ها، عدم شکوفایی کارکنانشان است. شکوفایی^۱ به عنوان مفهوم در حال ظهور در ادبیات مدیریت بوده و بیانگر تجربه سرزندگی^۲ و یادگیری است. سرزندگی نشان از احساسات مثبت افراد بوده و با انرژی و ذوق افراد در ارتباط است. یادگیری نشان دهنده اکتساب و بکارگیری دانش و مهارت جدید است. این دو مولفه در کنار یکدیگر منجر به پرورش احساسات رشد شخصی، خلق سلامت سازمانی و عملکرد پایدار می شود. شکوفایی در کار پیش بینی کننده پیامدهای مهمی همچون پیامد مرتبط با سلامت (فرسودگی شغلی)، پیامدهای مرتبط با عملکرد (خلاقیت) می باشد (Rego et al., 2020;1160).

توجه به موضوع شکوفایی به تحقیقات نظریه پردازانی همچون: (Maslow, 1943)، (Rojers, 1961) و (Alderfer, 1972) اشاره می کند. زمانی که افراد از لحاظ روانی در حال شکوفایی هستند، افراد صرفاً بقا نداشتند، بلکه در حال رشد بوده اند و یا در یک مسیر صعودی قرار دارند. (Ryff, 1989) پیشنهاد می کند زمانی که افراد رشد می کنند، آن ها

1. Thriving
2. Vitality

به‌گونه‌ای خود را در حال گسترش می‌دانند که انعکاس‌دهنده ارتقای خودشناسی و اثربخشی است. به همین ترتیب کارور (Carver, 1998)، شکوفایی را به‌عنوان تجربه روان‌شناختی رشد در ظرفیت مثبت فرد تصور می‌کند (یعنی جهت سازنده و یا رو به جلو) که انرژی و جان را به فرد می‌بخشد. بنابراین، شکوفایی هر دو مبنای عاطفی و شناختی را در رشد انسان برجسته می‌سازد. (Porath et al., 2012; 253).

شکوفایی به چندین دلیل حوزه مهمی در تحقیق است، زیرا اولاً شکوفایی بینش جدیدی را برای تئوری خودسازگاری^۱ ارائه می‌کند، خودسازگاری فرایندی است که افراد از طریق آن فعالیت‌های هدفمند خود را در طول زمان هدایت می‌کنند و در موقعیت‌های مختلف تغییر می‌دهند. مدل خودسازگاری به‌عنوان روشی جهت تنظیم رفتار افراد است. شکوفایی، به‌عنوان تجربه‌ای ذهنی مطلوب به افراد اجازه می‌دهد تا کاری که انجام می‌دهند و چگونگی انجام کار را ارزیابی کرده و در جهت مثبت توسعه یابند. با توسعه در جهت مثبت، افراد در کوتاه‌مدت احساس بهبود دارند و در بلندمدت با محیط کار خود سازگار می‌شوند. ثانیاً درک شکوفایی مهم است، زیرا در مثبت بودن سلامت سهیم است. در حوزه پزشکی، قصور در شکوفایی به‌عنوان معیار ضعف سلامت است. برعکس این موضوع، ما پیشنهاد می‌کنیم که احساس شکوفایی با مثبت بودن سلامت در ارتباط است. زمانی که افراد احساس شادابی و سرزندگی دارند، کمتر دچار اضطراب و افسردگی شده و بنابراین از لحاظ روانی سلامت هستند. علاوه بر آن، احساس یادگیری به سلامت جسمانی نیز کمک می‌کند. (Spreitzer et al., 2005; 540) شکوفایی به‌عنوان سازه جدید رفتار سازمانی مثبت گرا، هنوز فاقد تحقیقات عمیقی در محیط کار است (Rui- gao, 2018; 102).

علاقتمندی و گرایش محققان و سازمان‌ها در جهت خلق سازمان‌های پایدار در طی دو دهه اخیر توسعه یافته است. سازمان کارا، خلاق و با استقامت نمایانگر پایداری است. سازمان پایدار بر سه بعد عملکرد انسانی، زیست‌محیطی و اقتصاد (سود، سیاره و مردم) تاکید دارند (Elkington, Spreitzer, Porath, Gibson, 2012). بقاء، موفقیت و رشد سازمان‌ها وابسته به خلاقیت، انرژی، ایده‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان است. در نتیجه

1. theories of self-adaptation

به منظور پایداری سازمان، وجود کارکنان شکوفا ضروری است. ادگیری و شادابی به عنوان دو نیروی مکمل منجر به خلق احساسات مثبت در افراد می شوند و آن ها را به سوی توسعه فردی ترغیب می کنند. این یادگیری می تواند هم در داخل و هم در خارج از محیط کار اتفاق بیفتد. (Abid et al., 2020;542).

شهرداری به عنوان یک موسسه غیردولتی بوده که با هدف مدیریت امور شهری ایجاد شده است. این سازمان با توجه به ماموریت و فلسفه وجودی خود به دنبال خلق شادابی و سرزندگی، امنیت و آرامش، زیبایی و استحکام، هوشمندسازی و رفاه عمومی و آسایش شهری می باشد. هسته اصلی این ماموریت، منابع انسانی شهرداری می باشد. بنابراین از آنجایی که شکوفایی شهر نیازمند تلاش متخصصان و مدیران توانمند است، لازم است این سازمان خود دارای کادری شکوفا باشد. شکل زیر بیانگر اهمیت و ضرورت انجام تحقیق است:

شکل ۱: اهمیت و ضرورت پژوهش



براین اساس، با توجه به وجود ادارکات و برداشت های مختلف از مفهوم شکوفایی در محیط کار، این تحقیق بدنبال بکارگیری استراتژی پژوهشی پدیدارنگاری بر مفهوم شکوفایی در محیط بوده است و تنوع پذیری معانی تجربه های کارکنان را از این پدیده توصیف می کند. سوالات پژوهشی به شرح زیر است:

۱. چه تفاوت هایی در تجربه کارکنان از مفهوم شکوفایی در محیط کار وجود دارد؟
۲. چه معنایی به تجارب متفاوت کارکنان از مفهوم شکوفایی در محیط کار قابل انتساب است؟

۳. روابط ساختاری تمیزدهنده و مرتبط‌کننده معانی متفاوت تجارب کارکنان از شکوفایی در محیط کدامند؟

پیشینه نظری پژوهش

مفهوم‌شناسی شکوفایی در محیط کار

تحقیقات در مورد رفتار انسان با مطالعه افراد ضعیف آغاز شد، اما در اواخر قرن به سمت استفاده از لنز مثبت جهت بررسی و مطالعه رفتار پرداختند و این موضوع را مطرح کردند که چرا برخی از افراد شکوفا و به بهترین خود تبدیل می‌شوند. در روانشناسی مثبت، هدف تغییر جهت از رفتارهای منفی به رفتارهای مثبت است و در نهایت به بهبود رفاه، تندرستی و کیفیت زندگی منجر می‌شود. این رویکرد با دیدگاه مثبت به منابع انسانی، نقاط قوت و ظرفیت‌های روانشناختی کارکنان را ارزیابی و توسعه می‌دهد که در نهایت به مدیریت اثربخش عملکرد و افزایش بهره‌وری در محیط کار کمک می‌کند (Hyde, 2022;6; Casper & Wayne, 2022). شکوفایی در محیط کار بدنبال این نگاه مثبت تعریف و توسعه یافت. شکوفایی در کار به‌عنوان یک معیار ذهنی جهت سنجش این موضوع است که آیا کارکنان در مسیر رشد مثبت قرار گرفته‌اند یا خیر (Rui-gao, 2018;102).

شکوفایی زمانی است که هر دو بعد عاطفی (سرزندگی) و شناختی (یادگیری)، در سازه وجود داشته باشند. کارکنان با سرمایه روانشناسی، دارای سطوح بالاتری از امید، خودکارآمدی، خوش بینی و انعطاف‌پذیری هستند و هر دو، بعد شکوفایی را ارتقا می‌بخشند و در سطوح پایین سرمایه روانشناسی، وجود نشاط و یادگیری در محیط کار به ندرت دیده می‌شود (Nawaz et al., 2018;1349). شکوفایی بیانگر داشتن انرژی جهت یادگیری و رشد در کارراهه‌ی شغلی و شغل است (Huo & Jiang, 2021;2).

شکوفایی یعنی احساس سرزندگی و پرنرژی بودن، اشتیاق داشتن به کار، و احساس ارزشمندی نسبت به کاری که انجام می‌دهید. شکوفایی یعنی اینکه کاری که انجام می‌دهید برایتان معنادار باشد و در آن احساس موفقیت و پیشرفت کنید. وقتی نسبت به کاری که انجام می‌دهید حس خوبی دارید و از آن لذت می‌برید، شکوفا هستید. از منظر (Niemi, 2019) شکوفایی نهایت اکتساب در زندگی است. شکوفایی بیانگر تجربه

مشترک توسعه و موفقیت، تجربه‌ای در سطح جهانی که فرد در تمامی زمینه‌های زندگی خود شکوفا می‌شود و به طور ویژه می‌توان شکوفایی را در فردی در نظر گرفت که در محیط کار خود پیشرفت می‌کند. توسعه به ارتقای تدریجی توانایی‌های جسمانی (مانند افزایش قدرت و استقامت)، بهبود سلامت روان (مانند کاهش استرس و اضطراب)، یا تقویت مهارت‌های اجتماعی (مانند بهبود روابط و ارتباطات) اشاره دارد. در حالی که موفقیت به پیامدهای مثبتی اشاره دارد که در زمینه‌های مرتبطی مانند روابط حسنه، سلامت و دستاوردها حاصل می‌شوند، شکوفایی می‌تواند پس از ناملايمات یا فرصت‌هایی پدید آید که آن را از انعطاف‌پذیری و رشد که بدنبال ناملايمات است، متمایز سازد. شکوفایی بر روی ویژگی‌های بهزیستی مثبت تاکید دارد (Niemiec, 2019;7).

شکوفایی زمانی رخ می‌دهد که فرد نسبت به سختی یا چالشی پایدار واکنش نشان می‌دهد؛ به نوعی انعکاس‌دهنده مفهوم تاب‌آوری است که به ظرفیت رفتاری فرد جهت بازیابی از وضعیت رکود به وضعیت رفاه نسبی اشاره دارد. در حالی که ممکن است افراد با یا بدون تحریکات خارجی رشد کنند (Niessen, Sonnentag, & Sach, 2012;471).

شکوفایی یک ساختار سه سطحی است که شامل:

- شکوفایی فردی، که به حالت پویایی اشاره دارد که در یک فرد (یعنی تغییرات درون فردی در طول زمان) و بین افراد (یعنی افراد در سطح متوسط شکوفایی با هم تفاوت دارند) با تنوع همراه است
- شکوفایی دوتایی، به تغییرات یا تفاوت در سطوح شکوفایی بین زوجها اشاره دارد (به عنوان مثال برخی زوجها بیشتر از زوجها دیگر رشد می‌کنند).
- شکوفایی جمعی به تغییرات و تفاوت در سطوح شکوفایی بین گروه‌هایی مانند تیم‌ها، گروه‌ها و بخش‌ها اشاره دارد (یعنی برخی از گروه‌ها بیشتر از سایرین پیشرفت می‌کنند (Goh et al., 2022;201).

شکوفایی تجربه مشترک توسعه و موفقیت است. شکوفایی نمایش همزمان عملکرد ذهنی بالا و تجربه رفاه است. کارکنان شکوفا به منظور حفظ شکوفایی خود، سه مسیر را پیش رو دارند: درگیری و تعلق نسبت به خود مراقبتی، ایجاد و حفظ ارتباطات با کیفیت بالا و ایجاد اجتماع در داخل و خارج سازمان (Porath, Gibson, & Spreitzer, 2022;7).

شکوفایی یک فرایند خودسازگاری در نظر گرفته می‌شود که در آن کارکنان می‌توانند خود را براساس احساس خودشان تنظیم کنند و رشد خود را با بهبود عملکرد کوتاه‌مدت و سازگاری بلندمدت با محیط کار خود ارزیابی می‌کنند. ماهیت خودانطباقی شکوفایی، در راستای انگیزه خودمختاری پیشنهاد می‌شود، می‌تواند به کارکنان کمک کنند تا با محیط کار خود سازگار شوند و توسعه و رشد شخصی را ارتقا دهد. زمانی که کارکنانی در حال شکوفایی هستند، به دلیل لذت بردن از آن، و برای موفقیت و قدردانی شخصی خود، رفتارهایی را بروز می‌دهند (Liu, Xu, & Zhang, 2020;351).

براساس مطالعات نظری انجام شده، سازه‌های مختلف شکوفایی را می‌توان به صورت جدول زیر مطرح کرد:

جدول ۱: سازه‌های شکوفایی در محیط کار

تعریف	نظریه پرداز	
وجود انرژی جهت رشد و یادگیری در کارراهه‌ی شغلی	Huo & Jiang (۲۰۲۱)	شکوفایی در محیط کار
معیار ذهنی رشد مثبت افراد	Reagans (۲۰۱۸)	
انطباق پذیری با ناملایمات جسمی، روانی و اجتماعی	Abid, Zahra & Ahmed (۲۰۱۵)	
فرایند خودسازگاری	Liu, Xu & Zhang (۲۰۲۰)	
وجود رشد فردی، خودشناسی و اثربخشی	Ryff (۱۹۸۹)	
روانشناسی رشد در ظرفیت مثبت فرد	Carver (۱۹۹۸)	
نهایت اکتساب در زندگی	Niemiec (۲۰۱۸)	
احساس قدرتمندی و سطح بالای کارکرد روانی اجتماعی	Niessen, Sonnentag & Sach (۲۰۱۲)	
حالت روانشناختی خودتنظیمی با ماهیت رضایت بخشی	Paterson et al (۲۰۱۴)	
وضعیت روانی مثبت با دو محور شادابی و یادگیری	Spreitzer et al (۲۰۰۵)	

پیشینه تجربی پژوهش

(Bartram et al, ۲۰۲۳) در تحقیقی به بررسی شکوفا شدن در مواجهه با فرسودگی شغلی پرداختند. هدف این تحقیق بررسی میزان اثرات اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرایط کرونا بر روی احساس فرسودگی شغلی و توانمندسازی کارکنان جهت شکوفایی و همچنین ارتقا عملکرد درون نقشی کارکنان در زمینه حجم کاری بالا بوده است. این تحقیق در شعب بانک های کشور چین با نمونه آماری ۵۶۱ نفر انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد شکوفایی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان به عنوان نقش میانجی بوده است و همچنین فرسودگی نیز بین حجم کاری و عملکرد کارکنان این نقش را ایفا می کند (Bartram et al., 2023).

(Moore, Bakker and Mierlo, ۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان “به کارگیری نقاط قوت و شکوفایی در کار”، نقش شناسایی نقاط قوت همکاران و بستر سازمانی در شکوفایی بررسی شد. به منظور آزمون فرضیه ها، داده های چندمنبعی از نمونه های ناهمگن کارکنان هلندی با ۴۴۵ شرکت کننده گردآوری شد. نظرسنجی به صورت آنلاین انجام شد. این نظرسنجی از کارکنانی انجام شد که حداقل ۸ ساعت در هفته کار کرده و فرصت تعامل با یکدیگر را داشته باشند. نمونه تحقیق از بخش های مختلف فرهنگ و گردشگری، ورزش، کشاورزی، خدمات، حمل و نقل، صنعت، فناوری اطلاعات و رسانه گردآوری شد. نتیجه مطالعه نشان داد که زمینه کاری و درجه استفاده از نقاط قوت نه تنها به ویژگی های فردی و سازمانی بستگی دارد، بلکه همکاران نیز نقش مهمی در میزان به کارگیری نقاط قوت ایفا می کنند. شناخت نقاط قوت توسط همکاران نقش تعدیل کننده مثبتی بین به کارگیری نقاط قوت و شادابی کارکنان دارد و این دو عامل شکوفایی کارکنان را تسهیل می کنند.

رستگار و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی به شناسایی پیشایندهای شکوفایی کارکنان در سازمان پرداختند. این تحقیق با هدف نگهداشت و به کارگیری ظرفیت های نهفته منابع انسانی انجام شد. روش مورد استفاده در این پژوهش توصیفی-همبستگی بوده و در جامعه آماری سازمان امور مالیاتی استان سمنان انجام شده است. براساس نتایج تحقیق، حمایت و اعتماد به کارکنان، استقلال کاری، روابط محترمانه و مودبانه و تقویت روحیه ایده پردازی

و نوآوری منجر به شکوفایی کارکنان می‌شود.

حکاک و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی به طراحی مدل شکوفایی کارکنان در زندگی سازمانی پرداختند. این تحقیق با رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری در سازمان تامین اجتماعی استان لرستان انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد عوامل حمایت سازمانی، خودکارآمدی، مدیریت سازمان، جبران خدمات، حجم کار، تناسب کار-زندگی، تناسب شغل-شاغل، رفتار شهروندی و ارتباطات اثربخش بر روی شکوفایی کارکنان موثر هستند. محمدجانی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی به پیش‌بینی شکوفایی معلمان بر اساس مولفه‌های الگوی روان‌شناختی شکوفایی انسان پرداخته شد. این تحقیق با روش توصیفی-همبستگی در جامعه آماری معلمان شهرستان سقز انجام شد. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد غایت‌نگری به‌صورت مستقیم بر انگیزه شکوفایی تاثیر مثبت معناداری داشته است. متغیرهای انگیزه شکوفایی، شرایط زمینه‌ای و شرایط واسطه‌ای به‌صورت مستقیم بر خودمدیریتی و به‌صورت غیرمستقیم (با میانجی‌گری خودمدیریتی) بر شکوفایی تاثیر مثبت معناداری داشته و متغیر خودمدیریتی نیز به‌صورت مستقیم بر شکوفایی تاثیر مثبت معناداری دارد.

جدول ۲: ویژگی توصیفی مشارکت کنندگان

محقق	عنوان تحقیق	نتیجه تحقیق
Bartram et al (۲۰۲۳)	شکوفایی در شرایط فرسودگی شغلی	تاثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان بر روی عملکرد کارکنان از طریق میانجی‌گری شکوفایی در کار
Moore, Bakker and Mierlo (۲۰۲۲)	نقش نقاط قوت کارکنان در شکوفایی در کار	وجود نقش تعدیل‌کنندگی شناخت و بکارگیری نقاط قوت کارکنان در شکوفایی در کار
رستگار و همکاران (۱۴۰۱)	پیشایندهای شکوفایی کارکنان	حمایت و اعتماد به کارکنان، استقلال کاری، روابط محترمانه و مودبانه و تقویت روحیه ایده‌پردازی و نوآوری به‌عنوان پیشایندها
حکاک و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی مدل شکوفایی کارکنان در زندگی سازمانی	عوامل حمایت سازمانی، خودکارآمدی، مدیریت سازمان، جبران خدمات، حجم کار، تناسب کار-زندگی، تناسب شغل-شاغل، رفتار شهروندی و ارتباطات اثربخش موثر در شکوفایی
محمدجانی و همکاران (۱۳۹۹)	پیش‌بینی شکوفایی معلمان بر اساس مولفه‌های الگوی روان‌شناختی شکوفایی انسان	تاثیرگذاری آینده‌نگری و خودمدیریتی بر شکوفایی

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه شکوفایی در محیط کار بیشتر بر روی مولفه‌ها و تأثیرات شکوفایی در سازمان تمرکز داشته‌اند؛ در حالی که پژوهش حاضر با رویکرد کیفی-پدیدارنگاری، به دنبال مفهوم‌شناسی شکوفایی سازمانی بوده که از حیث سهم دانش‌افزایی، به غنای پژوهش‌های مرتبط با حوزه شکوفایی سازمانی کمک کرده و در درک و شناخت پدیده در بستر سازمانی، سهیم می‌باشد.

روش شناسی تحقیق

در این پژوهش، فلسفه پژوهش تفسیری، رویکرد پژوهش استقرایی، راهبرد پژوهش پدیدارنگاری و روش پژوهش کیفی انتخاب شده و روش گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته است. به دلیل وجود تعابیر و تفاسیر مختلف از پدیده شکوفایی در محیط کار از روش پدیدارنگاری استفاده شده است. پدیدارنگاری، روشی است که دنبال توصیف کردن روش‌های مختلف تجربه افراد از یک پدیده بوده است و دنبال تنوع درک تجربه (نه درک معنای پدیده) می‌باشد (Rosali, Erojo&Dicto, 2022). این روش یک رویکرد تجربی جهت تشخیص روش‌های مختلف کیفی تجربه شده افراد و شناخت جنبه‌های مختلف پدیده درک شده توسط آنها است (Hajar, 2020). محقق این روش، ساختار و اجزای تجربه‌های افراد را ارزیابی و در نهایت تصویری کامل از روش‌های متنوع تجربه کردن یک پدیده را به تصویر می‌کشد (Assarroudi & Heydari, 2016). هدف اصلی در پژوهش‌های پدیدارنگاری، تشخیص معانی مختلف کیفی از موضوع تجربه شده، مفهوم‌سازی، تفسیر و یا درک جنبه‌های مختلف پدیده است (Khan, 2014). پژوهشگر پدیدارنگاری نمی‌تواند جدای از افرادی که پدیده‌ای را تجربه کرده‌اند، به تحقیق بپردازد (Sin, 2010). مشارکت‌کنندگان در این راهبرد، افرادی هستند که پدیده مورد نظر را تجربه کرده‌اند و نسبت به آن شناخت کامل داشته باشند. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش کارکنان شهرداری کرج بودند. راهبرد نمونه‌گیری با توجه به روش پژوهش، که اساساً به دنبال تفاوت‌های تجربه افراد می‌باشد، از نوع بیشینه تنوع انتخاب شد تا تغییرپذیری را به حداکثر ممکن برساند. در این مطالعه، پس از ۱۷ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد، اما به منظور افزایش تنوع دیدگاه‌ها، مصاحبه‌ها تا ۲۰ نفر ادامه یافت. در این

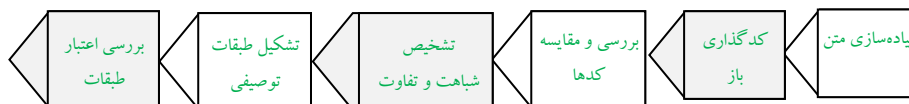
پژوهش، به‌منظور شناسایی افراد شکوفا، در گام اول بر اساس مدل پیترز و همکارانش (۲۰۲۱)، ابعاد شکوفایی در کار-شادابی در کار و یادگیری در کار-بررسی شده و افرادی که دارای میانگین بالایی در این ابعاد بودند انتخاب شدند. در گام بعدی با افراد منتخب مصاحبه انجام شد. سوالات مصاحبه متشکل از مسائلی بود که مشارکت‌کنندگان را به تمرکز و توصیف تجربه‌هایشان از پدیده شکوفایی ترغیب کند. مصاحبه با سوال معارفه شروع شده و پس از آن سوالات زیر پرسیده می‌شد: آیا تا به حال در شهرداری فرد شکوفایی داشته‌اید (مثال‌ها و نمونه‌هایی را تشریح کنید)؟ چرا فکر می‌کنید ایشان فرد شکوفایی بوده‌اند؟ چه چیزی ایشان را شکوفا کرده بود؟ به نظر شما در شهرداری چه شرایطی جهت شکوفایی افراد وجود دارد؟ برداشت و درک شما از شکوفا شدن چیست؟ همکاران شما تحت چه موقعیت‌هایی شکوفا شده‌اند؟ آیا موقعیت‌های دیگری وجود دارد که شما را به شکوفایی برساند؟ بر اساس تجارب خودتان در شهرداری، یک فرد شکوفا چه ظرفیت‌هایی دارد؟ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳: ویژگی توصیفی مشارکت‌کنندگان

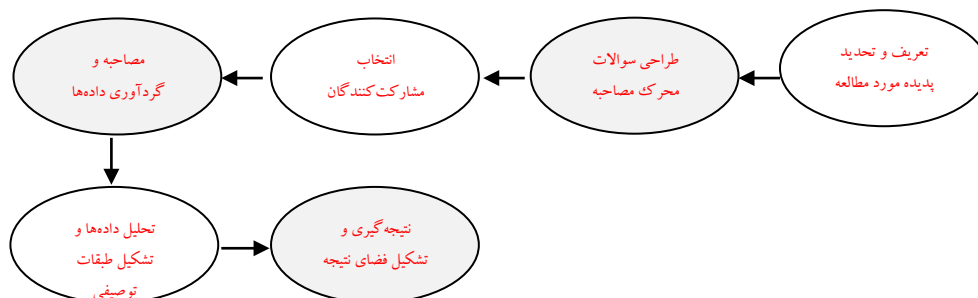
فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۱۵	مرد	جنسیت
۵	زن	
۳	۲۵ سال و بیشتر	سابقه خدمت
۴	۲۵-۲۰ سال	
۶	۲۰-۱۰ سال	
۷	زیر ۱۰ سال	
۲	دکتری	تحصیلات
۳	فوق‌لیسانس	
۱۰	لیسانس	
۴	فوق‌دیپلم	
۱	دیپلم	

در تحلیل داده‌های مصاحبه از روش دالگرن و فالسبرگ استفاده شده است (نمودار ۱). در راستای بررسی روایی پژوهش، نتایج با تعدادی از کارکنان از سایر واحدهای شهرداری که در جلسات مصاحبه حضور نداشتند مطرح و به تأیید رسید (روایی ارتباطی). همچنین، به‌منظور بررسی پایایی، نتایج با یک متخصص پدیدارنگاری بررسی و مورد توافق قرار گرفت. به‌علاوه، در انتخاب مشارکت‌کنندگان با هدف دستیابی به حداکثر تنوع نمونه و دیدگاه، از واحدها و مشاغل مختلف نمونه‌گیری انجام شده است. رویه اجرای پژوهش با روش پدیدارنگاری در نمودار زیر ارائه شده است:

نمودار ۱: گام‌های تحلیل داده‌های مصاحبه



نمودار ۲: رویه اجرای پژوهش



یافته‌های پژوهش

طبقات توصیفی

براساس تحلیل انجام‌شده، هفت طبقه توصیفی از تجربیات کارکنان از پدیده شکوفایی در محیط کار پدیدار شد که شامل: شکوفایی در محیط کار به مثابه‌ی مسئولیت‌پذیری، اثرگذار بودن، علاقه‌مند بودن، بااراده بودن، چندمهارته بودن، همدل بودن و اخلاق‌محوری است. هر طبقه توصیفی بیانگر بخشی از تجارب کارکنان از پدیده شکوفایی در محیط کار است.

الف) شکوفایی به مثابه مسئولیت‌پذیر بودن: براساس این طبقه توصیفی، شکوفایی عبارت است از علاقه‌مندی و توانایی پذیرش و برآورده ساختن تعهدات سازمانی. فرد مسئولیت‌پذیر، نسبت به امور محوله متعهد بوده و تا پایان کار آن را دنبال خواهد کرد. افق بیرونی این مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، داوطلب شدن است. یک فرد مسئولیت‌پذیر نسبت به تعهدات خود حساس بوده و تا اتمام کار آن‌ها را دنبال می‌کند. وی در انجام امور محوله مسیرهای مختلف را بررسی کرده و نسبت به موفقیت‌ها و شکست‌های برنامه‌های خود پاسخگو است. مسئولیت‌پذیری به شیوه‌های مختلف مانند: متعهد بودن، پذیرش و استقبال از کار، قاطعیت داشتن و چالش‌پذیری، به‌دست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

“در شهرداری کرج درخواست‌ها و انتظارات شهروندان مختلف بوده و یک فرد شکوفا باید در قبال تقاضاهای شهروندان پذیرش داشته و نسبت به آن‌ها پاسخگو باشد.” - اداره ترافیک.

“شکوفایی زمانی رقم می‌خورد که افراد در سازمان فرصت تجربه کردن چالش‌های مختلف را داشته باشند و با دادن مسئولیت به کارکنان این اتفاق می‌افتد و در سازمان ما جابجایی در معاونت‌ها و ادارات مختلف وجود دارد.” - اداره شهرسازی.

ب) شکوفایی به مثابه‌ی اثرگذار بودن: براساس این طبقه توصیفی، شکوفایی عبارت است از توانایی ترغیب دیگران. فرد اثرگذار، به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود ایمان داشته و در مسیر تحقق اهداف و برنامه‌های خود گام‌های بلند و جسورانه‌ای برمی‌دارد. افق بیرونی این مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، نفوذ است. یک فرد اثرگذار شخصیت مثبت و جذابی دارد و از قدرت و موقعیت ارتباطی خود به نحو درستی استفاده می‌کند. اثرگذاری به شیوه‌های مختلف مانند: اعتماد به نفس، تواضع، کاریزما بودن و ارتباطات مؤثر به‌دست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

“سازمان و محیط شهرداری، یک محیط خدماتی و جامعه محور است و شکوفایی زمانی است که فرد توانایی انتقال، برقراری ارتباط و خدمات‌رسانی را به مردم را داشته باشد.” - اداره حراست.

“به نظر من یک فرد شکوفا زمانی به شکوفایی می‌رسد که بدون غرور و تکبر به مردم

خدمت‌رسانی کند و با روی گشاده و فروتنی با همه برخورد کند." - اداره صدور پروانه.

پ) شکوفایی به مثابه علاقه‌مند بودن: براساس این طبقه توصیفی، شکوفایی عبارت است از حضور با اشتیاق در محیط کاری. فرد علاقه‌مند، فردی است که با سعی و تلاش و انرژی بالا در محیط کارش حضور دارد. افق بیرونی این مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، شادابی است. یک فرد علاقه‌مند در سازمان دارای احساس سهم بودن در موفقیت و تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان خود بوده و باور و اعتقاد درونی به کار خود دارد. علاقه‌مند بودن به شیوه‌های مختلف مانند: مشارکت داشتن، باانرژی بودن، تحول‌خواهی و توفیق‌طلبی، به‌دست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

"در سازمان همکاری هستند که مشارکت بالا و حضور فعال داشته و به‌دنبال این هستند تا خودشان را نشان دهند و سعی می‌کردند سازمان را به بهترین حد برسانند." - حوزه شهردار.

"افرادی که همیشه تفکرات جدیدی را ارائه می‌کنند، شکوفا هستند. کسی در سازمان شکوفا است که کار ویژه‌ای کرده باشد و حرکتش به سمت توسعه و رشد سازمانی است." - دفتر فنی.

ت) شکوفایی به مثابه بااراده بودن: براساس این طبقه توصیفی، شکوفایی عبارت است از پیگیری و پشتکار در تحقق اهداف و برنامه‌ها. فرد بااراده، در زمان مواجه شدن با مشکلات، به راحتی تسلیم شرایط نشده و از خود مقاومت نشان می‌دهد.

افق بیرونی این مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، صلابت است. یک فرد بااراده در سازمان، هدفمندی و استقامت در مسیر برنامه‌ها و وظایف خود دارد. بااراده بودن به شیوه‌های مختلف مانند: صبور بودن، هدفمندی، تلاش‌گری و پشتکار، به‌دست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

"من فکر می‌کنم این که بتوانید در این محیطی که هر روز ناملایمتی می‌بینید و بی‌انگیزگی می‌بینید، بتوانید خودتان را حفظ کنید و همچنان پرصلابت پیش بروید باعث می‌شود که همین تلاش و پشتکار را داشته باشید و ناامید نشوید." - اداره مالی.

"با توجه به گستردگی و تنوع وظایف و امور محوله در شهرداری، ایجاد بستری شایسته

برای زندگی شهری و جلب رضایت شهروندان از خدمات شهری مستلزم صبر و حوصله و پیگیری مستمر امور است. " - اداره نظارت و پایش.

ث) شکوفایی به مثابه چندمهارته بودن: براساس این طبقه توصیفی، شکوفایی عبارت است از فردی با قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مختلف و متنوع. فرد چندمهارته، در سازمان می‌تواند با توجه به داشتن ظرفیت‌های مختلف، نقش‌های متنوعی را برعهده گرفته و پاسخگو باشد. افق بیرونی این مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، چند پتانسیلی است. افرادی با این ویژگی نمی‌توانند علایق خود را محدود به یک حوزه خاص کنند و تمایل دارند تا حوزه‌های مختلف را تجربه کنند. چندمهارته بودن به شیوه‌های مختلف مانند: کنجکاو بودن، خلاق بودن، تنوع‌طلبی و مهارت‌محوری، به‌دست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

" در شهرداری با توجه به وجود جابه‌جایی‌ها و نقل و انتقالات مختلف در میان معاونت‌ها، ادارات و نواحی، انتظار می‌رود یک فرد شکوفا بتواند به نیازهای مختلف و متنوع سازمانی پاسخگو باشد تا بتواند رضایت مدیران و شهروندان را جلب کند. " - اداره نوسازی.

"یک فرد شکوفا فردی خلاق و ایده‌پرداز است، کسی است که بتواند در سازمان شهرداری با این گستردگی و تنوع مأموریت، رشد کرده و موفق باشد. " - اداره سرمایه‌گذاری.

ج) شکوفایی به مثابه همدل بودن: براساس این طبقه توصیفی، شکوفایی عبارت است از توانایی همکاری و همسویی با دیگران. فرد همدل، تلاش می‌کند دنیا را از منظر دیگران ببیند و در دیدگاه آن‌ها سهیم باشد. افق بیرونی این مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، اتحاد است. این افراد قدرت درک بالایی داشته و مسائل و مشکلات دیگران را به خوبی درک کرده و تلاش می‌کنند تا در حل مسائل‌شان سهیم باشند. همدل بودن به شیوه‌های مختلف مانند: درک کردن، ارتباطات و کار گروهی، به‌دست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

"فرد شکوفا، فردی است که به نیازهای خود و دیگران فکر می‌کند و در کنار رشد و توسعه خود، به فکر حل مسائل و مشکلات مجموعه باشد. " - اداره رفاه.

“یک فرد شکوفا فردی است، موقعیت و شرایط سازمان را درک کرده و در مواقع نیاز و حساس به دیگران کمک کند.” - اداره املاک و مستغلات.

چ) شکوفایی به مثابه اخلاق محوری: براساس این طبقه توصیفی، شکوفایی عبارت است از رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات سازمانی. فرد با اخلاق، رضایت خداوند را سرلوحه خود قرار داده و با رعایت ضوابط سازمانی به خدمت‌رسانی می‌پردازد. افق بیرونی این مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، ارزش محوری است. این افراد در تعامل با دیگران ادب و احترام را رعایت کرده، اصول اخلاقی و ارزشی را رعایت کرده و با تعهد و وجدان کاری به انجام امور محوله می‌پردازند. اخلاق محوری به شیوه‌های مختلف مانند: رضایت خدا، با تقوا بودن، عدالت محوری و ضابطه‌مندی، به دست می‌آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می‌دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

“اخلاق خوب؛ شخصیت خوب شامل ویژگی‌هایی مانند وفاداری، صداقت، شجاعت، راست‌گویی، ثبات شخصیت و سایر فضایل و ویژگی‌های مهمی است که رفتار انسان را تعالی و ارتقا می‌بخشند. فردی با شخصیت خوب در تمام موقعیت‌ها سعی می‌کند که کار درست را انجام دهد زیرا معتقد است که کاری که انجام می‌دهد از نظر اخلاقی درست است و به نفع همه است.” - اداره حقوقی.

فضای نتیجه

با توجه به طبقات توصیفی فوق، عنصر ارجاعی و ساختاری فضای نتیجه تحقیق، به صورت جدول ۴ ارائه می‌شود.

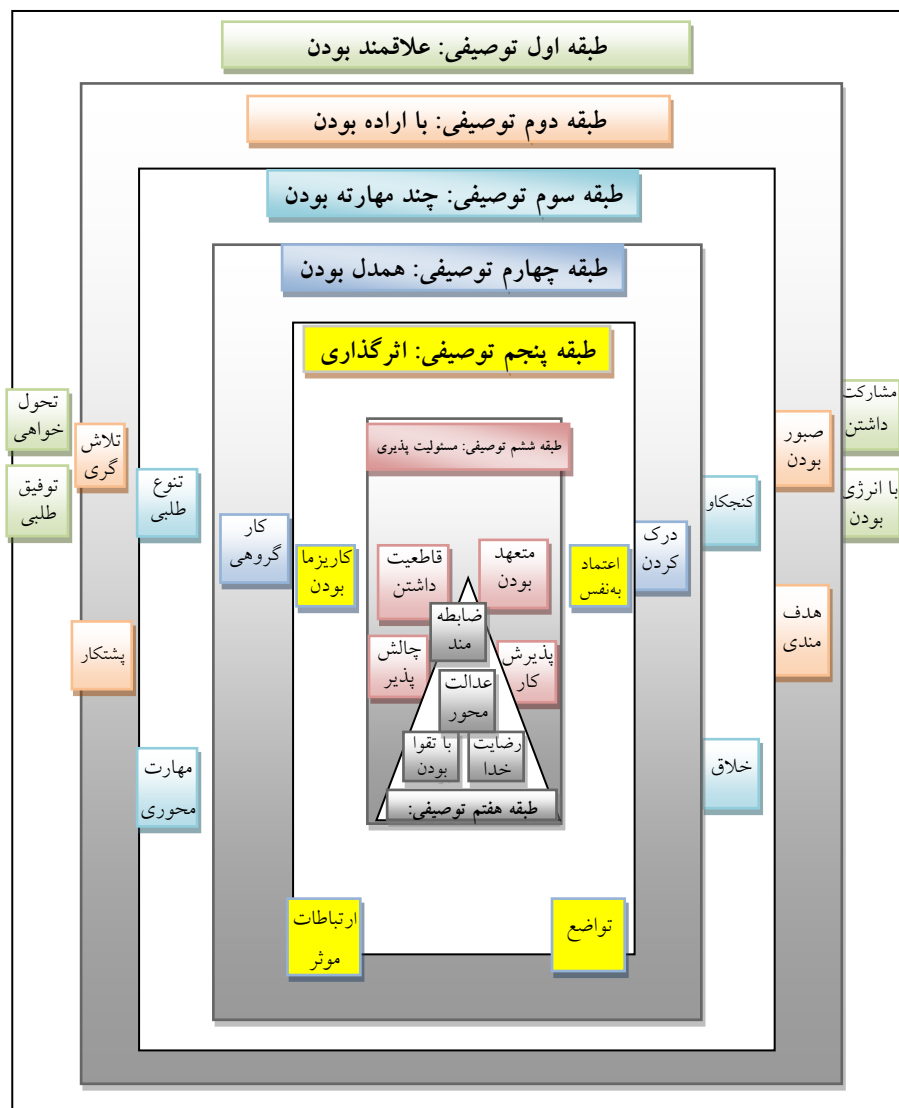
فضای نتیجه در جدول ۴ مشتمل بر پاسخ‌های تحقیق به سؤال‌های زیر است: ستون افق درونی خلاصه‌ای از تجربیات افراد در مورد چرایی شکوفا شدن برخی از کارکنان شهرداری است، ستون افق بیرونی بیانگر تفاوت در تجربه کردن شکوفایی کارکنان است. ستون ارجاعی بیانگر معنایی است که به تجارب متفاوت افراد قابل انتساب است. فضای نتیجه نه تنها تغییرپذیری مفهوم شکوفایی نزد افراد است، بلکه نمایانگر یک سلسله‌مراتب در تشریح افق نگاه افراد به شکوفایی و بسط مفهوم آن است. در سطح ظرفیت فردی تمرکز بر روی خود فرد است و به دنبال ظرفیت‌سازی و توسعه فردی است. در سطح

جدول ۴: فضای نتیجه طبقات توصیفی کارکنان از شکوفایی در محیط کار

عناصر ساختاری		عناصر ارجاعی	طبقه توصیفی
افق درونی	افق بیرونی		
متعهد بودن	داوطلب شدن	علاقمندی و توانایی پذیرش و برآورده ساختن تعهدات سازمانی	مسئولیت‌پذیری
پذیرش و استقبال از کار			
قاطعیت داشتن			
چالش‌پذیری			
اعتماد به نفس	نفوذ	توانایی ترغیب دیگران	اثرگذار بودن
تواضع			
کاريزما بودن			
ارتباطات موثر			
مشارکت داشتن	شادابی	حضور با اشتیاق در محیط کار	علاقه‌مند بودن
با انرژی بودن			
تحول‌خواهی			
توفیق‌طلبی			
صبور بودن	صلابت	پیگیری و پشتکار در جهت تحقق اهداف و برنامه‌ها	با اراده بودن
هدمندی			
تلاش‌گری			
پشتکار			
کنج‌کاو	چند پتانسیلی	فردی با ظرفیت و قابلیت‌های مختلف و متنوع	چندمهارته بودن
خلاق			
تنوع‌طلبی			
مهارت محوری			
درک کردن	اتحاد	توانایی همکاری و همسویی با دیگران	همدل بودن
ارتباطات			
کار گروهی			
با تقوا بودن			
رضایت خدا	ارزش محوری	رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات سازمانی	اخلاق محوری
عدالت‌محور			
ضابطه‌مند			

ظرفیت گروهی به دنبال توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های کار گروهی است و در نهایت در سطح ظرفیت سازمانی، تمرکز بر روی مسئولیت‌ها و ارزش‌های سازمانی است که می‌توان توسعه و حرکت از ظرفیت‌های فردی به سمت ظرفیت‌های سازمانی را به صورت شکل ۲ به عنوان نماد فضای نتیجه تحقیق ارائه نمود.

شکل ۲: فضای نتیجه طبقات توصیفی کارکنان از شکوفایی در محیط کار



بحث و نتیجه‌گیری

پدیده شکوفایی مفهومی مثبت با دو بال عاطفی و شناختی در مسیر توسعه و موفقیت افراد می‌باشد. این پژوهش با هدف مفهوم‌شناسی پدیده شکوفایی در شهرداری با راهبرد پدیدارنگاری آغاز شد. پدیدارنگاری روشی است که در پی توصیف تفاوت درک و فهم افراد از پدیده مورد مطالعه است. روایت شکوفایی در این پژوهش، متفاوت از روایت‌های پیشین آن در محیط کسب و کار می‌باشد. مشارکت‌کنندگان این تحقیق که خود از بخش‌های مختلف شهرداری بوده‌اند، تجربیات مختلف خود را از مفهوم شکوفایی روایت کرده‌اند.

براساس نتایج تحقیق مشخص شد، شکوفایی در شهرداری با عناوینی چون علاقه‌مند بودن، با اراده بودن، چند مهارت‌ه بودن، همدل بودن، اثرگذار بودن، مسئولیت‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای معرفی می‌شود. از نگاه سلسله‌مراتبی این تفسیرنگاری، در سه سطح مطرح شده است که علاقه‌مند بودن، با اراده بودن و چند مهارت‌ه بودن در پایین‌ترین سطح یعنی ظرفیت فردی، همدل بودن و اثرگذار بودن در سطح ظرفیت گروهی و در نهایت مسئولیت‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای در بالاترین سطح یعنی ظرفیت سازمانی معرفی شده است.

روایت شکوفایی در شهرداری دربرگیرنده سه سطح فردی، گروهی و سازمانی است. پلکان رشد و شکوفایی افراد در این سازمان در مسیر تربیت افراد سازمانی است. نگاه به شکوفایی در سازمان در اولین سطح با ظرفیت‌های فردی آغاز شده است. از دریچه فردی، شکوفایی در سازمان به معنای شادابی، صلابت و چندپتانسیلی بودن است. در مرحله آغازین شکوفایی، فرد باید علاقه‌مندی و انگیزه لازم را داشته باشد و به دنبال فرصت‌های مختلف جهت کسب مهارت‌های متنوع باشد تا بتواند ظرفیت‌های درونی خود را به فعلیت برساند.

از دریچه گروهی، شکوفایی پیونددهنده ظرفیت‌های فردی با گروه‌های سازمانی است. این بخش تبلور ظهور قابلیت‌های مختلف ارتباطی، ادراکی، اعتمادبه‌نفس، تواضع و کاریزماتیک بودن است که منجر به همکاری و همسویی فرد با دیگران و ترغیب آن‌ها در جهت اهداف گروهی می‌شود.

از دریچه سازمانی، شکوفایی ظرفیت و توانایی تحقق اهداف و تعهدات سازمانی در چارچوب ارزش‌ها و باورهای سازمانی است. این نگاه نشان می‌دهد افراد شکوفا می‌توانند سازمان شکوفا و موفق را رقم بزنند؛ سازمانی که آن افراد در مسیر تحقق اهداف و برنامه‌های سازمانی به ارزش‌های محوری آن سازمان پایبند بوده و آن را رعایت می‌کنند.

در مطالعات پیشین نگاه به شکوفایی، از دریچه فردی و با ابعاد شادابی و یادگیری مطرح بوده است؛ اما این تحقیق نشان داد که شکوفایی در کنار ظرفیت‌های فردی، به ظرفیت‌های گروهی و سازمانی نیز می‌پردازد. یافته دیگر تحقیق این است که تلقی کارکنان از مفهوم شکوفایی در محیط کار متفاوت از سازه‌های موجود در مبانی نظری است. سازه‌های پرتکرار در ادبیات شامل با انرژی بودن، یادگیری، رشد مثبت، سازگاری، خودتنظیمی و شادابی بوده؛ در حالی که مفاهیم مستخرج از اذهان کارکنان پدیده شکوفایی را به گونه‌ای دیگر درک و تجربه کرده و سازه‌های جدیدی اکتشاف شده است. در پژوهش حکاک و همکاران (۱۴۰۱)، مدل شکوفایی با پنج سطح (رضایت شغلی، حرفه‌ای شدن، امنیت شغلی، تناسب فرد-سازمان و مدیریت سازمان) معرفی شد که با ابعاد چندمهارته بودن و داشتن اخلاق حرفه‌ای، این تحقیق همسو بوده و همچنین در پژوهش رستگار و همکاران (۱۴۰۱)، پنج عامل (استقلال شغلی، اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، مدنیت در محیط کار و شخصیت فعال) به عنوان پیشایندها شناسایی شد که با بعد با اراده و فعال بودن این تحقیق همسو می‌باشد. در تحقیق محمدجانی و همکاران (۱۳۹۹) غایت‌گرایی و خودمدیریتی بر شکوفایی تأثیرگذار بوده که با با اراده بودن این تحقیق همسو است. در تحقیق هو و جیانگ (۲۰۲۱) شکوفایی با ابعاد داشتن انرژی، رشد و یادگیری مطرح شده که با ابعاد با اراده بودن و چند مهارته بودن این تحقیق همسو بوده و در تحقیق ریف (۱۹۸۹) شکوفایی با ابعاد رشد فردی، خودشناسی و اثربخشی معرفی شد که با ابعاد اثرگذاری و چندمهارته بودن این تحقیق همسو است.

این پژوهش در جامعه مشارکت‌کنندگان شهرداری انجام شده است و می‌توان در پژوهش‌های بعدی، مطالعات بیشتر شکوفایی در محیط کار را در سایر سازمان‌ها، صنایع و بافتارها انجام داد. با توجه به اهمیت شکوفایی در عملکرد سازمانی و تأثیر بسترهای سازمانی بر روی آن، می‌توان به مطالعه تطبیقی شکوفایی در بخش دولتی و خصوصی

پرداخت. این تحقیق با رویکرد کیفی انجام شده و می‌توان در مسیر تکمیل تحقیقات در این حوزه از سایر روش‌های کمی و ترکیبی بهره‌مند شد. در این پژوهش شکوفایی در سازمان را فقط از لنز کارکنان سازمان بررسی نموده و می‌توان نگرش سایر ذی‌نفعان سازمان را در شکوفا بودن بررسی نمود.

تعارض منافع

در این پژوهش هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

محققین بر خود لازم می‌دانند تا از کلیه کارکنان شهرداری که آنها را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تقدیر و تشکر را داشته باشند.

ORCID

Mahdi Alizadeh



<http://orcid.org/0000-0003-2212-3370>

منابع

۱. حکاک، محمد، فعلی، راضیه و بازیگر، افشین. (۱۴۰۱). طراحی مدل شکوفایی کارکنان در زندگی سازمانی. فصلنامه رفاه اجتماعی، (۸۴)، ۲۲، ۳۹۶-۳۶۳.
[Doi:http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-3574-fa.html](http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-3574-fa.html)
۲. رستگار، عباسعلی، علیکرمی، سجاد و جبّاری، اقبال. (۱۴۰۱). پیشایندهای راهبردی شکوفایی کارکنان در سازمان، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، (۵۰)، ۱۳، ۱۴۸-۱۳۵.
[Doi:10.22034/smsj.2022.131817](https://doi.org/10.22034/smsj.2022.131817)
۳. محمدجانی هیوا، رضایی علی محمد، محمدی فر علی، هژریان هانیه. (۱۳۹۹). پیش بینی شکوفایی معلمان بر اساس مؤلفه‌های الگوی روانشناختی شکوفایی انسان. علوم روانشناختی، ۱۳۹۹، (۹۵)، ۱۹، ۱۴۵۲-۱۴۳۹.
[Doi:http://psychologicalscience.ir/article-1-862-fa.html](http://psychologicalscience.ir/article-1-862-fa.html)
۴. محمدپور، احمد. (۱۳۹۷). ضد روش، نشر لوگوس، تهران.

5. Abid, G. (2014). Promoting thriving at work through job characteristics for performance and absenteeism. Unpublished Master of Philosophy dissertation. Lahore, Pakistan: *National College of Business Administration & Economics*
6. Abid, G., Zahra, I. and Ahmed, A. (2015). Mediated Mechanism of Thriving at Work between Perceived Organization Support, Innovative Work. *Pakistan journal of commerce and social sciences*, 9(3), 982-998.
[doi:https://ssrn.com/abstract=2728112](https://ssrn.com/abstract=2728112)
7. Abid, G., Ahmadkhan, S., Usman, M., Butt, T.H., Ahmed, S. and Nawaz, M. (2020). An empirical mechanism of predicting thriving at work for positive behavioral outcomes. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 19 (4), 4023-4039.
[doi:https://ilkogretim-online.org/index.php/pub/article/view/5260](https://ilkogretim-online.org/index.php/pub/article/view/5260)
8. Abid, G., Ahmad, S., Qazi, T.F., Butt, T.H., and Sarwar, K. (2020). How managerial coaching enables thriving at work. A sequential mediation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16 (2), 131-160.
9. Alderfer, C. (1972). Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings. *New York: Free Press*.
[doi:https://doi.org/10.7341/20201625](https://doi.org/10.7341/20201625)
10. Assarroudi, A. & Heydari, A. (2016). Phenomenography: A Missed Method in Medical Research. *Scientific Journal of the Faculty of Medicine in Nis*, 33(3), 217-225.
[doi:10.1515/afmnai-2016-0023](https://doi.org/10.1515/afmnai-2016-0023)
11. Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, j. (2023). Thriving in the face of burnout? The effects of wellbeing-oriented HRM on the relationship between workload, burnout, thriving and performance. *Employee Relations*, 45 (4), 1234-1253.
[doi:https://doi.org/10.1108/ER-06-2022-0273](https://doi.org/10.1108/ER-06-2022-0273)
12. Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
[doi:https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x](https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x)
13. Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, 54, 245–266.
[doi:https://doi.org/10.1111/0022-4537.641998064](https://doi.org/10.1111/0022-4537.641998064)

14. Cepellos, V.M., & Tonell, M. J. (2020). Grounded theory: The step-by-step and methodological issues in practice. *Revista de Administracao Mackenzie*, 21(5), 1–28.
[doi:https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200130](https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200130)
15. Frazier, M. L., & Tupper, C. (2016). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle down model of psychological safety. *Group & Organization Management*, 43, 561-593.
[doi:/abs/10.1177/1059601116653911](https://doi.org/10.1177/1059601116653911)
16. Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K. & Jack, G. A. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43 (2), 197-213.
[doi:https://doi.org/10.1002/job.2571](https://doi.org/10.1002/job.2571)
17. Hajar, A. (2020). Theoretical foundations of phenomenography: a critical review, *Higher Education Research & Development*, 40 (2), 1421-1436/
[doi:10.1080/07294360.2020.1833844](https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1833844)
18. Hennekam, S. (2017). Thriving of older workers. *Personnel Review*, 46(2), 297–313.
[doi:https://doi.org/10.1108/PR-07-2015-0195](https://doi.org/10.1108/PR-07-2015-0195)
19. Hyde, S.A., Casper, W.J. and Wayne, J.H. (2022). Putting role resources to work: The cross-domain thriving model. *Human Resource Management Review*, 32(3). 1-16.
[doi:https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100819](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100819)
20. Huo, M.L. & Jiang, Z. (2021). Trait conscientiousness, thriving at work, career satisfaction and job satisfaction: Can supervisor support make a difference? *Personality and Individual Differences*, 183, 1-6.
[doi:10.1016/j.paid.2021.111116](https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111116)
21. Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85–97.
[doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.003](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.003)
22. Khan, S.H. (2014). Phenomenography: A qualitative research methodology in Bangladesh. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 5(2), 34-43.
[doi:http://ijonte.org/FileUpload/ks63207/File/04a.khan](http://ijonte.org/FileUpload/ks63207/File/04a.khan)
23. Kleine, A.K., Rudolph, C.W. and Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
[doi:https://doi.org/10.1002/job.2375](https://doi.org/10.1002/job.2375)

24. Liu, D., Zhang, S., Wang, Y. and Yah, Y. (2021). The Antecedents of Thriving at Work: A Meta-Analytic Review. *SYSTEMATIC REVIEW*, Front. Psychol. 12, 1-19.
[doi:https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659072](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659072)
25. Liu, Y., Xu, S. & Zhang, B. (2020). Thriving at work: How a paradox mindset influences innovative work behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (3), 347-366.
[doi:https://doi.org/10.1177/0021886319888267](https://doi.org/10.1177/0021886319888267)
26. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 40, 370-396.
[doi:https://doi.org/10.1037/h0054346](https://doi.org/10.1037/h0054346)
27. Moore, H., Bakker, A. B. and Mierlo, H.V. (2022). Using strengths and thriving at work: The role of colleague strengths recognition and organizational context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2). 260-272.
[doi:10.1080/1359432X.2021.1952990](https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1952990)
28. Nawaz, M., Abid, G., Arya, B., Bhatti, G.A. and Farooqi, S. (2018). Understanding employee thriving: the role of workplace context, personality and individual resources. *Total Quality Management*, 31 (11-12), 1345-1362.
[doi:https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1482209](https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1482209)
29. Niemiec, R. M. (2019). Six Functions of Character Strengths for Thriving at Times of Adversity and Opportunity: a Theoretical Perspective. *Applied Research in Quality of Life*, 8(3), 3-24.
[doi:10.1007/s11482-018-9692-2](https://doi.org/10.1007/s11482-018-9692-2)
30. Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work-Adiary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468-487.
[doi:https://doi.org/10.1002/job.763](https://doi.org/10.1002/job.763)
31. Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 434-446.
[doi:https://doi.org/10.1002/job.1907](https://doi.org/10.1002/job.1907)
32. Peters, S.E., Sorensen, G., Katz, J.N., Gundersen, D.A. and Wagner, G.R. (2021). Thriving from Work: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 1-20.

[doi:10.3390/ijerph18137196](https://doi.org/10.3390/ijerph18137196)

33. Porath, C.L, Gibson, C,B & Spreitzer, G.M, (2022). To thrive or not to thrive: Pathways for sustaining thriving at work. *Research in Organizational Behavior*, 42,100185.
[doi:10.1016/j.riob.2022.100176](https://doi.org/10.1016/j.riob.2022.100176)
34. Porath, C.L, Spreitzer, G.M, Gibson, C.,B & Garnett, F. G. (2012). Thriving at Work: Toward Its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 250-275.
[doi:https://doi.org/10.1002/job.756](https://doi.org/10.1002/job.756)
35. Rogers, C. (1961). On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. *London: Constable*.
36. Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Ahmad, J. (2018). Impact of managerial coaching on organizational citizenship behavior: The mediation and moderation model. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 27-46.
[doi:https://ssrn.com/abstract=3336601](https://ssrn.com/abstract=3336601)
37. Rego, A., Cavazotte, F. Cunha, M.P., Valverde, C., Meyer, m. and Giustiniano, L. (2020). Gritty Leaders Promoting Employees' Thriving at Work. *Journal of Management*, 47(5), 1155-1184.
[doi:10.1177/0149206320904765](https://doi.org/10.1177/0149206320904765)
38. Rosali, L. J., Erojo, K. & Dicto, P. J. (2022). Gains and Losses: A Phenomenographic Study on Adolescents' Understanding of Isolation due to COVID-19. Research Square.
[doi:https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2030955/v3](https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2030955/v3)
39. Rui-gao, Z. ,(2018). How Social Exchange affects Employees' Thriving at Work. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1). 99-106.
[doi:https://ijbssnet.com/journal/index/3932](https://ijbssnet.com/journal/index/3932)
40. Russo, M., Buonocore, F., Carmeli, A., & Guo, L. (2015). When family supportive supervisors meet employees' need for caring: Implications for work–family enrichment and thriving. *Journal of Management*, 44, 1678-1702.
[doi:https://doi.org/10.1177/0149206315618013](https://doi.org/10.1177/0149206315618013)
41. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it—Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social*

Psychology, 5, 1069–1081.

doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

42. Sin, S. (2010). Considerations of quality in phenomenographic research. *Int. J. Qual. Methods*, 9, 305–319.

doi: <https://doi.org/10.1177/160940691000900401>

43. Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. and Grant, A.M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.

doi: [10.1287/orsc.1050.0153](https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153)

44. Spreitzer, G. (2008). Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work. *Handbook of Organizational Development*, Sage Publications

45. Wallace J.C., Butts M.M., Johnson P. D., Stevens F.G and Smith M.B., (2013). A multilevel model of employee innovation: understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 20(10), 1-23.

doi: [10.1177/0149206313506462](https://doi.org/10.1177/0149206313506462)

46. Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 249–261

47. Xu, A.J., Loi, R. & Chow, C.W.C. (2019). What threatens retail employees' thriving at work under leader-member exchange? The role of store spatial crowding and team negative affective tone. *Human resource management*, 58, 371-382.

doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21959>

48. Yang, Yang; Li, Zhongqiu; Liang, Liang; Zhang, Xue (2019): Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity. Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 39, 1154-1166.

doi: [10.1007/s12144-018-0095-1](https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1)

49. Zheng, X. & Lu, S. (2013). Thriving at work: Focus on Employees Health and growth. *Advances in psychological Science*, 21 (7), 1283-1293.

doi: [10.3724/SP.J.1042.2013.01283](https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2013.01283)

References [In Persian]

1. Hakkak, Mammad, feli, Raziye, bazgir, Afshin. (2022). Designing a model of Employee flourishing in Organizational. *Social Welfare Quarterly*, 22(84), 363-396.
[doi:http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-3574-fa.html](http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-3574-fa.html)
2. Mohamadjani, H., rezaei M., Mohammadyfar A., Hojabrian H. (2020). Prediction of flourishing based on the components of human psychological flourishing model (HPFM). *Journal of Psychological Science*, 19(95), 1439-1452.
[doi:http://psychologicalscience.ir/article-1-862-fa.html](http://psychologicalscience.ir/article-1-862-fa.html)
3. Mohammadpour, Ahmed. (2017). *Anti-Method*, Logos Publishing House, Tehran
4. Rastgar, Abbas Ali, Alikarami, Sajad, Jabari, Eghbal. (2022). A Strategic Look at thriving at Work: Identifying antecedents in the employees of the general department of Taxation. *Strategic Management Studies*, 13 (50), 135-148
[doi:10.22034/smsj.2022.131817](https://doi.org/10.22034/smsj.2022.131817)

استناد به این مقاله: علی‌زاده، مهدی؛ شریعتی، مسعود و پایاب، محمد. (۱۴۰۴). مفهوم‌شناسی پدیده شکوفایی در محیط کار. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۳۴ (۱۱۶)، ۲۴۵-۲۷۷.

doi: 10.22054/jmsd.2025.82738.4544



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.