

Conceptualization of the phenomenon of employee thriving in the public sector

Mahdi Alizadeh¹

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 thriving phenomenon as a new structure in behavior has been noticed by 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 is field and semi-structured interview tool. For this purpose, from the research 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. Corresponding Author: Alizadehmehdi598@gmail.com - ORCID: 0000-0003-2212-3370

How to Cite: Alizadeh, M., Sharati, M., & Payab, M. (2025). Conceptualization of the phenomenon of employee thriving in the public sector. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (111), 20-50

DOI: https://jmsd.atu.ac.ir/author? action=gl&manu_code=76480

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) (Rgo 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.

Acknowledgments

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

مفهوم شناسی پدیده شکوفایی کارکنان در بخش عمومی

دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه امین، تهران، ایران
 استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه امین، تهران، ایران
 کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه دانش البرز، فزوین، ایران

* مهدی علی زاده

مسعود شریعتی

محمد پایاب

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 دخیل است، شکوفایی کارکنان است. با توجه به تنوع و تغییرپذیری مفهوم شکوفایی در سازمان، این تحقیق بدنبال درک و تفسیر پدیده شکوفایی با رویکرد پدیدارنگاری است. در این پژوهش، فلسفه پژوهش تفسیری، رویکرد پژوهش استقرایی، 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 نمونه گیری انجام شده و با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد هفت روش تجربه کردن شکوفایی در سازمان شامل: مسئولیت پذیری، اثرگذار بودن، علاقمند بودن، با اراده بودن، چند مهارته بودن، همدل بودن و اخلاق حرفه ای می باشد. براساس یافته های تحقیق، طبقات توصیفی در سه طبقه ظرفیت فردی (علاقمند بودن، با اراده بودن و چندمهارته بودن)، ظرفیت گروهی (همدل بودن و اثرگذار بودن) و ظرفیت سازمانی (مسئولیت پذیری و اخلاق حرفه ای) قرار گرفته است که نشان از وجود تفاوت ساختاری و سلسله مراتبی در کنار تفاوت معنایی آنها دارد.

کلیدواژه‌ها: شکوفایی، شادابی، همدلی و اخلاق حرفه ای

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 تاثیرات 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 (Rgo et al., 2020;1160).

علاقه به شکوفایی به اقدامات نظریه پردازانی همچون: (Maslow,1943)، (Rojers,1961) و (Alderfer,1972) برمی گردد. زمانی که افراد از لحاظ روانی در حال شکوفایی هستند، افراد صرفاً بقا نداشته، بلکه در حال رشد بوده و یا در یک مسیر صعودی قرار دارند. (Ryff,1989) پیشنهاد می کند زمانی که افراد رشد می کنند، آنها به گونه ای خود را در حال گسترش می دانند که انعکاس دهنده ارتقا خودشناسی و اثربخشی است. به همین ترتیب کارور (Carver,1998)، شکوفایی را به عنوان تجربه روانشناختی

1 . Thriving
2. vitality

رشد در ظرفیت مثبت فرد تصور می کند (یعنی جهت سازنده و یا رو به جلو) که انرژی و جان را به فرد می بخشد. بنابراین، شکوفایی هر دو مبنای عاطفی و شناختی را در رشد انسان برجسته می سازد (Porath et al., 2012;253).

شکوفایی به چندین دلیل حوزه مهمی در تحقیق است، زیرا اولاً شکوفایی بیش جدیدی را برای تئوری خودسازگاری^۱ ارایه می کند، خودسازگاری فرایندی است که افراد از طریق آن فعالیت های هدفمند خود را در طول زمان هدایت کرده و در موقعیت های مختلف تغییر می دهند. مدل خودسازگاری به عنوان روشی جهت تنظیم رفتار افراد است. شکوفایی، به عنوان تجربی ذهنی مطلوب به افراد اجازه می دهد تا کاری که انجام می دهند و چگونگی انجام کار را ارزیابی کرده و در جهت مثبت توسعه یابند. با توسعه در جهت مثبت، افراد در کوتاه مدت احساس بهبود داشته و در بلندمدت با محیط کار خود سازگار می شوند. ثانیاً درک شکوفایی مهم است زیرا در مثبت بودن سلامتی سهیم است. در حوزه پزشکی، تصور در شکوفایی، به عنوان معیار ضعف سلامتی است. برعکس این موضوع، ما پیشنهاد می کنیم که احساس شکوفایی با مثبت بودن سلامتی 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 می کند (Spreitzer et al., 2005;540). شکوفایی به عنوان سازه جدید رفتار سازمانی مثبت گرا، هنوز فاقد تحقیقات عمیقی در محیط کار است (Rui-gao, 2018;102).

علاقمندی و گرایش محققان و سازمان ها در جهت خلق سازمان های 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، زیست محیطی و اقتصاد (سود، سیاره و مردم) تاکید دارند (Elkington, Spreitzer, Porath, Gibson,2012). بقا، موفقیت و رشد سازمان ها وابسته به خلاقیت، انرژی، ایده ها، مهارت ها و دانش کارکنان است. بنابراین به منظور پایداری سازمان، وجود کارکنان شکوفا ضروری است. دو عنصر یادگیری و شادابی به عنوان نیروهای مکمل منجر به خلق احساسات مثبت در فرد شده و وی را در جهت توسعه خود ترغیب شده و هر دو یادگیری داخل و خارج از محیط کار را شامل می شود (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 مأموریت و فلسفه وجودی خود بدنبال خلق شادابی و سرزندگی، امنیت و آرامش، زیبایی و استحکام، هوشمندسازی و رفاه عمومی و آسایش شهری می باشد. هسته اصلی این مأموریت منابع انسانی شهرداری می باشد. بنابراین ضرورت دارد تا این سازمان خود دربرگیرنده کادر شکوفا باشد تا بتواند در مسیر شکوفایی شهری گام بردارد. شکل زیر بیانگر اهمیت و ضرورت انجام تحقیق است:



شکل ۱: اهمیت و ضرورت پژوهش

براین اساس، با توجه به وجود ادراکات و برداشت های مختلف از مفهوم شکوفایی در محیط کار، این تحقیق بدنبال بکارگیری استراتژی پژوهشی پدیدارنگاری بر مفهوم شکوفایی در محیط بوده 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 تمیز دهنده و مرتبط کننده معانی متفاوت تجارب کارکنان از شکوفایی در محیط کدامند؟

پیشینه نظری پژوهش

مفهوم شناسی 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 شده و به بهترین خود تبدیل می شوند. در جنبش روانشناسی مثبت هدف از رفتارهای منفی به سمت رفتارهای مثبت حرکت کرده و منجر به افزایش و توسعه رفاه، تندرستی و زندگی خوب شد. در این جنبش منابع انسانی مثبت گرا بوده و نقاط قوت و ظرفیت های روانشناختی ارزیابی و توسعه یافته و با مدیریت اثربخش عملکرد کارکنان در محیط کار بهبود می یابد (Hyde, Casper & Wayne, 2022;6). شکوفایی در محیط کار بدنبال این نگاه مثبت تعریف و توسعه یافت. شکوفایی در کار به عنوان یک معیار ذهنی جهت سنجش این موضوع است که آیا کارکنان در مسیر رشد مثبت قرار گرفته اند 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 انعطاف پذیری بوده و هر دو بعد شکوفایی را ارتقا می بخشند و در سطوح پایین سرمایه روانشناسی، وجود نشاط و یادگیری در محیط کار بعید می باشد (Nawaz et al., 2018;1349). شکوفایی بیانگر داشتن انرژی جهت یادگیری و رشد در کارراهه و شغل است (Huo & Jiang, 2021;2).

شکوفایی بیانگر پراورزی بودن، مشتاق بودن، احساس ارزشمندبودن، احساس کردن اینکه کاری که انجام می دهید، می باشد. احساس خوبی نسبت به کاری که انجام می دهید، پس شکوفا هستید. از منظر (Niemiec, 2019) شکوفایی نهایت اکتساب در زندگی است. شکوفایی بیانگر تجربه مشترک توسعه و موفقیت، تجربه ای در سطح جهانی که فرد در تمامی زمینه های زندگی خود شکوفا می شود و به طور ویژه می توان شکوفایی را در فردی در نظر گرفت که در محیط کار خود پیشرفت می کند. توسعه به بهبودهای مترقیانه فرد در حوزه های جسمانی، روانی یا اجتماعی تاکید داشته در حالی که موفقیت به پیامدهای مثبتی اشاره دارد که در زمینه های مرتبط مانند روابط خوب، سلامت و اکتسابات اتفاق می افتد. شکوفایی می تواند بدنبال ناملازمات یا فرصت های رخ دهد که آن را از انعطاف پذیری و رشد که بدنبال ناملازمات است، متمایز سازد. شکوفایی بر روی ویژگی های بهزیستی مثبت تاکید دارد (Niemiec, 2019;7).

شکوفایی زمانی رخ می دهد که فرد نسبت به سختی یا چالشی پایدار واکنش نشان می دهد، به نوعی انعکاس دهنده مفهوم تاب آوری است، که به ظرفیت رفتاری فرد جهت

بازیابی از وضعیت رکود به وضعیت رفاه نسبی است، اشاره دارد، در حالیکه ممکن است افراد با یا بدون تحریکات خارجی رشد کنند (Niessen, Sonnentag, & Sach, 2012;471).

شکوفایی را در یک ساختار سه سطحی می باشد 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 زوج ها اشاره دارد (به عنوان مثال برخی زوج ها بیشتر از زوج های دیگر رشد می کنند).

- شکوفایی جمعی، به تغییرات و تفاوت در سطوح شکوفایی بین گروه هایی مانند: تیم ها، گروه ها و بخش ها اشاره دارد (یعنی برخی از گروه ها بیشتر از سایرین پیشرفت می کنند) (Goh et al., 2022;201).

شکوفایی تجربه مشترک توسعه و موفقیت است. شکوفایی نمایش همزمان عملکرد ذهنی بالا و تجربه رفاه می باشد. 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, & Spitzer, 2022;7).

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

براساس مطالعات نظری انجام شده، سازه های مختلف شکوفایی را می توان به صورت جدول زیر مطرح کرد:

جدول ۱: سازه های شکوفایی در محیط کار

تعریف	نظریه پرداز	
وجود انرژی جهت رشد و یادگیری در کارراه	Huo & Jiang (۲۰۲۱)	شکوفایی در محیط کار
معیار ذهنی رشد مثبت افراد	Reagans (۲۰۱۸)	
انطباق پذیری با نامالایمات 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	Spritzer 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 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 بکارگیری نقاط قوت و شکوفایی در کار به بررسی نقش شناسایی نقاط قوت همکاران و بستر سازمانی در شکوفایی پرداختند. به منظور آزمون فرضیه ها، داده های چندمنبعی از نمونه های ناهمگن کارکنان هلندی از ۴۴۵ شرکت کننده گردآوری شد. نظرسنجی به صورت آنلاین انجام شد. نظرسنجی از کارکنانی بود 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، درجه استفاده از نقاط قوت نه تنها به ویژگی های فردی و سازمانی بستگی داشته بلکه همکاران نقش مهمی در میزان بکارگیری نقاط قوت دارند. شناخت نقاط قوت توسط همکاران نقش تعدیل کننده مثبت بین بکارگیری نقاط قوت و شادابی کارکنان می باشد. این دو عامل شکوفایی کارکنان را تسهیل می کند.

رستگار و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی به شناسایی پیشایندهای شکوفایی کارکنان در سازمان پرداختند. این تحقیق با هدف نگهداشت و بکارگیری 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 می شود.

حکاک و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی به طراحی مدل شکوفایی کارکنان در زندگی سازمانی پرداختند. این تحقیق با رویکرد مدل سازی 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 پیش بینی شکوفایی معلمان بر اساس مولفه های الگوی روانشناختی شکوفایی انسان پرداختند. این تحقیق با روش توصیفی-همبستگی در جامعه آماری معلمان شهرستان سقز انجام شد. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد

غایت نگری به صورت مستقیم بر انگیزه شکوفایی تاثیر مثبت معنی داری داشته، متغیرهای انگیزه شکوفایی، شرایط زمینه ای و شرایط واسطه ای به صورت مستقیم بر خود مدیریتی و به صورت غیر مستقیم (با میانجی گری خودمدیریتی) بر شکوفایی تاثیر مثبت معنی داری داشته و متغیر خودمدیریتی نیز به صورت مستقیم بر شکوفایی تاثیر مثبت معنی داری دارد.

جدول ۲: ویژگی توصیفی مشارکت کنندگان

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

پژوهش های انجام شده در حوزه شکوفایی در محیط کار بیشتر بر روی مولفه ها و تاثیرات شکوفایی در سازمان پرداخته اند، در حالیکه پژوهش حاضر با رویکرد کیفی-پدیدارنگاری، بدنبال مفهوم شناسی شکوفایی سازمانی بوده که از حیث سهم دانش افزایی،

به غنای پژوهش‌های مرتبط با حوزه شکوفایی سازمانی کمک کرده و در درک و شناخت پدیده در بستر سازمانی، سهم می‌باشد.

روش‌شناسی 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 بدنبال توصیف کردن روش‌های مختلف تجربه افراد از یک پدیده بوده و بدنبال 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 می‌باشد (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 بپردازند (Sin, 2010). مشارکت کنندگان در این راهبرد، افرادی هستند که پدیده مورد نظر را تجربه و نسبت به آن شناخت کامل داشته باشند. مشارکت کنندگان در این پژوهش کارکنان شهرداری کرج بودند. راهبرد نمونه‌گیری با توجه به روش، که اساساً بدنبال تفاوت‌های تجربه افراد می‌باشد، از نوع بیشینه تنوع انتخاب شده 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 نفر ۲۰ ادامه داشت. در این پژوهش به منظور شناسایی افراد شکوفا در گام اول براساس 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 شده و در گام بعدی با افراد منتخب به مصاحبه پرداخته

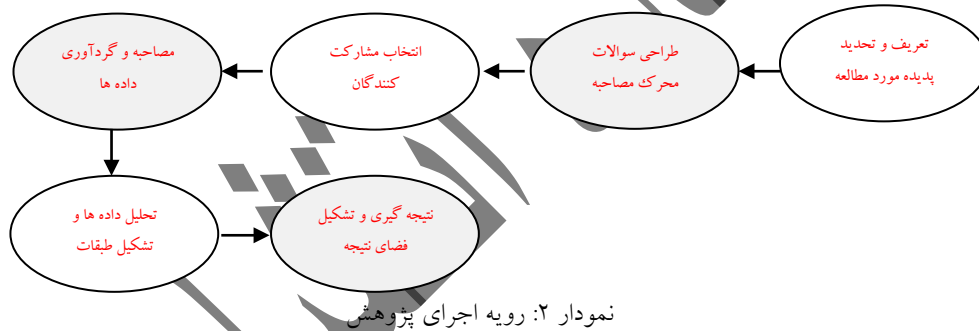
شد. سوالات مصاحبه متشکل از مسایلی بود که مشارکت کنندگان را به تمرکز و توصیف تجربه هایشان از پدیده شکوفایی ترغیب کند. مصاحبه با سوال معارفه شروع شده و پس از آن سوالات زیر پرسیده می شد: آیا تا به حال در شهرداری فرد شکوفایی داشته‌اید (مثال‌ها و نمونه‌هایی را تشریح کنید)؟ چرا فکر می کنید ایشان فرد شکوفایی 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 جمعیت شناختی مشارکت کنندگان به صورت جدول زیر است:

جدول ۳: ویژگی توصیفی مشارکت کنندگان

فراوانی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	
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	فوق لیسانس	
۱۰	لیسانس	
۴	فوق دیپلم	
۱	دیپلم	

در تحلیل داده‌های مصاحبه از روش دالگرن و فالسبرگ استفاده شده و به منظور بررسی روایی پژوهش، نتایج تحقیق با تعدادی از کارکنانی از سایر واحدها که در جلسات مصاحبه حضور نداشتند مطرح و به تایید رسید (روایی ارتباطی) و همچنین به منظور بررسی پایایی، نتایج تحقیق با یک متخصص پدیدارنگاری بررسی و مورد توافق قرار گرفت. به علاوه در انتخاب مشارکت کنندگان تحقیق با هدف دستیابی به حداکثر تنوع نمونه و دیدگاه، از واحدها و مشاغل مختلف نمونه‌گیری انجام شده است.

در تحلیل داده های مصاحبه از روش دالگرن و فالسبرگ استفاده شده (نمودار ۱) ارایه شده است. در راستای بررسی روایی تحقیق، نتایج تحقیق با برخی از کارکنان از سایر بخش های شهرداری که در مصاحبه ها حضور نداشتند مطرح به تایید رسید (روایی ارتباطی) و همچنین در جهت بررسی پایایی، نتایج تحقیق با فرد خبره در حوزه پدیدارنگاری بررسی و تایید گردید. به علاوه انتخاب مشارکت کنندگان با هدف رسیدن به حداکثر تنوع نمونه و دیدگاه ها، از واحدهای مختلف سازمانی نمونه گیری صورت گرفته است. رویه اجرای پژوهش با روش پدیدارنگاری به صورت نمودار زیر است:



یافته های پژوهش

طبقات توصیفی

براساس تحلیل انجام شده، هفت طبقه توصیفی از تجربیات کارکنان از پدیده شکوفایی در محیط کار پدیدار شد که شامل: شکوفایی در محیط کار به مثابه های مسئولیت پذیری، اثرگذار بودن، علاقمند بودن، با اراده بودن، چند مهارت بودن، همدل بودن و اخلاق محوری است. هر طبقه توصیفی بیانگر بخشی از تجارب کارکنان از پدیده شکوفایی در محیط کار است.

الف) شکوفایی به مثابه مسئولیت پذیر بودن: براساس این طبقه توصیفی شکوفایی عبارت است از علاقمندی و توانایی پذیرش و برآورده ساختن تعهدات سازمانی. فرد مسئولیت پذیر، نسبت به امور محوله متعهد بوده و تا پایان کار دنبال خواهد کرد. افق بیرونی این

مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، داوطلب شدن است. یک فرد مسئولیت پذیر نسبت به تعهدات خود حساس بوده و تا اتمام کار آنها را دنبال می کند. وی در انجام امور محوله مسیرهای مختلف را بررسی کرده و نسبت به موفقیت ها و شکست های برنامه های خود پاسخگو است. مسئولیت پذیری به شیوه های مختلف مانند: متعهد بودن، پذیرش و استقبال از کار، قاطعیت داشتن و چالش پذیری، بدست می آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

"در شهرداری کرج درخواست ها 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 می خورد که افراد در سازمان فرصت تجربه کردن چالش های مختلف را داشته باشند و با دادن مسئولیت به کارکنان این اتفاق می افتد و در سازمان ما جابجایی در معاونت ها و ادارات مختلف وجود دارد" - اداره شهرسازی.

ب) شکوفایی به مثابه اثرگذار بودن: براساس این طبقه توصیفی شکوفایی عبارت است از توانایی ترغیب دیگران. فرد اثرگذار، به ظرفیت ها و قابلیت های خود ایمان داشته و در مسیر تحقق اهداف و برنامه های خود گام های بلند و جسورانه ای بر می دارند. افق بیرونی این مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، نفوذ است. یک فرد اثرگذار شخصیت مثبت و جذابی داشته و از قدرت و موقعیت ارتباطی خود به نحو درستی استفاده می کند. اثرگذاری به شیوه های مختلف مانند: اعتماد به نفس، تواضع، کاریزما بودن و ارتباطات موثر بدست می آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

"سازمان و محیط شهرداری، یک محیط خدماتی و جامعه محور بوده و شکوفایی زمانی است که فرد توانایی انتقال، برقراری ارتباط و خدمات رسانی را به مردم را داشته باشد" - اداره حراست.

"به نظر من یک فرد شکوفا زمانی به شکوفایی می رسد که بدون غرور و تکبر به مردم خدمت رسانی کند و با روی گشاده و فروتنی با همه برخورد کند" - اداره صدور پروانه.

پ) شکوفایی به مثابه علاقمند بودن: براساس این طبقه توصیفی شکوفایی عبارت است از حضور با اشتیاق در محیط کاری. فرد علاقمند، 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 علاقمند در سازمان دارای احساس سهیم بودن در موفقیت و تحقق اهداف و برنامه های سازمان خود داشته و باور و اعتقاد درونی به کار خود دارد. علاقمند بودن به شیوه های مختلف مانند: مشارکت داشتن، با انرژی بودن، تحول خواهی و توفیق طلبی، بدست می آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

" در سازمان همکاری هستند که مشارکت بالا و حضور فعال داشته و بدنبال این هستند تا خودشان را نشان دهند و سعی می کردند سازمان را به بهترین حد برسانند " - حوزه شهردار.
" افرادی که همیشه تفکرات جدیدی را ارائه می کنند، شکوفا هستند. کسی در سازمان شکوفا است که کار ویژه ای کرده باشد و حرکتش به سمت توسعه و رشد سازمانی است " - دفتر فنی.

پ) شکوفایی به مثابه با اراده بودن: براساس این طبقه توصیفی شکوفایی عبارت است از پیگیری و پشتکار در تحقق اهداف و برنامه ها. فرد با اراده، در زمان مواجه شدن با مشکلات، به راحتی تسلیم شرایط نشده و از خود مقاومت نشان می دهد. افق بیرونی این مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، صلابت است. یک فرد با اراده در سازمان هدفمندی و استقامت در مسیر برنامه ها و وظایف خود دارد. با اراده بودن به شیوه های مختلف مانند: صبور بودن، هدفمندی، تلاش گری و پشتکار، بدست می آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

" من فکر می کنم این که بتوانید در این محیطی که هر روز ناملاایمتی می بینید و بی انگیزگی می بینید، بتواند خودتان را حفظ کنید و همچنان پرصلابت پیش بروید باعث می شود که همین تلاش و پشتکار 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.

ت) شکوفایی به مثابه چند مهارته بودن: براساس این طبقه توصیفی شکوفایی عبارت است از فردی با قابلیت ها و ظرفیت های مختلف و متنوع. فرد چندمهارته، در سازمان می تواند با توجه به داشتن ظرفیت های مختلف، نقش های متنوعی را برعهده گرفته و پاسخگو

باشد. افق بیرونی این مفهوم که شکوفایی در آن تجربه شده، چند پتانسیلی است. افرادی با این ویژگی نمی توانند علایق خود را محدود به یک حوزه خاص کنند و تمایل دارند تا حوزه های مختلف را تجربه کنند. چند مهارت به شیوه های مختلف مانند: کنجکاوی، خلاق، تنوع طلبی و مهارت محوری، بدست می آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

" در شهرداری با توجه به وجود جابجایی ها و نقل و انتقالات مختلف در میان معاونت ها، ادارات و نواحی، انتظار می رود 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 ایده پرداز است، کسی است که بتواند در سازمان شهرداری با این گستردگی و تنوع مأموریت، رشد کرده و موفق باشد" - اداره سرمایه گذاری.

ث) شکوفایی به مثابه همدل بودن: براساس این طبقه توصیفی شکوفایی عبارت است از توانایی همکاری و همسویی با دیگران. فرد همدل، تلاش می کند 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 مسایل و مشکلات دیگران خود را به خوبی درک کرده و تلاش می کنند تا در حل مسایل شان سهیم باشند. همدل بودن به شیوه های مختلف مانند: درک کردن، ارتباطات و کار گروهی، بدست می آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از:

" فرد شکوفا، فردی است که به نیازهای خود و دیگران فکر می کند و در کنار رشد و توسعه خود، به فکر حل مسایل 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.

ج) شکوفایی به مثابه اخلاق محوری: براساس این طبقه توصیفی شکوفایی عبارت است از رعایت اصول اخلاقی و حرفه ای در تصمیم گیری ها و اقدامات سازمانی. فرد با اخلاق، رضایت خداوند را سرلوحه خود قرار داده و با رعایت ضوابط سازمانی به خدمت رسانی می پردازد. 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 می پردازد. اخلاق محوری به شیوه های مختلف مانند: رضایت خدا، با تقوا، عدالت محوری و ضابطه مندی، بدست می آید که عناصر متغیر افق درونی را شکل می دهند. برخی از مصادیق این طبقه عبارتند از: " اخلاق خوب؛ شخصیت خوب شامل ویژگی هایی مانند وفاداری، صداقت، شجاعت، راست گویی، ثبات شخصیت و سایر فضایل و ویژگی های مهمی است که رفتار انسان را تعالی و ارتقا می بخشند. فردی با شخصیت خوب در تمام موقعیت ها سعی می کند که کار درست را انجام دهد زیرا معتقد است که کاری که انجام می دهد 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 زیر ارائه می گردد:

جدول 4: فضای نتیجه طبقات توصیفی کارکنان از شکوفایی در محیط کار

عنصر ساختاری		عنصر ارجاعی	طبقه توصیفی
افق بیرونی	افق درونی		
متعهد بودن	داوطلب شدن	علاقتمندی و توانایی پذیرش و برآورده ساختن تعهدات سازمانی	مسئولیت پذیری
پذیرش و استقبال از کار			
قاطعیت داشتن			
چالش پذیری			
اعتماد به نفس	نفوذ	توانایی ترغیب دیگران	اثرگذار بودن
تواضع			
کاریزما بودن			
ارتباطات موثر			
مشارکت داشتن	شادابی	حضور با اشتیاق در محیط کار	علاقه مند بودن
با انرژی بودن			

تحول خواهی			
توفیق طلبی			
صبور بودن	صلابت	پیگیری و پشتکار در جهت تحقق اهداف و برنامه ها	با اراده بودن
هدفمندی			
تلاش گری			
پشتکار			
کنجکاو	چند پتانسیلی	فردی با ظرفیت و قابلیت های مختلف و متنوع	چند مهارت به بودن
خلاق			
تنوع طلبی			
مهارت محوری			
درک کردن	اتحاد	توانایی همکاری و همسویی با دیگران	همدل بودن
ارتباطات			
کار گروهی			
با تقوا	ارزش محوری	رعایت اصول اخلاقی و حرفه ای در تصمیم گیری ها و اقدامات سازمانی	اخلاق محوری
رضایت خدا			
عدالت محور			
ضابطه مند			

فضای نتیجه در جدول 4 مشتمل بر پاسخ های تحقیق به سوال های زیر است: ستون افق درونی خلاصه ای 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 سلسله مراتب در تشریح افق نگاه افراد به شکوفایی و بسط مفهوم آن است. در سطح ظرفیت فردی تمرکز بر روی خود فرد است و بدنبال ظرفیت سازی و توسعه فردی است. در سطح ظرفیت گروهی

بدنبال توسعه قابلیت های و توانمندی های کار گروهی است و در نهایت در سطح ظرفیت سازمانی، تمرکز بر روی مسئولیت ها و ارزش های سازمانی است که می توان توسعه و حرکت از ظرفیت های فردی به سمت ظرفیت های سازمانی را به صورت شکل ۲ به عنوان نماد فضای نتیجه تحقیق ارایه نمود:

آماده انتشار

طبقه اول توصیفی: علاقمند بودن

طبقه دوم توصیفی: با اراده بودن

طبقه سوم توصیفی: چند مهارت‌ه بودن

طبقه چهارم توصیفی: همدل بودن

طبقه پنجم توصیفی: اثرگذاری

طبقه ششم توصیفی: مسئولیت پذیری

ضابطه مند

چالش پذیر

عدالت محور

با تقوا

رضایت خدا

طبقه هفتم توصیفی: اخلاق محوری

ارتباطات موثر

تواضع

ارتباطات

مشارکت داشتن

با انرژی بودن

صبور بودن

هدف مندی

کنجکاو

خلاق

درک کردن

اعتماد به نفس

متعهد بودن

پذیرش کار

قاطعیت داشتن

چالش پذیر

کار گروهی

کاریزما بودن

کار گروهی

تنوع طلبی

مهارت محوری

تلاش گری

پشتکار

تحول خواهی

توفیق طلبی

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. مشارکت کنندگان 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 عناوین علاقمند بودن، با اراده بودن، چند مهارت‌ه بودن، همدل بودن، اثرگذار بودن، مسئولیت‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای معرفی می‌شود. از نگاه سلسله‌مراتب 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 در برگرفته سه سطوح 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 علاقمندی و انگیزه لازم را داشته باشد و بدنبال فرصت‌های مختلف جهت کسب مهارت‌های متنوع باشد تا بتواند ظرفیت‌های درونی خود را به فعلیت برساند.

از دریچه گروهی، شکوفایی پیوند دهنده ظرفیت‌های فردی با گروه‌های سازمانی است. این بخش تبلور ظهور قابلیت‌های مختلف ارتباطی، ادراکی، اعتماد به نفس، تواضع، کارزماتیک بودن است که منجر به همکاری و همسویی فرد با دیگران و ترغیب آنها در جهت اهداف گروهی است.

از دریچه سازمانی، شکوفایی ظرفیت و توانایی تحقق اهداف و تعهدات سازمانی در چارچوب ارزش ها و باورهای سازمانی است. این نگاه نشان می دهد افراد شکوفایی می توانند سازمان شکوفا و موفق را رقم بزنند سازمانی که آن افراد در مسیر تحقق اهداف و برنامه های سازمانی به ارزش های محوری آن سازمان پایبند بودن و آن را رعایت می کنند.

در مطالعات پیشین نگاه به شکوفایی، از دریچه فردی و با ابعاد شادابی و یادگیری مطرح بوده اما این تحقیق نشان داد که شکوفایی در کنار ظرفیت های فردی، به ظرفیت های گروهی و سازمانی نیز می پردازد. یافته دیگر تحقیق این است که تلقی کارکنان از مفهوم شکوفایی در محیط کار متفاوت از سازه های موجود در مبانی نظری است. سازه های پرتکرار در ادبیات شامل: با انرژی بودن، یادگیری، رشد مثبت، سازگاری، خود تنظیمی و شادابی بوده در حالیکه مفاهیم مستخرج از اذهان کارکنان پدیده شکوفایی را به گونه ای دیگر درک و تجربه کرده و سازه های جدیدی اکتشاف شده است.

در پژوهش حکاک و همکاران (۴۰۱)، مدل شکوفایی را با پنج سطح (رضایت شغلی، حرفه ای شدن، امنیت شغلی، تناسب فرد-سازمان و مدیریت سازمان) معرفی شد که با ابعاد چندمهارته بودن و داشتن اخلاق حرفه ای، 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 می باشد. در تحقیق محمدجانی و همکاران (۱۳۹۹) غایت گرایی و خودمدیریتی بر شکوفایی تاثیر گذار بوده که 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 مشارکت کنندگان شهرداری انجام شده است و می توان در پژوهش های بعدی، مطالعات بیشتر شکوفایی در محیط کار را در سایر سازمان ها، صنایع و بافتارها انجام داد. با توجه به اهمیت شکوفایی در عملکرد سازمانی و تاثیر بسترهای سازمانی بر روی آن، می توان به مطالعه تطبیقی شکوفایی در بخش دولتی و خصوصی پرداخت. این

تحقیق با رویکرد کیفی انجام شده و می توان در مسیر تکمیل شده تحقیقات در این حوزه از سایر روش های کمی و ترکیبی بهره مند شد. در این پژوهش شکوفایی در سازمان را فقط از لنز کارکنان سازمان بررسی نموده و می توان نگرش سایر ذی نفعان سازمان را در شکوفا بودن بررسی نمود.

تعارض منافع

در این پژوهش هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

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

منابع

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>

رستگار، عباسعلی، علیکرمی، سجاد و جباری، 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)

محمدجانی هیوا، رضایی علی محمد، محمدی فر علی، هژریان هانیه. (۱۳۹۹). پیش بینی شکوفایی

معلمان بر اساس مؤلفه های الگوی روانشناختی شکوفایی انسان. علوم روانشناختی، ۱۳۹۹،

(۹۵)، ۱۹، ۱۴۵۲-۱۴۳۹

Doi:<http://psychologicalscience.ir/article-1-862-fa.html>

محمدپور، احمد. (۱۳۹۷). ضد روش، نشر لوگوس، تهران

References

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*

- 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)
- 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)
- 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
- 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)
- 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)
- 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)
- 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)
- 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)
- 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)
- 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://abs/10.1177/1059601116653911)
- 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)
- 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)

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)

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)

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)

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)

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)

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)

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)

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)

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)

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)

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)

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)

- 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)
- 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)
- 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)
- 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)
- 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)
- Rogers, C. (1961). On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. *London: Constable*
- 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://www.scribd.com/abstract=3336601](https://www.scribd.com/abstract=3336601)
- Rgo, 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)
- 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)
- 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)
- 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)
- 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>

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

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

Spritzer, 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)

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

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)

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

doi: <https://doi.org/10.1002/job.2216>

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>

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)

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]

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>

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>

Mohammadpour, Ahmed. (2017). Anti-Method, Logos Publishing House, Tehran

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)

املاه انتشار