



## An Investigation of the Dimensions of Employee Engagement and Its Motivating Factors in the Light of Qur'anic Guidelines

### Hossein Damghanian

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: hdamghanian@semnan.ac.ir

### Meisam Latifi

Associate Prof., Department of Islamic Studies and Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. E-mail: latifi@isu.ac.ir

### Abasali Rastgar

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: a\_rastgar@semnan.ac.ir

### Vahid Najafi Kalyani

\*Corresponding author, Ph.D. Candidate, Department of Human Resource Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: v.najafi@semnan.ac.ir

### Abstract

**Objective:** Employee engagement has become a hot topic in recent years and one of the five major challenges human resource management is facing. Incitement of man in the right direction and in accordance with the nature and philosophy of creation creates the grounds for his enjoyment of worldly and foretaste blessings. The purpose of this study is to explain the concept of employees 'engagement and to investigate the origins of the emergence and stimulate the employee engagement based on Qur'anic guidelines.

**Methods:** Using the qualitative method of analysis and using the MAXQDA 11 software, the 20-volume interpretation of al-Mizan and 5-volume interpretation of Nemooneh in the use of the NOOR Software was reviewed and coded.

**Results:** In this context, more than 493 primary topics were identified that reduced to 120 after the final refinement. Primary themes were organized in the form of 43 main themes and then in the form of 12 organizer themes. The 12 organizer themes were categorized as two general themes of individual and organizational engagement. 12 themes of

organizer were categorized into 3 general themes: individual engagement, organizational engagement, underlying causes of engagement.

**Conclusion:** From the Qur'an's point of view, the employee engagement requires special attention to human nature and self-transcendence. Hence, human resource managers should pay particular attention to employee engagement and be involved in human resource planning. Defining work in accordance with Qur'anic principles and beliefs, human nature, Islamic conscience, and employees' beliefs can lead to the formation of employee engagement and provide the ground for the growth and excellence of the organization and its employees. The article seeks to conceptualize and explain one of the recent issues of human resources that comprehensively explore the concept and dimensions of employee engagement (individual and organizational) and its emerging contexts based on Native and authentic Quranic knowledge.

**Keywords:** Human resources management, Employee engagement, Islamic management, Holy Quran, Interpretation of Al-Mizan and Nemooneh.

**Citation:** Damghanian, H., Latifi, M., Rastgar, A., & Najafi Kalyani, V. (2020). An Investigation of the Dimensions of Employee Engagement and Its Motivating Factors in the Light of Qur'anic Guidelines. *Journal of Public Administration*, 12(1), 1-23. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2020, Vol. 12, No.1, pp. 1-23

DOI: 10.22059/jipa.2019.291027.2647

Received: August 16, 2019; Accepted: December 05, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## واکاوی ابعاد اشتیاق کارکنان و عوامل برانگیختن آن در پرتو رهنمودهای قرآنی

### حسین دامغانیان

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: hdamghanian@semnan.ac.ir

### میثم لطیفی

دانشیار، گروه معارف اسلامی و مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. رایانامه: latifi@isu.ac.ir

### عباس علی رستگار

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: a\_rastgar@semnan.ac.ir

### وحید نجفی کلیانی

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: v.najafi@semnan.ac.ir

## چکیده

**هدف:** اشتیاق کارکنان در سال‌های اخیر به موضوعی داغ تبدیل شده و یکی از پنج دغدغه مهم پیش روی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. برانگیختن انسان در مسیر صحیح و متناسب با فطرت و فلسفه آفرینش، زمینه بهره‌مندی وی از نعمت‌های دنیوی و اخروی را با هم فراهم می‌کند. هدف این مطالعه، تبیین مفهوم اشتیاق کارکنان و بررسی ریشه‌های پیدایش و برانگیختن آن بر اساس رهنمودهای قرآنی است.

**روش:** با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون و با بهره‌گیری از نسخه ۱۱ نرم‌افزار MAXQDA تفسیر ۵ جلدی نمونه و ۲۰ جلدی المیزان در نرم‌افزار نور مرور و شناسه‌گذاری شد.

**یافته‌ها:** در این زمینه بیش از ۴۹۳ مضمون اولیه شناسایی شد که پس از پالایش نهایی، به ۱۲۰ مضمون تقلیل یافت. مضامین اولیه در قالب ۴۳ مضمون اصلی و پس از آن، در قالب ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده، طبقه‌بندی شدند. ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده نیز در قالب سه مضمون فراگیر اشتیاق فردی، اشتیاق سازمانی و عوامل زمینه‌ای اشتیاق دسته‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** لازمه اشتیاق کارکنان از منظر قرآن، توجه ویژه به فطرت و سرشت انسان در جهت تعالی خود فردی است که مدیران حوزه منابع انسانی باید به آن توجه ویژه‌ای کرده و فرهنگ اسلامی را در سازمان خود پیاده‌سازی کنند. تعریف کار، منطبق بر اصول و باورهای قرآنی، سرشت انسان، وجدان اسلامی و تعلقات قلبی کارکنان، به شکل‌گیری اشتیاق کارکنان منجر شده و زمینه رشد و تعالی سازمان و کارکنان را هم‌زمان فراهم می‌آورد.

**کلیدواژه‌ها:** اشتیاق کارکنان، تفسیر المیزان و نمونه، قرآن کریم، مدیریت اسلامی، مدیریت منابع انسانی.

**استناد:** دامغانیان، حسین؛ لطیفی، میثم؛ رستگار، عباس علی؛ نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۹). واکاوی ابعاد اشتیاق کارکنان و عوامل برانگیختن آن در پرتو رهنمودهای قرآنی. مدیریت دولتی، ۱۲(۱)، ۱-۲۳.

## مقدمه

کارکنان جزء کلیدی هر سازمان هستند و کارکنان مشتاق مهم‌ترین دارایی آن محسوب می‌شود (پادهی و پاندا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). اشتیاق کارکنان عاملی مهم و نوعی مزیت رقابتی در این دوره متلاطم و پرتکاپو است (بیدارکار و پانیتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). اشتیاق کارکنان در سال‌های اخیر، به موضوع داغی تبدیل شده است. منظور از اشتیاق، ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام بهترین کار است. فرد مشتاق تمام توانش را در اختیار سازمان قرار می‌دهد. کیفیت خروجی و مزیت رقابتی شرکت به کیفیت کارکنانش بستگی دارد (انبولی و دیوبالا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

کارمند مشتاق فکر و عاطفه خود را متعلق به سازمان می‌داند، برای اهداف خود احساس عاشقانه دارد و در نتیجه به ارزش‌هایش متعهد است (انبولی و دیوبالا، ۲۰۰۹). سازمان‌هایی که از کارکنان مشتاق بهره می‌برند، رفاه بیشتر، بهره‌وری، رضایت مشتری (هاک‌برث<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶؛ داتا و شرما<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶)، استرس و فرسودگی شغلی کمتری دارند. آموزه‌های اسلامی بر توجه به انسان‌ها تأکید دارد و انسان را اشرف مخلوقات و خلیفه‌الله می‌داند، این نگاه به انسان در اسلام، در توجه به انسان در سازمان‌ها نقش مهمی دارد و مشارکت انسانی را هسته مرکزی مدیریت هر سازمان می‌داند (محدثسین، عبدالوهاب و محداریف<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

مشارکت کارکنان در سال ۲۰۱۶ روند رو به کاهشی نشان داده است؛ به‌گونه‌ای که نمره اشتیاق جهانی از ۶۵ درصد در سال گذشته به ۶۳ درصد کاهش یافته است (آون‌هویت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فقط ۱۸ درصد از نیروی کار جهانی، اشتیاق شغلی دارند و افزون بر نیمی از نیروی کار، کارفرمای فعلی خود را به همکارانشان توصیه نمی‌کنند. علاوه بر این، نتیجه پژوهشی که در صنعت بیمه انجام شد، نشان داد که چالش اصلی ۹۳ درصد از پاسخ‌دهندگان، فرهنگ و اشتیاق است؛ اما کمتر از نیمی از آنها برای مواجهه با این چالش آماده‌اند (دیلویت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶).

اشتیاق کارکنان در نتایج عملکردی کسب‌وکار نقش تعیین‌کننده‌ای دارد و سازمان‌هایی که کارکنان آنها اشتیاق بیشتری دارند، نتایج عملکردی بسیار مناسبی را تجربه کرده‌اند (عیسی‌خانی، ۱۳۹۲). اشتیاق کارکنان یکی از عوامل بسیار مهم مؤثر بر استفاده کارآمد از سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه در سازمان‌های دولتی ایران شناخته شده است (سهرابی، رئیسی و انانی، فروزنده جونقانی، ۱۳۹۵). در کنار اثبات تأثیرگذاری این عنصر بر نتایج عملکردی کسب‌وکار، شواهد متعددی حاکی از این است که اشتیاق کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها وضعیت مناسبی ندارد و بی‌اشتیاقی کارکنان برای سازمان‌ها هزینه‌های گزافی به‌همراه می‌آورد (عیسی‌خانی، ۱۳۹۲).

سیستم اعتقادی افراد، بر رفتارها و سبک مدیریت آنها اثری عمیق می‌گذارد. ارزش‌های انسانی هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی اثرگذارند (آزاسلی و آیتار<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴). اهمیت اشتیاق کارکنان در حوزه منابع انسانی بر کسی پوشیده

1. Padhi & Panda  
3. Anbuoli & Devibala  
5. Dutta & Sharma  
7. Aon Hewitt  
9. Ozdasli & Aytar

2. Bedarkar & Pandita  
4. Hackbarth  
6. Mohd Hussain, Abdul Wahab, & Mohd Arif  
8. Deloitte

نیست و از طرفی، ارزش‌های فردی و سازمانی در اشتیاق کارکنان نقش مهمی دارد؛ به گونه‌ای که اگر این ارزش‌ها منطبق بر اصول و ارزش‌های اسلامی حاکم بر جامعه و سازمان‌های ما باشد، نتایج به‌مراتب بهتری در حوزه اشتیاق کارکنان به دنبال خواهد داشت.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، به‌طور عام در زمینه علوم انسانی و به‌طور خاص در حوزه منابع انسانی، کمبود پژوهش‌های بومی برخاسته از متون اصیل اسلامی ما بسیار محدود است، این در حالی است که مقام معظم رهبری می‌فرماید: «ما در زمینه علوم انسانی احتیاج به تحقیق و نوآوری داریم. علوم انسانی غرب مبتنی بر جهان‌بینی دیگری است؛ مبتنی بر فهم دیگری از عالم آفرینش است و غالباً مبتنی بر نگاه مادی است. ریشه و پایه علوم انسانی را باید در قرآن پیدا کرد» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از بانوان قرآن‌پژوه کشور، ۱۳۸۸).

در نظریه‌های اشتیاق کارکنان، اغلب، به نگاه درونی و مادی‌گرا به انسان و فلسفه علوم انسانی غرب بر اساس جهان‌بینی غیراسلامی توجه شده است. در نظریه رایج و غالب غربیان، حقیقت و ماهیت انسان «استعدادها و گرایز دنیوی» اوست. در نظریه دانشمندان اسلامی، ماهیت انسان همان «هسته باطنی» اوست که «فطرت» نامیده می‌شود. قرآن کریم نیز بر ماهیت «فطری» انسان تأکید کرده است. در سوره روم خداوند می‌فرماید: «فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ / روم: ۳۰» (فروزنده دهکردی و فروغی‌نیا، ۱۳۹۲).

از آنجا که اشتیاق کارکنان مفهومی چندبعدی دارد و مستلزم نگاه جامع مبتنی بر فلسفه وجودی انسان است، هدف پژوهش حاضر، واکاوی مفهوم اشتیاق کارکنان و عوامل برانگیختن آن مبتنی بر فرهنگ بومی و اصیل اسلامی است. دین اسلام در جایگاه خاتم ادیان الهی، کامل‌ترین و جامع‌ترین دین و قرآن نیز کتابی بی‌نظیر است «مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ / مائده ۲۸»، در خصوص برتری و جامعیت قرآن، امام صادق (ع) می‌فرماید: «خداوند، بیان هر چیزی را در قرآن نازل کرده؛ به گونه‌ای که به خدا قسم، هیچ‌یک از نیازمندی‌های بشر را فروگذار نکرده است». بنابراین، در این پژوهش با مراجعه به قرآن کریم و استفاده از تفاسیر شریف‌المیزان و نمونه، مفهوم اشتیاق کارکنان و عوامل برانگیختن آن واکاوی شده است.

### پیشینه نظری پژوهش

دلالت ضمنی اشتیاق، بر مشارکت، تعهد، شور و شوق، جذب، تمرکز تلاش، جان‌فشانی، فداکاری و انرژی است. به همین ترتیب، فرهنگ لغت مریام وبستر، حالت اشتیاق داشتن را «مشارکت عاطفی یا تعهد» و «در فضا بودن»<sup>۱</sup> توصیف کرده است. اشتیاق کارکنان و اشتیاق کاری، گاهی به‌جای هم به‌کار برده می‌شوند؛ ولی اشتیاق کاری خاص‌تر است. اشتیاق کاری به ارتباط کارمند با کارش اشاره می‌کند، در حالی که اشتیاق کارکنان، ممکن است ارتباط با سازمان را نیز شامل شود (تراس، دیلبرگ، آلفس، شانتز و سوان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۱۵).

1. Being in gear

2. Truss, Delbridge, Alfes, Shantz, & Soane

مفهوم اشتیاق کارکنان در قرن نوزدهم مطرح شد و کان<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) «اشتیاق» را به کارگیری و بیان ترجیح فرد در رفتارهای کاری، حضور شخصی (فیزیکی، شناختی و احساسی) و فعال و عملکرد کامل نقش تعریف کرده است. اشتیاق، حضور روان‌شناختی کارکنان، شامل توجه و در دسترس بودن در نقش کاری و تمرکز بر آن بیان شده است. در این زمینه، واجایانته و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) اشتیاق کارکنان را این گونه تعریف کرده‌اند: معیار سنجش‌پذیری از دل بستگی احساسی مثبت یا منفی کارمند به شغل، همکاران و سازمان‌های خود که به‌طور عمیق، بر تمایل وی برای یادگیری و اجرا در کار تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، مرسر<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) اشتیاق را نوعی حالت ذهنی می‌داند که در آن، کارکنان به موفقیت شرکت‌ها علاقه‌مندند و هر دو تمایل و انگیزه دارند تا کارها را در سطح وسیع‌تری از الزامات شغلی مندرج انجام دهند. این، نتیجه احساس کارکنان در خصوص تجربه کاری است. آنها باید عواطف مثبت کار خود را احساس کنند تا فرد معناداری باشند، کار خود را کنترل کنند و به آینده کارشان امیدوار باشند (پادهی و پاندا، ۲۰۱۵).

اشتیاق کارکنان، درجه‌ای از پیوند عاطفی کارمند با سازمان تعریف شده است. اشتیاق، ایجاد انگیزه در کارکنان به‌منظور انجام بهترین کار است (انبولی و دیوبالا، ۲۰۰۹). اشتیاق کارکنان، نوعی نیروی مثبت است که کارکنان را برمی‌انگیزاند و باعث می‌شود کارکنان با سازمان خود ارتباط عاطفی، شناختی یا جسمی برقرار کنند (المهرزی و کومارسینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

اشتیاق کارکنان مشتمل بر سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری است. جنبه شناختی اشتیاق کارکنان به باورهای کارکنان درباره سازمان، رهبران و شرایط کار مربوط می‌شود. جنبه عاطفی اشتیاق کارکنان با چگونگی احساس کارکنان و نحوه نگرش آنها به سازمان، رهبران و شرایط کار ارتباط دارد و در نهایت، جنبه رفتاری اشتیاق کارکنان به عاملی مربوط می‌شود که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند و دربرگیرنده تلاش‌های آگاهانه و داوطلبانه کارکنان برای افزایش سطح اشتیاقشان است که به انجام وظایف با حذف وقت و علاقه بیشتر منجر می‌شود (فیلیپ و روپر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

مسی و اسنایدر<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) در بررسی عمیق خود، به ترکیب جامعی از تمام عناصری که برای تعریف اشتیاق استفاده شده است، دست یافتند. چارچوب مفهومی آنها برای درک اشتیاق کارکنان این موارد را شامل می‌شود: ۱. اشتیاق خصیصه‌ای (مانند باوجدان بودن، اثرگذاری صفات مثبت و شخصیت پیشرو)؛ ۲. اشتیاق حالتی (مانند رضایت، مشارکت و توانمندسازی)؛ ۳. اشتیاق رفتاری (مانند رفتارهای اضافه بیشتر از نقش، فعالیت و گسترش نقش).

گِست<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) اشتیاق کارکنان را متمایز و وسیع‌تر از اشتیاق کاری مرتبط با سازمان و اهداف سازمانی می‌داند. اشتیاق سازمانی با عملکرد در سطح سازمان مرتبط است، در حالی که اشتیاق کاری با عملکرد در سطح فردی ارتباط دارد. هنگامی که از مفاهیم ایجاد انگیزه، تعهد، رفتار شهروندی و تقویت سلامت سخن می‌گوییم، در واقع به مفهوم اشتیاق کاری اشاره می‌کنیم.

1. Khan  
3. Mercer  
5. Phillips & Roper  
7. Guest

2. Vijayanthi et al  
4. Al Mehrzi & Kumar Singh  
6. Macey & Schneider

در ادبیات تجربی و پژوهش‌محور، تعاریف متعددی از اشتیاق وجود دارد. تعاریف اضافه را می‌توان به تئوری عامیانه<sup>۱</sup> نسبت داد: اشتیاق به حس بصری رایج افراد و به‌ویژه رهبران در سازمان‌ها برای انگیزه کاری گفته می‌شود. وجه اشتراک تعاریف بیان شده در این جمله است: اشتیاق شغلی، شرایط مطلوبی است که هر دو جزء نگرشی و رفتاری را دربرمی‌گیرد و هدف سازمانی، دلالت مشارکت، تعهد، شور و شوق، تلاش متمرکز و انرژی را شامل می‌شود. سوابق چنین نگرش‌ها و رفتارهایی، در محیطی است که افراد در آن کار می‌کنند و پیامدهایی که برای اثربخشی سازمانی ارزش تلقی می‌شوند. در قالب نظریه عامیانه، اشتیاق به شیوه‌ای استفاده شده است که برخلاف عدم اشتیاق دلالت دارد. برای مثال، تعدادی از دیدگاه‌های مشهور اشتیاق بیان می‌کنند که کارکنان مشتاق نه تنها همکاری بیشتری دارند، بلکه وفادارترند و به همین دلیل، به احتمال کمتری داوطلبانه سازمان را ترک می‌کنند (مسی و اسنایدر، ۲۰۰۸).

به‌طور معمول، سه رفتار دائمی در کارکنان مشتاق دیده می‌شود: ۱. سخن گفتن: آنها با همکاران، کارمندان بالقوه و مشتریان، به‌طور دائم از نکات مثبت سازمان صحبت می‌کنند؛ ۲. ماندن: با وجود فرصت‌های کاری مناسب در جای دیگر، میل شدیدی به عضویت در سازمان دارند؛ ۳. تلاش: برای کمک به موفقیت کسب‌وکار در سازمان زمان بیشتری صرف می‌کنند و تلاش و ابتکار بیشتری دارند (تراس و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۸).

در مبانی اسلام، نهادینه‌شدن اشتیاق کاری کارکنان، از حاکم‌شدن ارزش‌های اساسی مربوط به زندگی انسان در سازمان آغاز می‌شود. هرگاه این اصول بر سازمان حاکم شود و انسان، مخلوق و عبد و امین خداوند شناخته شود که دارای دو بُعد مادی و روحی همراه با اصالت است، زمینه آماده می‌شود تا کارکنان به لحاظ شناختی، پذیرای این باورها شوند که مسئولیت‌ها، وظیفه‌ها، فرصت‌ها و منابع سازمانی و غیر آن، همگی به‌سان امانت الهی است و خداوند آنها را در از این جنبه‌ها بازخواست می‌کند، در نتیجه استفاده ناروا از آنها حرام است و با روح عبادت و خلافت الهی سازگار نیست. چنین شناختی سبب می‌شود که برای ایجاد تعلق خاطر کاری و ارزشی در افراد در قبالی وظایف سازمانی، این مسائل مدنظر قرار گیرد: توجه به مبانی دینی، در نظر گرفتن راهکارهای خاصی همچون توجه به قیامت و ارزش‌گذاری برای اقدام‌های حلال و حرام؛ باور به جمله کار عبادت است؛ انجام دادن کار به‌قصد قربت؛ شناخت فطرت پاک انسانی؛ دلسوزی عاطفی به اهداف؛ قانون‌گرایی؛ وجدان اخلاقی؛ مسئولیت‌پذیری و پایبندی به تعهدهای خود به سازمان. هرگاه این امر در سازمان نهادینه شود، سازمان درمی‌یابد که برای تحقق اهداف و بقای خود، بهترین و ضروری‌ترین رویکرد، یعنی حاکم ساختن اصول و ارزش‌های اساسی باورهای اسلامی زندگی انسان در سازمان تا چه اندازه مؤثر خواهد بود (خوبرو، سعیدی، صفری، و سیدجوادین، ۱۳۹۵).

امروزه یکی از موضوعات مهم زندگی بشری، برخورداری از انگیزه و اشتیاق برای انجام امور و پیشرفت افراد در جوامع است، از این رو، یکی از وظایف بسیار مهم مدیران در سازمان‌ها، ایجاد انگیزه و اشتیاق در کارکنان و فراهم‌آوردن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان برای تحقق اهداف سازمان است. بنابراین، یکی از وظایف مهم مدیران تقویت انگیزش

افراد است. زمانی که حس اشتیاق کارکنان برانگیخته می‌شود، تمایل پیدا می‌کنند که داوطلبانه برای موفقیت شرکت تلاش کنند (سلطانی و دل بهاری، ۱۳۹۶).

تجارب افراد از خود و محیط کارشان، احوال روحی و روانی آنها را در لحظه‌ای تحت تأثیر قرار می‌دهد و تمایلشان به اشتیاق شخصی در نقش‌های کاری را تحریک می‌کند. اشتیاق، نشان‌دهنده به‌کارگیری و بیان انرژی فردی، شناختی و احساسی در نقش کار است. این سرمایه‌گذاری شخصی، بر اساس محرک‌های روانی ادراک‌شده افراد از معنا، ایمنی و در دسترس بودن، جریان می‌یابد. این ادراک‌ها، ابتدا تحت تأثیر ویژگی‌های محیط کار، روابط بین فردی و بین گروهی و ویژگی‌های خود کارکنان قرار می‌گیرند (تراس و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۸).

تجربه، معناداری روان‌شناختی شامل احساس بازخورد سرمایه‌گذاری خود در اجرای نقش کاری است. عوامل کلیدی برای ترویج معناداری عبارت‌اند از: وظایفی که چالش‌برانگیز، واضح، متنوع و تا حدی مستقل‌اند؛ نقش‌هایی که هویت‌ها را دربرمی‌گیرند. برای مثال اینکه افراد چگونه خودشان را می‌بینند و تا چه اندازه‌ای موقعیت خود را درک کرده یا احساس نفوذ می‌کنند و تعاملات باارزش، از جمله قدردانی و بازخورد و احترام که به افراد اجازه می‌دهند برای احساسات خود ارزش قائل شده و از آنها مراقبت کنند.

متغیرهایی که به لحاظ نظری و معناداری روان‌شناختی بر وظیفه و نقش تأثیرگذارند، عبارت‌اند از: چالش شغلی، استقلال، تنوع، بازخورد، مناسب بودن نقش، فرصت‌های توسعه، پاداش و شناخت (تراس و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۹).

### پیشینه تجربی

ساکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در مدل مفهومی خود، عواملی نظیر رضایت شغلی، آموزش و توسعه، پاداش و شناخت و روابط تکراری باهم‌سالان و ناظران را پیشایندهای اثرگذار بر وضعیت اشتیاق کارکنان معرفی کرده است. در مدل اشتیاق کارکنان هویت<sup>۲</sup>، شش محرک به مشتاق شدن کارکنان در سازمان منجر می‌شود که عبارت‌اند از: کیفیت زندگی، کار، افراد، پاداش، عملکردهای شرکت. به غیر از افراد (رهبری، مدیران، همکاران، ارزش‌گذاری برای مردم و مشتریان)، باقی محرک‌ها از افراد نشئت می‌گیرند، بنابراین مهم‌ترین محرک‌ها افراد هستند که به رهبران و مدیرانی با هوش هیجانی نیاز دارند. هوش هیجانی شامل: خودآگاهی، خود نظمی، انگیزش، همدلی و آگاهی اجتماعی است (آون‌هویت، ۲۰۱۵).

در مطالعه اینسلو و وار<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) اثر پنج طبقه کلی شخصیت (ثبات عاطفی، برون‌گرا، باز بودن برای تجربه، پذیرا بودن و وفاداری) بر اشتیاق شغلی بررسی شده است. در این پژوهش، دو عامل ثبات عاطفی و وجدان، تنها پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی اشتیاق شغلی شناسایی شده‌اند.

بکر و دیمروتی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که دو عامل منابع شغلی (استقلال، بازخورد عملکرد، حمایت اجتماعی و مربی‌گری سرپرست) و منابع فردی (خوش‌بینی، خودکارآمدی، انعطاف‌پذیری و عزت نفس) بر اشتیاق کارکنان اثرگذارند.

1. Saks  
3. Inceoglu & Warr

2. Hewitt  
4. Bakker & Demerouti



قوش، رای و سینها<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) معتقدند که سه عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، بر دو بُعد اشتیاق کارکنان، یعنی اشتیاق کاری و اشتیاق سازمانی اثرگذارند. عوامل کلیدی اثرگذار بر اشتیاق کارکنان در این مدل عبارت‌اند از: محیط کار، رهبری، تیم و همکاری، آموزش و توسعه شغلی، جبران خدمات، سیاست‌های سازمانی، سلامت محل کار (آینتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). رانا، آریچیلی و کچنکو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) پس از مرور ادبیات پژوهش، به مدل نظری از پیشایندها و پیامدهای اشتیاق کارکنان دست یافتند. در این مدل، متغیرهای طراحی شغل و ویژگی‌ها، روابط سرپرستی و همکار، محیط محل کار و فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، متغیرهای مستقل اثرگذار بر اشتیاق کارکنان تعیین شده‌اند. ینر، یالدران و ارگان<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) فضای اخلاقی سازمان<sup>۵</sup> را عاملی مؤثر در اشتیاق کاری می‌دانند. از دید آنها، کارایی، دوستی، علاقه تیمی، علاقه شخصی، مسئولیت اجتماعی، اخلاق شخصی، قوانین و رویه‌های عملیاتی استاندارد، مقررات و کدهای حرفه‌ای، فضای اخلاقی سازمان را شکل می‌دهند. نتایج پژوهش نشان داد که از بین عناصر جوّ اخلاقی، مسئولیت اجتماعی، قوانین و کدهای حرفه‌ای و اخلاق شخصی و علائق فردی بر اشتیاق کاری اثر معناداری می‌گذارند. سایر عوامل تأثیر معناداری بر اشتیاق کاری ندارند.

ایمان به اصول دین، عبادت، نیایش، تخلق به اخلاق و فضایل، همه در فطرت و سرشت انسان ریشه دارد، از این رو، مریبان الهی برای رساندن انسان به نهایت شکوفایی و کمال ممکن، او را به فطرت خویش سوق می‌داده‌اند. امام خمینی (ره) توجه به فطرت و شناخت همه‌جانبه خویشتن را زمینه نیل به سعادت دانسته است. رفتار آدمی در هر لحظه تحت تأثیر نیروهای مثبت و منفی قرار می‌گیرد و هر چه ارزش‌های انسانی در او تقویت شده و ویژگی‌های انسان رشدیافته و کامل بر او حاکم باشد و در جهت قرب الهی گام بردارد، به همان میزان، انگیزه‌ها و جاذبه‌های معنوی در او کارساز خواهد بود و به‌عکس، هر اندازه که نیروها و ارزش‌های منفی بر وجود او حاکم باشد، رفتار او با انگیزه‌های پست شکل می‌گیرند.

با تأملی اندک در مفاهیم و آیات یادشده برای توضیح و تبیین مفهوم انگیزش، می‌توان به مفاهیمی از قبیل ترغیب، تحریض، رغبت، میل، برانگیختن، سوق دادن، پیش راندن و... دست‌یافت. با الهام از این معانی و ترکیب آنها می‌توان گفت انگیزش یعنی ایجاد حالتی از تمایل (کشش)، رغبت یا اشتیاق درونی در فرد که او را در جهت مدنظر سوق می‌دهد و به پیش می‌راند.

در قرآن کریم آمده است که برانگیخته‌شدن انسان در مسیر صحیح و متناسب با فطرت سلیم الهی، می‌تواند زمینه بهره‌مندی از نعمت‌های دنیوی و اخروی را با هم فراهم کند (ترکزاده و زینعلی، ۱۳۹۱).

در جدول ۱ به‌طور خلاصه، به برخی از پژوهش‌های مرتبط با مفهوم اشتیاق و دستاوردهای آنها اشاره شده است:

1. Ghosh, Rai, &amp; Sinha

2. Anitha

3. Rana, Ardichvili &amp; Tkachenko

4. Yener, Yaldiran &amp; Ergun

5. Ethical climate

## جدول ۱. سوابق پژوهش‌های خارجی و داخلی مرتبط با مفهوم اشتیاق کارکنان

نام صاحب نظر / تاریخ	دستاورد پژوهش
برد شاک، روکو و البرنز <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)	هدف این مطالعه بررسی تجربه منحصربه‌فرد کارکنان از اشتیاق در کار خود است. بعد از تجزیه و تحلیل، سه تم به‌دست آمد: توسعه رابطه و دل‌بستگی به همکاران، جو محیط کاری و فرصت‌های یادگیری.
بکر و دیمروتی (۲۰۰۸)	اشتیاق کاری را می‌توان حالتی از نیرومندی، وقف خود و جذب تعریف کرد. منابع شغلی (استقلال، بازخورد عملکرد، حمایت اجتماعی، مربی‌گری سرپرست) و منابع فردی / شخصی (خوش‌بینی، خودکارآمدی، انعطاف‌پذیری / تاب‌آوری <sup>۲</sup> ، اعتمادبه‌نفس) پیش‌بینی‌کننده اصلی اشتیاق هستند.
فریرا و الیویرا <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)	این مطالعه با هدف بررسی رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت با اشتیاق کارکنان انجام شده است. کارکنان در معرض مسئولیت اجتماعی داخلی در مقایسه با کارکنانی که فقط با رویه‌های مسئولیت اجتماعی خارجی مواجه‌اند، مشتاق‌ترند.
قوش و همکاران (۲۰۱۴)	هدف این مطالعه، بررسی رابطه بین ادراک از عدالت با اشتیاق کارکنان است. در این مطالعه اشتیاق کارکنان شامل دو بُعد متفاوت اشتیاق کاری و اشتیاق سازمانی در نظر گرفته شده است. نتایج نشان می‌دهد که در تعیین اشتیاق شغلی، عدالت توزیعی و تعاملی در قیاس با عدالت رویه‌ای اهمیت بیشتری دارد، در حالی که عدالت توزیعی در تعیین اشتیاق سازمانی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند و به‌دنبال آن عدالت رویه‌ای و تعاملی است.
آینتا (۲۰۱۴)	هدف این مقاله، شناسایی عوامل تعیین‌کننده اشتیاق کارکنان و پیش‌بینی این مفهوم است. یافته‌ها نشان داد که عوامل کلیدی اثرگذار بر اشتیاق کارکنان عبارت‌اند از: محیط کار، رهبری، تیم و همکاری، آموزش و توسعه شغلی، جبران خدمات، سیاست‌های سازمانی، سلامت محل کار. متغیرهای محیط کار، ارتباط تیم و همکاران تأثیر عمده‌ای بر اشتیاق کارکنان می‌گذارند.
خروا و زالک <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)	هدف این مقاله بررسی موارد پیش‌بیننده اشتیاق کارکنان در میان کارکنان با پتانسیل بالاست. یافته‌ها نشان می‌دهد که از طریق تحقق قرارداد روان‌شناختی و افزایش شناسایی سازمانی، کارکنان با پتانسیل بالا در واکنش به مشارکت در فعالیت‌های توسعه رهبری بیشتر با سازمان‌های خود مشتاق می‌شوند.
ینر و همکاران (۲۰۱۲)	در این مطالعه، مفاهیم جو اخلاقی و اشتیاق کاری از لحاظ نظری مطالعه شده است. هدف اصلی این مطالعه، بررسی رابطه جو اخلاقی و اشتیاق کاری است. نتایج نشان می‌دهد که اشتیاق کاری به‌طور مثبت و شایان توجهی با جو اخلاقی مرتبط است. جو مسئولیت اجتماعی در قیاس با سایر ابعاد جو اخلاقی، تأثیر بیشتری بر اشتیاق کاری می‌گذارد.
کاسا و راجو <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)	هدف از این مطالعه بررسی رابطه بین کارآفرینی شرکتی و اشتیاق کارکنان است. این مطالعه نشان داد که پنج عامل حمایت مدیریت، استقلال یا اختیار کار، پاداش / تقویت، در دسترس بودن زمان و مرزهای سازمانی بر اشتیاق کارکنان اثرگذار است.
اختر، بوستانی، سیوریکاس و پری‌مازیک <sup>۶</sup> (۲۰۱۵)	این مطالعه به بررسی تأثیر صفات شخصیتی پنج‌گانه (برون‌گرایی، روان‌رنجوری، باز بودن به تجربه، تطبیق‌پذیری و وظیفه‌شناسی)، شخصیت خاص کاری و خصیصه هوش هیجانی بر اشتیاق کاری پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که مشخصه هوش عاطفی، تمایل به کسب تجربه، حساسیت بین فردی، جاه‌طلبی، برون‌گرایی، تطبیق‌پذیری و وظیفه‌شناسی، پیش‌بینی‌کننده‌های اشتیاق هستند. افزون بر این، مشخص شد که عملکرد هوش عاطفی در پیش‌بینی اشتیاق کاری، بهتر از شخصیت است.

1. Brad Shuck, Rocco, & Alborno  
3. Ferreira & Oliveira  
5. Kassa & Raju

2. Resilience  
4. Khoreva & Zalk  
6. Akhtar, Boustani, Tsvirikos & Chamorro-Premuzic

## ادامه جدول ۱

نام صاحب نظر / تاریخ	دستاوردهای پژوهش
اردلان، قنبری، فیضی، سیف‌پناهی و زندی (۱۳۹۳)	این پژوهشگران در مقاله‌ای با عنوان «رابطه اخلاق کار اسلامی با درگیری شغلی» تأکید کرده‌اند که سازمان‌ها در بافت جوامع اسلامی توجه خود را به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی معطوف کرده‌اند؛ چرا که احتمال می‌رود کارکنانی که به اخلاق کار اسلامی پایبندند، برای کار خود اشتیاق و انرژی بیشتری دارند.
ملایی، مهداد و گل‌پرور (۱۳۹۳)	هدف از این پژوهش، بررسی رابطه معنویت در محیط کار (اشتیاق معنوی، تجربه عرفانی و معنوی، پیوند معنوی و احساس یگانگی)، انگیزه درونی و اشتیاق شغلی (نیرومندی، فداکاری و جذب) با عملکرد وظیفه است. یافته‌ها نشان داد که بین معنویت در محیط کار، انگیزه درونی و اشتیاق شغلی با عملکرد وظیفه، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
آخرین، زاهد بابلان و نقی‌زاده باقی (۱۳۹۳)	هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی پرستاران دانشگاه علوم پزشکی اردبیل است. بر اساس نتایج این پژوهش، بین سبک رهبری، یادگیری سازمانی و اشتیاق شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی می‌تواند اشتیاق شغلی را پیش‌بینی کند.
نقی‌زاده باقی، زاهد بابلان و آخرین (۱۳۹۲)	هدف این مطالعه بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی است. نتایج پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی می‌تواند اشتیاق شغلی را پیش‌بینی کند.
فانی، عیسی خانی و دانایی فرد (۱۳۹۱)	این پژوهش با هدف تبیین پیشایندهای تعلق خاطر کاری و تأثیرگذاری تعلق خاطر کاری بر تعهد سازمانی اجرا شده است. نتایج نشان می‌دهد که منابع شغلی (استقلال و آزادی عمل، حمایت اجتماعی، بازخورد، مربیگری سرپرستی، فرصت‌های رشد و یادگیری) و منابع شخصی (خود اثربخشی، شخصیت پیش‌قدم، وظیفه‌شناسی) پیشایندهای تعلق خاطر کاری هستند.
احمدنیا آلاشتی، محمدی، بازرگانی، و اسکندری (۱۳۹۲)	در این پژوهش، الگوی انگیزش انسان در سازمان از دیدگاه قرآن طراحی شده است و ایمان و عمل صالح، پدیده محوری ایجادکننده انگیزش معرفی شده است.
بابایی‌خلجی، احمدی و شهبازی (۱۳۹۲)	در این پژوهش، عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کاری پرستاران در بیمارستان چشم‌فارابی تبیین شده است. بر اساس نتایج پژوهش، منابع شخصی، شغلی و سازمانی، به‌طور مثبت بر تعلق خاطر کاری تأثیرگذارند و از نظر رتبه، اثر منابع شخصی بیشتر از دو منبع دیگر، یعنی شغلی و سازمانی است.
خوبرو و همکاران (۱۳۹۵)	هدف پژوهش، بررسی رابطه بین رهبری معنوی و سرمایه اجتماعی در قالب مؤلفه‌های اسلامی با متغیر میانجی تعلق خاطر کارکنان است. نتیجه پژوهش نشان داده است که هر چه گسترش رهبری معنوی با گرایش‌های مبانی اسلامی ادامه یابد، می‌توان به گسترش سرمایه اجتماعی اسلامی در جامعه هدف امیدوار بود.

پژوهش‌های انجام شده در زمینه اشتیاق کارکنان، بر جنبه‌ای از ابعاد اشتیاق، یعنی اشتیاق‌های فردی، شغلی/کاری و سازمانی، تمرکز کرده‌اند و بر انسان‌شناسی و ایدئولوژی مادی و دنیوی مبتنی هستند. اغلب پژوهش‌های پیشین، از نیرومندی/انرژی، فداکاری/وقف خود و جذب، به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی اشتیاق نام برده‌اند و به سایر مؤلفه‌ها، نظیر تمایل، تعلق، باور و عقیده فردی توجه نکرده‌اند. با توجه به اینکه انسان ابعاد چندگانه‌ای دارد و در پژوهش‌های مرتبط با انسان، باید به تمام ابعاد فوق توجه شود، رویکرد جامع در بررسی مفهوم اشتیاق و تمامی ابعاد آن با تمرکز بر قرآن کریم

که به طور کامل انسان را در کانون توجه قرار داده است، می‌تواند خلأ بررسی همه‌جانبه اشتیاق کارکنان را پُر کرده و دریچه جدیدی در حوزه اشتیاق کارکنان پیش روی پژوهشگران مدیریت منابع انسانی و علوم انسانی اسلامی باز کند. از این رو، پژوهش حاضر هر دو بعد اشتیاق کارکنان (فردی و سازمانی) را مد نظر قرار داده است و بر اساس قرآن کریم و دانش بومی و اصیل مبتنی بر فطرت و سرشت انسان، به واکاوی مفهوم اشتیاق کارکنان و ریشه‌های پیدایش آن پرداخته است که پیش از این در پژوهش‌های خارجی و داخلی به آن توجه نشده است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی است که از نظر هدف، کاربردی - بنیادی محسوب می‌شود. برای بررسی ادبیات و مبانی نظری پژوهش، از روش کتابخانه‌ای و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات در روش مضمون، تفسیر ۵ جلدی نمونه و ۲۰ جلدی میزان مطالعه شده است. برای دستیابی به متون مرتبط با تحلیل، شناسه‌های اولیه از تفسیر نمونه استخراج شدند و جست‌وجوی کامل کلیدواژه «اشتیاق» صورت گرفت. در گام بعدی، با توجه به مفاهیم مرتبط با «اشتیاق»، کلیدواژه‌های «آرزومندی»، «میل»، «شوق»، «رغبت بسیار»، «بویه»، «شیفتگی»، «تعلق»، «دوستی»، «دل بستگی»، «علاقه»، «وجد»، «شور» نیز جست‌وجو و به مخزن مطالب اضافه شد. پس از بررسی متن ۲۰ جلدی تفسیر میزان، در نهایت ۴۹۳ شناسه مرتبط با مفهوم اشتیاق به دست آمد که به بررسی آنها پرداخته شد و شناسه‌گذاری باز روی آنها انجام گرفت.

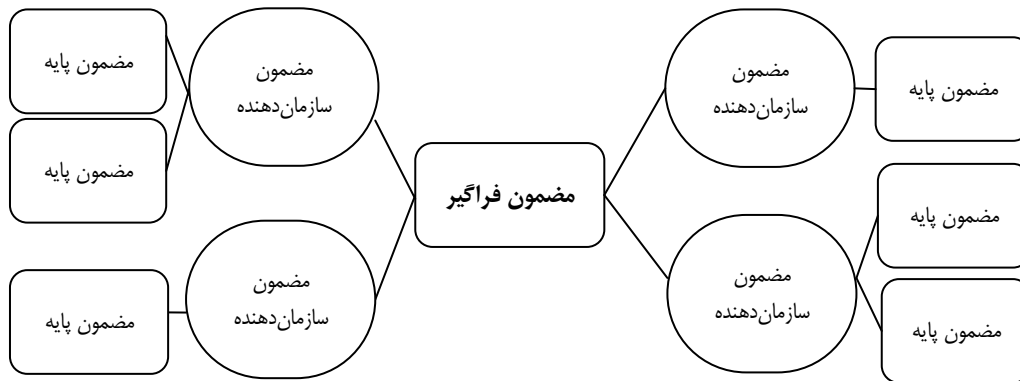
از طریق مطالعه مبانی نظری، پیشینه پژوهش، مشاهده و مصاحبه، روایی مضامین به تأیید رسید و با زاویه‌بندی داده و زاویه‌بندی تحلیلی، اعتبارسنجی انجام گرفت. برای سنجش پایایی با قابلیت اعتماد، نخست، سطر به سطر تفسیر نمونه و میزان مطالعه شد و کدگذاری دستی انجام گرفت. سپس، در نسخه ۱۱ نرم‌افزار مکس کیودا، کدگذاری رایانه‌ای انجام شد و نتایج این دو کدگذاری با هم مقایسه شدند. ضریب توافق با روش هولستی<sup>۳</sup> بین این دو روش کدگذاری ۹۶ درصد به دست آمد. در مرحله بعد، مضامین از طریق پرسش‌نامه در اختیار خبرگان و استادان مربوطه قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات، مضامین استخراج شده به تأیید خبرگان رسید (بیات، ۱۳۹۸).

بعد از استخراج مضامین در سه سطح فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه، در نهایت ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده برای متغیر اشتیاق کارکنان به دست آمد که به ترسیم مدل از طریق نرم‌افزار مکس کیودا ۱۱ انجامید.

تحلیل مضمون<sup>۱</sup> و گزارش الگوهای داده، نوعی از تحلیل کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و گوناگون را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرایندی است که در بیشتر روش‌های کیفی به کار می‌رود.

برای شناخت الگوی داده‌های کیفی، تحلیل مضمون روش بسیار خوبی است. تحلیل قالب مضمون‌ها و تحلیل شبکه مضمون، از ابزارهایی است که معمولاً در تحلیل مضمون به کار می‌روند. قالب مضمون‌ها فهرستی از مضمون‌ها را

به صورت سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. شبکه مضمون‌ها نیز ارتباط میان مضمون‌ها را در نگاره‌هایی شبیه تارنما نشان می‌دهد (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰).



شکل ۱: شبکه مضمون‌ها

برگرفته از: دانایی‌فرد، باقری‌کنی و حجازی‌فر (۱۳۹۴)

شبکه مضمون‌ها، بر اساس روند مشخصی، مضمون‌های پایه (شناسه و نکات کلیدی متن)، مضمون‌های سازمان‌دهنده (مضمون‌های به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه) و مضمون‌های فراگیر (مضمون‌های عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضمون‌ها به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضمون‌های برجسته هر یک از این سه سطح، همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴). در این پژوهش از روش شبکه مضامین استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در مرحله اول تحلیل مضمون، «شناسه‌گذاری باز» به‌گونه‌ای صورت گرفت که در نتیجه آن، ۶۸۷ شناسه اولیه استخراج شد. در مرحله بعدی شناسه‌های مشابه با یکدیگر ادغام شدند که به‌واسطه آن، تعداد شناسه‌ها به ۴۹۳ کاهش یافت. پس از تشخیص «مضمون‌های پایه» و دستیابی به مضمون‌های سازمان‌دهنده و فراگیر و تشخیص روابط بین آنها و بازنگری دوباره، ۹۷ مضمون پایه به صورت «قالب مضمون‌ها» شناسایی و طبقه‌بندی شد. جدول ۲ نمونه‌هایی از شناسه‌های کدگذاری درج شده است.

مضمون‌های فراگیر در این پژوهش، سه مفهوم «اشتقاق فردی»، «اشتقاق سازمانی» و «عوامل زمینه‌ای اشتقاق» است، این بدان مفهوم است که سایر مضمون‌های سازمان‌دهنده و پایه، حول این سه مضمون تعریف و با هم مرتبط می‌شوند.

جدول ۲. نمونه متن و شناسه‌های اولیه استفاده شده در تحلیل

جلد المیزان / صفحه	سوره / آیه	عنوان مضمون پایه	متن
۵۱/۱	روم/۳۰	شناخت فطرت	...روح که هیچ‌وقت معرض این اطوار قرار نمی‌گیرد، چون او مفطور به فطرت خداست، که به حکم (لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ)، «۳» فطریاتش دگرگون نمی‌شود ...
۴۷۶/۱۲	نحل/۹۰	طبیعت انسان	... و لیکن از نظر طبیعتی که همه انسان‌ها دارند، یعنی طبیعت مدنیت، سعادت هر شخصی مبنی بر صلاح و اصلاح ظرف اجتماعی است ...
۴۱۹/۲	بقره	طبیعت و فطرت	... همین طبیعت و فطرت، شوق و علاقه به هر شغلی را در دل طائفه‌ای قرار داده تا از کار مجموع آنان، مجموع حوائج تأمین گردد...
۱۲۷/۶	مائده	فطرت انسانی	... با اینکه همه‌شان در اصل وجود خدا متفق‌اند، چون دارای فطرت انسانی‌اند، و این مسئله هم از الهامات مرموز و اشارات دقیق فطرت سرچشمه می‌گیرد...
۵۲/۱۸	شوری/۲۰	بهره آخرت	...کسی که تنها بهره آخرت را می‌خواهد به بهره‌اش می‌افزاییم ...
۴۳۶/۱۹	صف/۱۳	پاداش آخرت	... و آنان را به مغفرت و جنت در آخرت و نصرت و فتح در دنیا وعده‌ای جمیل می‌دهد...
۵۷۰/۲۰	بینه/۸	بهشت جاودانه	... جز ایشان نزد پروردگارشان عبارت است از بهشت‌های عدن که نهرها در زیر درختانش روان است و ایشان تا ابد در آنند ...
۲۹۶/۱۷	بقره/۳۰	رسیدن به مقام خلیفه الهی	... و ظاهر کلمه «خلافت» این است که: مراد از آن خلافت خدایی است و در نتیجه با خلافتی که در آیه «وَ إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً» «۱» آمده منطبق است ...
۱۰۰/۱۰	یونس/۵۴	عدالت‌ورزی	... ولی بدانند که آن روز در بینشان به عدالت داوری می‌شود و ستم نخواهند شد...
۵۵۱/۱۴	حج/۴۹	ایمان	... رسول را امر می‌کند به اینکه رسالت خود را به انذار و بیان نتایج ایمان و عمل صالح که همان اجر جمیل را اعلام بدارد...
۴۴۳/۱۳	کهف/۴۶	عمل صالح	... مراد از «باقیات الصالحات» در جمله «وَ الْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَ خَيْرٌ أَمْلًا» اعمال صالح است، زیرا اعمال انسان، برای انسان نزد خدا محفوظ است و این را نص صریح قرآن فرموده...
۶۰۸/۲۰	عصر/۳	ایمان و عمل صالح	... مگر افراد و اقلیتی که ایمان آورده و اعمال صالح انجام داده‌اند و یکدیگر را به حق سفارش کرده و به صبر توصیه نموده‌اند...
۱۸۲/۵	نساء/۱۴۷	ایمان به خدا	...اگر شکر خدا را به‌جای آرید و به او ایمان بیاورید، خدا را با عذاب شما چه کار...
۹۵/۱۳	اسراء/۱۷	اخلاص	... بلکه به خاطر اختلافی است که جان‌ها و دل‌ها در ایمان و اخلاص که از احوال قلب است، دارند ...
۴۳۳/۱۸	فتح/۱۸	نیت در کار	...خدای تعالی آن روز که مؤمنین در زیر آن درخت با تو بیعت کردند از ایشان راضی شد چون از نیت درونیشان آگاه بود ...
۱۱/۱۹	طور/۱۷	تقوا	به‌درستی که مردم با تقوا در بهشت‌ها و در نعيم‌اند.
۲۵۴/۸	اعراف/۹۶	پرهیزکاری	...جمله «وَ لَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَ اتَّقَوْا...» دلالت دارد بر اینکه افتتاح ابواب برکت‌ها مسبب از ایمان و تقوای جمعیت‌ها است...
۶۸/۱	بقره/۲	تقوای فطری	...این کتاب که در آن هیچ نقطه ابهامی نیست، راهنمای کسانی است که تقوای فطری خود را دارند...

## ادامه جدول ۲

جلد المیزان / صفحه	سوره / آیه	عنوان مضمون پایه	متن
۵۰/۱۹	توبه/۱۰۳	زکات دادن	...از اموالشان زکات بگیر، تا بدین وسیله پاکشان کنی و (اموالشان را) نمو دهی و درباره آنان دعای خیر کن که دعای تو مایه آرامش آنان است...
۵۴/۱	مائده/۵۵	صدقه دادن	... تنها ولی و سرپرست شما خدا است، و رسول او، و آنان که ایمان آورده‌اند، یعنی آنان که نماز می‌گذارند، و در حال رکوع صدقه می‌دهند...
۳/۱۵	مؤمنون/۲،۳،۴	زکات دادن	...مؤمنین همان‌ها هستند که در نماز خاضع و خاشع‌اند و آنها هستند که از لغو روی گردانند و آنانند که زکات دادن را تعطیل نمی‌کنند...
۶۲/۴	اسراء/۱۹	تلاش آگاهانه	... شاکران جز رضای خدا را نمی‌جویند، نه کاری به کار دنیا دارند و نه کاری به کار آخرت، که بیانش گذشت...
۳/۲	بقره/۱۸۴	تلاش داوطلبانه	... اگر کسی عمل خیری را داوطلبانه انجام دهد برایش بهتر است و اینکه روزه بگیرد برایتان خیر است ...
۶۵۲/۱	انسان/۹	مسئولیت‌پذیری	...طعام را با آنکه دوستش دارند به مستمند و یتیم و اسیر دهند و منطبقشان این است که ما شما را فقط برای رضای خدا طعام می‌دهیم...
۵۰۸/۱۹	تغابن/۱۶	انفاق	... به مقدار استطاعتی که دارید از خدا پروا کنید - سیاق جمله سیاق دعوت و تشویق به اطاعت خدا و انفاق و مجاهده در راه او است...
۳۷۲/۱۴	انبیاء/۲۰	استغراق در عبودیت	...خدای تعالی در این آیه حال بندگان مقرب و ملائکه مکرم خود را بیان می‌کند که مستغرق در عبودیت، و سرگرم در عبادت او هستند...
۵۶۵/۱۴	حج/۵۸	فداکاری	... «قتلوا فی سبیل اللّٰه» در راه خدا کشته شدند، یا مردند یا غربت کشیدند...
۳۶۸/۱۲	نحل/۴۱	مهاجرت کردن	... و کسانی که از پس آنکه ستم دیدند در راه خدا مهاجرت کردند در دنیا مکان نیکویشان دهیم و پاداش دنیای دیگر بهتر است اگر بدانند...
۲۰۰/۵	نساء/۱۴۹	گذشت	... از بدی دیگران بگذرید که خدا همیشه از بدی‌ها درمی‌گذرد با آنکه در انتقام بدان توانا است...
۳۸/۴	آل عمران/۱۴۳	جهاد	... شما همان کسانی که پیش از آن که دستور جهاد برای مسلمین بیاید با کمال شوق آرزوی جهاد و کشته شدن در راه دین می‌کردید ...
۲۶۵/۹	توبه/۲۰	جان فشانی	... کسانی که ایمان آورده و مهاجرت نموده و در راه خدا با اموال و جان‌های خود مجاهدت نمودند، نزد خدا از نظر درجه و منزلت بزرگ‌ترند...
۱۴۱/۱۱	یوسف/۱۸	استقامت	... پس صابران آنهایی هستند که در مصائب استقامت به خرج داده و از پا در نمی‌آیند...
۵۱۳/۶	مائده/۲۱	پایداری	... دشمن در داخل مملکت نتواند نقشه‌های درونی خود را عملی سازد و قوه و قدرتی بر مقاومت و پایداری در مبارزه و به هم زدن نظم اجتماع صالح و دینی حریف را نداشته باشد، چون منشأ همه قدرت‌ها مال و آزادی در عمل است...
۲۸۴/۱۲	طه/۱۳۱	رغبت	... منظور، نهی از رغبت و میل و تعلق قلبی است به آنچه که مردم از متاع‌های زندگی از قبیل مال و جاه و آوازه و شهرت دارند...
۵۹۲/۲۰	عادیات/۹	برانگیخته شدن	مصدر «بعثه» نظیر مصدر «بحثه» به معنای بعث و نشر است، یعنی برانگیخته شدن و منتشر گشتن...

## ادامه جدول ۲

متن	عنوان مضمون پایه	سوره/ آیه	جلد المیزان/ صفحه
... آری این، اثر و خاصیت شیفتگی و دلدادگی است، چون وقتی نفس آدمی مجذوب چیزی گردد، آن هم به طوری که علاقه یا ترسش نسبت به آن از حد بگذرد، دچار اضطراب می‌گردد...	دلدادگی	یوسف/ ۳۰	۱۹۷/۱۱
... و عجب اینجاست که همین طبیعت و فطرت، شوق و علاقه به هر شغلی را در دل طائفه‌ای قرار داده...	شوق و علاقه	بقره/ ۳۵	۴۱۹/۲
و بعید نیست مراد از «خیر»، تنها مال نباشد، بلکه مطلق خیر باشد ... و این شیفتگی یاد خدا را از دلش می‌برد و در مقام شکرگزاری او بر نمی‌آید...	شیفتگی	عادیات/ ۸	۵۹۲/۲۰
... معنای زینت دادن عمل این است که عمل را طوری قرار دهند که آدمی مجذوب و شیفته آن شود...	مجذوب	نمل/ ۴	۴۸۲/۱۵
... دل‌های بشر علاقه به مال و فرزند دارد و همه، مشتاق و متمایل به سوی آنند...	میل و شوق	کهف/ ۴۶	۴۴۲/۱۳
... ظاهر سیاق آیه این است که امیدواری به تذکر مشرکین تنها نسبت به حرمت اصل این امور است، نه پی بردن به حد اعتدال آنها...	امیدواری	انعام/ ۴	۵۲۵/۷
... به شکرانه آن بر اطاعت حکم پروردگار صبور و شکیبیا باش...	اطاعت	انسان/ ۲۴	۲۲۴/۲۰
... سزاوار است امر خود را به خدا واگذار کند که هر کس بر خدا توکل کند خدا وی را کافی خواهد بود...	توکل به خدا	آل عمران/ ۱۲۲	۴/۴
... ایمان بنده خدا به خدا هم عهدی است که او با پروردگارش بسته، و قرار گذاشته آنچه خدا تکلیفش می‌کند اطاعت نماید...	امانت الهی	معارج/ ۳۲	۲۴/۲۰
... این دو خلق یعنی وفای به عهد و صبر هر چند شامل تمامی اخلاق فاضله نمی‌شود و لکن اگر در کسی پیدا شد، بقیه آن خلق‌ها نیز پیدا می‌شود...	وفای به عهد	بقره/ ۱۷۷	۶۵/۱

## بحث

در ادامه به بررسی یافته‌های تحقیق در قالب مفاهیم سه‌گانه یادشده در بخش پیشین، پرداخته می‌شود.

## ابعاد اشتیاق کارکنان

مفاهیم مشابه اشتیاق که در قرآن کریم و تفسیر شریف المیزان آمده است، عبارت‌اند از: «آرزومندی»، «میل»، «شوق»، «رغبت بسیار»، «شیفتگی»، «پیوستگی»، «دوستی»، «محبت»، «دلبستگی»، «جان‌فشانی» و «فداکاری». با توجه به بررسی‌های این پژوهش، اشتیاق کارکنان را می‌توان در دو بعد «فردی (شخصی، شغلی/کاری)» و «سازمانی» و عوامل زمینه‌ای اشتیاق در نظر گرفت.



جدول ۳. ابعاد اشتیاق کارکنان و عوامل زمینه‌ای آن

مضمون فرعی	مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
نیت در کار، خلوص نیت	اخلاص	ماهیت و ذات عمل	اشتیاق فردی
پرهیزکاری، تقوای فطری، تقوا داشتن، تقوای الهی	تقوی		
صدقه‌دادن، زکات‌دادن	زکات		
-	تلاش آگاهانه	تمایل داوطلبانه	
-	تلاش داوطلبانه		
-	مسئولیت‌پذیری		
مشارکت‌کردن، مشارکت عادلانه، مشارکت‌داشتن	مشارکت	انفاق	
انفاق‌کردن	انفاق		
استغراق در عبودیت	تمرکز تلاش		
مهاجرت‌کردن، تواضع و فداکاری، گذشت	فداکاری	جان‌فشانی و وقف شدن	
جهاد، جهاد و فداکاری، جهاد کردن، جان‌فشانی، کارزار کردن، مجاهده	مجاهدت		
صبر در کارها، صبر در برابر مشکلات، استقامت در مصائب	استقامت		
پایداری، مقاومت و پایداری در مبارزه، مقاومت و پایداری	پایداری	مقاومت در رویارویی با مشکلات	
مقاومت در کارها، مقاومت در مشکلات، مقاومت در سختی‌ها	مقاومت		
صبوری‌کردن، صبور بودن، صبر داشتن	صبوری		
بشارت دادن، رغبت، ترغیب، برانگیخته‌شدن	برانگیختگی	تعلق قلبی	
دلدادگی، علاقه قلبی، تعلق و بستگی قلب، تعلق قلبی به خدا، تعلق قلبی	تعلق		
تشویق و تحریک، شوق، میل، علاقه، شوق لقای الهی، شوق بهشت، شوق بندگی	شوق		
مقتون، واله شدن، شیفتگان، شیفته	شیفتگی		
جذب کار بودن، مجذوب شدن فطری، مجذوب شدن دل، مجذوب شدن	مجذوب		
متمایل، میل و شوق	میل		
-	امید داشتن		امیدواری
-	امید به خدا		
اطاعت از خدا، اطاعت از رسول	اطاعت	باور و اعتماد قلبی	اشتیاق سازمانی
-	اعتماد و اطمینان به خدا		
-	توکل		
امانت الهی، رعایت امانت	امانتداری	تعهد	
-	وفاداری		
-	وفای به عهد		

## عوامل زمینه‌ای اشتیاق کارکنان

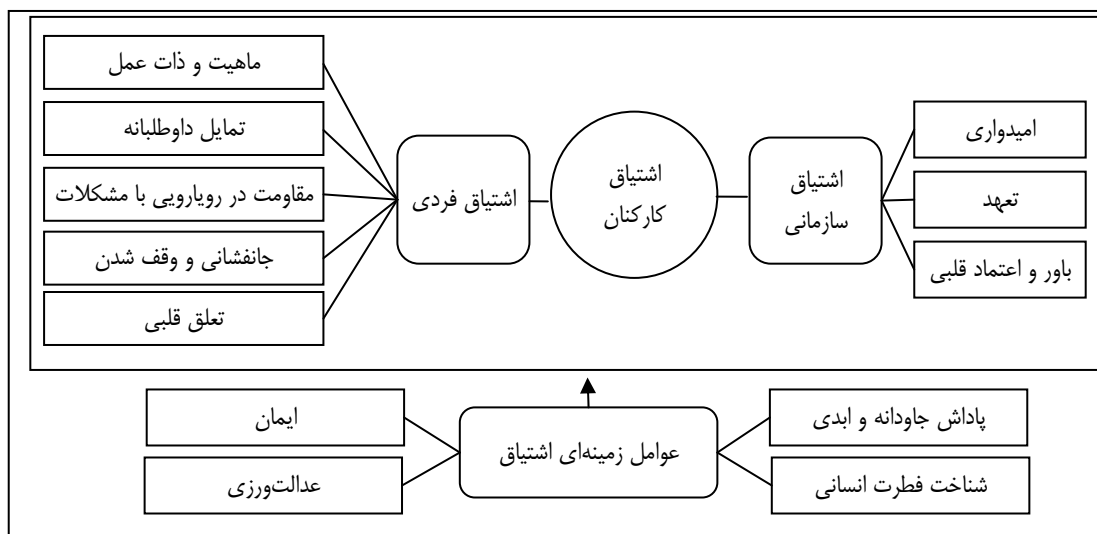
با توجه به بررسی‌های این پژوهش، عوامل زمینه‌ای و محرک اشتیاق کارکنان، در قالب چهار مضمون سازمان‌دهنده «شناخت فطرت انسانی»، «ایمان»، «عدالت‌ورزی»، «پاداش جاودانه و ابدی»، دسته‌بندی شده است.

جدول ۴. عوامل زمینه‌ای اشتیاق کارکنان

مضمون فرعی	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
-	عمل صالح	ایمان	عوامل زمینه‌ای اشتیاق
-	ایمان و عمل صالح		
-	ایمان به خدا		
-	عدالت	عدالت‌ورزی	
-	عدالت در داوری		
اجر جمیل و رزق کریم، پاداش آخرت	بهره آخرت	پاداش جاودانه و ابدی	
دستیابی به بهشت	بهشت جاودانه		
رسیدن به مقام خلیفه الهی	وصال الهی		
-	خویشترداری	شناخت فطرت انسانی	
-	شناخت فطرت خود		
-	طبیعت انسان		
-	طبیعت و فطرت		
-	عقل فطری		
-	فطرت انسانی		

## شبکه مضمون‌های اشتیاق کارکنان

پس از طبقه‌بندی و بررسی روابط مفاهیم، شبکه مضمون‌های مفهوم اشتیاق کارکنان با بهره‌گیری از ۳ مضمون فراگیر و ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ارتباط آنها با یکدیگر در نرم‌افزار مکس کیودا ترسیم شد که مطابق شکل ۲ رسم شد.



شکل ۲. شبکه مضمون‌های اشتیاق کارکنان برگرفته از تفسیر شریف المیزان و نمونه

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان ادعا کرد که اشتیاق کارکنان، صرفاً سازه‌ای تک‌بعدی نیست که بر اشتیاق شغلی / کاری استوار باشد، بلکه از منابع مختلفی مانند اشتیاق فردی و اشتیاق سازمانی نیز تأثیر می‌پذیرد. تحلیل نتایج پژوهش حاکی از آن است که اشتیاق کارکنان متشکل از دو بُعد فردی (شامل مؤلفه‌های ماهیت و ذات عمل، تمایل داوطلبانه، استقامت و پایداری، جان‌فشانی و تعلق قلبی) و سازمانی (امیدواری، تعهد و باور قلبی) است که این نتایج با نتایج پژوهش‌های پیشین (آئینا، ۲۰۱۴؛ کاسا و راجو، ۲۰۱۵؛ شاک و همکاران، ۲۰۱۱؛ هانسن، برنی و کرچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ ساکس، ۲۰۰۶ و گیت، ۲۰۱۴) مطابقت دارد.

در بسیاری از الگوها و نظریه‌های غربی (کان، ۱۹۹۰؛ داتا و شرما، ۲۰۱۶؛ روئبارد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ گینز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ بکر، ۲۰۰۸) مؤلفه‌های فیزیکی، احساسی (عاطفی) و شناختی، عوامل اصلی شکل‌دهنده اشتیاق کارکنان تعریف شده‌اند، در صورتی که در این پژوهش، از منظر قرآن کریم باورها، عقیده‌ها و تمایل‌های برخاسته از فطرت و سرشت انسان، عوامل اصلی شکل‌دهنده اشتیاق کارکنان مطرح شدند.

انسان زمانی که عملی را با نیت و انگیزه درونی انجام دهد و نتیجه آن عمل مشخص باشد و از آن مطلع شود با انگیزه و تلاش مضاعف به فعالیت می‌پردازد. این موضوع موجب می‌شود که فرد داوطلبانه و با انگیزه و استقامت و مسئولیت‌پذیری بیشتری در کار خود حاضر شود. طبیعی است که در چنین بستری، فرد با امیدواری و باور قلبی خود را وقف کار و سازمان کند.

ریشه مسئولیت‌پذیری انسان در امانت الهی است که جز انسان موجود دیگری نتوانست آن را قبول کند. اصل مسئولیت‌پذیری، نوعی مسئله فطری است که در نهاد انسان ریشه دارد؛ اما همانند تمام مسائل فطری، مسئولیت‌پذیری هم به تقویت و شکوفایی نیاز دارد (رستمیان، ۱۳۹۳). قرآن کریم دو زمینه تقوا و ایمان را به‌معنای عام، برای مسئولیت‌پذیری مطرح می‌کند. از دیدگاه قرآن، تقوا اصلی‌ترین زمینه مسئولیت‌پذیری است. در اولین آیات سوره بقره، این حقیقت گوشزد شده است که قرآن کریم هدایت‌کننده متقیان است (بقره، ۲). توجه به تقوای فطری که خود زیربنای ایمان است، می‌تواند زمینه‌های مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان را فراهم کند و در نهایت، به برانگیختن اشتیاق کارکنان منجر شود. ایمان و نیت، پیوند عمیقی دارند، به‌طوری که در تحقق کارها و وظایف، نقش اساسی ایمان، زمینه مسئولیت‌پذیری را فراهم می‌کند.

بر اساس رهنمودهای قرآنی، معادباوری و اعتقاد به پاداش جاودانه، از جمله عوامل زمینه‌ساز اشتیاق کارکنان شناخته شده است. متعالی‌شدن قوه تعقل انسان، افزایش مقاومت در برابر سختی‌ها و مشکلات، بینش درست به زندگی و باور قلبی، احساس مسئولیت و مسئولیت‌پذیری، گرایش به اعمال نیک و صالح، از آثار و نتایج اعتقاد به معاد و پاداش جاودانه است (کشاورز و زهری، ۱۳۹۳). همان‌گونه که اشاره شد، آثار و نتایج معادباوری ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده

اشتیاق کارکنان هستند و با آموزش و تقویت معادباوری در کارکنان، می‌توان زمینه اشتیاق آنان را در شغل و سازمان افزایش داد.

در کنار ابعاد تشکیل‌دهنده اشتیاق کارکنان، عواملی نیز وجود دارند که زمینه برانگیختن اشتیاق را فراهم می‌کنند و بر آن تأثیر می‌گذارند که عبارت‌اند از: ایمان و معادباوری، شناخت فطرت انسانی، عدالت‌ورزی و پاداش جاودانه و ابدی. واژه «فطرت» تنها یک‌بار (الروم: ۳۰) در قرآن کریم آمده است؛ اما در حوزه انسان‌شناسی اسلامی، از محوری‌ترین واژگان است. توجه و شناخت فطرت انسانی، پایه و اساس شرع به‌شمار می‌رود و عامل برانگیختن وی در مسیر الهی است. ایمان به اصول دین، عبادت، نیایش، تخلق به اخلاق و فضایل، همه در فطرت و سرشت انسان ریشه دارد، از این رو، مریبان الهی برای آنکه انسان را به نهایت شکوفایی و کمال ممکن خود برسانند، او را به فطرت خویش سوق می‌دهند. بنابراین شناخت فطرت، زمینه شکوفایی و اشتیاق انسان را فراهم می‌کند.

در مبانی اسلام، نهادینه‌شدن اشتیاق کاری کارکنان، از حاکم‌شدن ارزش‌های اساسی مربوط به زندگی انسان در سازمان آغاز می‌شود. هرگاه این اصول بر سازمان حاکم شود و انسان، مخلوق و عبد و امین خداوند شناخته شود که دارای دو بُعد مادی و روحی همراه با اصالت است، زمینه آماده می‌شود تا کارکنان به لحاظ شناختی، پذیرای این باورها شوند که مسئولیت‌ها، وظیفه‌ها، فرصت‌ها و منابع سازمانی و غیر آن، همگی به‌سان امانت الهی است و خداوند آنها را در از این جنبه‌ها بازخواست می‌کند، در نتیجه استفاده ناروا از آنها حرام است و با روح عبادت و خلافت الهی سازگار نیست. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که در خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها، مبانی دینی و راهکارهای خاصی همچون توجه به قیامت و ارزش‌گذاری برای اقدام‌های حلال و حرام، باور به جمله کار عبادت است، انجام‌دادن کار به‌قصد قربت، شناخت فطرت پاک انسانی، دلسوزی عاطفی به اهداف، قانون‌گرایی، وجدان اخلاقی، مسئولیت‌پذیری و پایبندی به تعهدهای سازمان، مدنظر قرار گیرد.

بر اساس نتایج این پژوهش، رویکردهای مدیریتی مدیران باید حامی و تقویت‌کننده اشتیاق کارکنان باشد. یکی از اقدام‌هایی که مدیران می‌توانند برای ایجاد و برانگیختن اشتیاق کارکنان انجام دهند، کارهایی است که باید پیش از ورود و پیوستن فرد به سازمان انجام شود. افرادی در اولویت انتخاب قرار گیرند که از ظرفیت باور و اعتماد قلبی لازم برای اشتیاق برخوردارند. در فرایند انتخاب کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی همچون امیدواری، پیش‌گامی و وظیفه‌شناسی، معیارهای اولیه انتخاب در نظر گرفته شوند؛ زیرا برخورداری از این خصیصه‌ها می‌تواند ظرفیت اولیه لازم برای اشتیاق کارکنان را ایجاد کند. البته این معیارها در انتخاب مدیران نیز باید مدنظر قرار گیرد؛ چون آنان نیز در ایجاد فضای کاری مملو از اشتیاق، نقش شایان توجهی دارند. فرایندهای انتخاب نیز با بهره‌گیری از ابزارهای نوین، مانند مراکز (کانون) ارزیابی و مصاحبه‌های رفتاری مبتنی بر شایستگی انجام شود.

افزون بر این، رویکردهای مدیریتی هم باید حول محور ایجاد اشتیاق در کارکنان باشد. تفویض اختیار و تقویت حس مسئولیت‌پذیری، ارائه بازخورد عملکرد مبتنی بر معیارهای برانگیزاننده اشتیاق، حمایت اجتماعی و بهره‌گیری از الگوهای دینی در امر هدایت و پرورش کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز اشتیاق کارکنان باشد. نظام‌های مدیریت عملکرد

کارکنان باید به گونه‌ای طراحی شود که به طور خاص، تقویت نظام ارزشی اسلامی (تقوی، عدالت‌طلبی، مسئولیت‌پذیری و امانت الهی)، فطرت انسان، هدایت کارکنان به سوی کمال و بهره‌مندی مادی و معنوی کارکنان و سازمان را هدف قرار دهد.

## منابع

- آخربین، پیمان؛ زاهد بابلان، عادل؛ نقی‌زاده باقی، عباس (۱۳۹۳). رابطه سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی پرستاران. *مجله توسعه پژوهش در پرستاری و مامایی*، ۱۱(۱)، ۹۱-۹۸.
- احمدنیا آلاشتی، سیامک؛ محمدی، ابوالفضل؛ بازرگانی، محمد؛ اسکندری، مجتبی (۱۳۹۲). الگوی انگیزش انسان در سازمان از دیدگاه قرآن کریم. *دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، ۲۱(۲)، ۱۱-۳۶.
- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ فیضی، کاوه؛ سیف‌پناهی، حامد؛ زندی، خلیل (۱۳۹۳). رابطه اخلاق کار اسلامی با درگیری شغلی. *فصلنامه اخلاق زیستی*، ۴(۱۳)، ۷۵-۹۵.
- بابایی خلجی، معصومه؛ احمدی، سید علی اکبر؛ شهبازی، مهدی (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر در تعلق خاطر کاری پرستاری در بیمارستان چشم پزشکی فارابی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران. *مدیریت دولتی*، ۵(۴)، ۳۹-۵۶.
- بیات، اکبر (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های شکل‌دهنده ایدئولوژی سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۴۸۱-۵۰۸.
- بیانات مقام معظم رهبری، در دیدار با جمعی از بانوان قرآن پژوه کشور. (۱۳۸۸/۰۷/۲۸). بازیابی از وب سایت رسمی مقام معظم رهبری: <http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=8259>.
- ترک‌زاده، جعفر؛ زینعلی، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی مقایسه‌ای رویکردهای غربی و اسلامی به انگیزش: به سوی توسعه دانش بومی. *دوفصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت*، ۱(۲)، ۷-۳۰.
- خوبرو، محمدتقی؛ سعیدی، حبیب‌الله؛ صفری، علی؛ سید جوادین، سیدرضا (۱۳۹۵). رهبری معنوی، سرمایه اجتماعی و تعلق خاطر کاری، مطالعه‌ای با کاربست تأثیر مؤلفه‌های اسلامی. *مدیریت اسلامی*، ۲۴(۴)، ۱۰۹-۱۹۶.
- دانایی فرد، حسن؛ مصباح‌الهدی، باقری کنی؛ حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۴). شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت‌محور و جهادی (مورد پژوهش: کمیته انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی). *مدیریت اسلامی*، ۲۳(۴)، ۴۵-۷۲.
- رستمیان، محمدعلی (۱۳۹۳). مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی از دیدگاه قرآن و روایات اهل بیت (علیهم السلام). *پژوهشنامه حکمت اهل بیت (علیهم السلام)*، ۱(۲)، ۳۱-۵۰.
- سلطانی، ایرج؛ دل بهاری، وحیده (۱۳۹۶). *مدیریت اشتیاق شغلی سرمایه انسانی (از نظریه تا عمل)*. اصفهان: ارکان دانش.

- سهرابی، بابک؛ رئیسی وانانی، ایمان؛ فروزنده جونقانی، ریحانه (۱۳۹۵). طبقه‌بندی و تحلیل عوامل مؤثر بر استفاده کارآمد از سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت دولتی*، ۸(۳)، ۴۵۹-۴۸۶.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۲). تبیین نقش منابع شغلی و منابع شخصی در تعلق خاطر کاری کارکنان. *مدیریت دولتی*، ۵(۲)، ۷۳-۹۶.
- فانی، علی اصغر؛ عیسی‌خانی، احمد؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۹۱). تبیین پیشایندهای تعلق خاطر کاری و تأثیر آن بر تعهد سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۲)، ۱۵۱-۱۶۶.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ فروغی‌نیا، خورشید (۱۳۹۲). بررسی تأثیر دیدگاه‌های انسان‌شناسی اسلامی و غربی بر نظام ارزشی سازمان. *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ۷(۱)، ۱۹-۴۲.
- قرآن کریم (۱۳۸۴). (سیدهاشم رسولی محلاتی، مترجم) مشهد مقدس: انتشارات به نشر.
- کشاوری، سوسن؛ زهری، محسن (۱۳۹۳). ماهیت، اهداف، اصول و روش‌های معادباوری در تربیت اسلامی مبتنی بر آیات قرآن کریم. *تربیت اسلامی*، ۹(۱۹)، ۱۳۹-۱۵۶.
- ملایی، مریم؛ مهداد، علی؛ گل‌پرور، محسن (۱۳۹۳). رابطه معنویت در محیط کار، انگیزه درونی و اشتیاق شغلی با عملکرد و وظیفه. *دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، ۱۵(۲)، ۴۷-۵۵.
- نقی‌زاده باقی، عباس؛ زاهد بابلان، عادل؛ آخرین، پیمان (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی در اشتیاق شغلی پرستاران. *مجله سلامت و مراقبت*، ۱۵(۴)، ۷۱-۷۹.

## References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzadeh, M. (2011). Theory Analysis and Thematic Network: A Simple and Effective Method for Explaining Patterns in Qualitative Data. *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (in Persian)
- Ahmadnia Alashti, S., Mohammadi, A., Bazargani, M., & Eskandari, M. (2013). The Pattern of Human Motivation in Organization from the Perspective of the Holy Quran. *Two Quarterly Journal of Islamic Management*, 21(2), 11-36. (in Persian)
- Akharbin, P., Zahed Babolan, A., & Naghizade Baghi, A. (2014). The Relationship between Servant Leadership Style and Organizational Learning with Nurses Career. *Journal of Research Development in Nursing & Midwifery*, 11(1), 91-98. (in Persian)

- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73(4), 44-49.
- Al Mehrzi, N., & Kumar Singh, S. (2004). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.
- Anbuoli, P., & Devibala, V. (2009). A Study on Employee Engagement in Insurance Sector in Madurai. *Singaporean Journal Scientific Research*, 2(1), 6-9.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Aon Hewitt. (2015). Aon Hewitt's Model of Employee Engagement. *Aon Hewitt*. Retrieved from <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/aon-hewitt-model-of-employee-engagement.pdf>
- Aon Hewitt. (2017). 2017 Trends in Global Employee Engagement. *Aon Hewitt*.
- Ardalan, M. R., Ghanbari, S., Feizi, K., Seif Panahi, H., & Zandi, K. (2014). The Relationship between Islamic Work Ethics and Job Involvement. *Journal of Biological Ethics*, 4(13), 75-95. (in Persian)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133(2), 106-115.
- Brad Shuck, M., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325.
- Danaei Fard, H., Bagheri Kanni, M. A., & Hejazi Far, S. (2015). Identifying the Components of Virtual and Jihadist Organizations; Case Study: Islamic Revolution Committee and Structural Jihad. *Islamic Management*, 23(4), 45-72. (in Persian)
- Deloitte. (2016). *Human capital trends in the insurance industry*. New York: Deloitte. Retrieved 07 08, 2017, from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/human-capital-trends-in-the-insurance-industry.html>
- Dutta, H., & Sharma, S. (2016). Employee Engagement in Indian Banking Sector: A Review of the Literature. *International Conference on Management and Information Systems* (pp. 184-192). Researchgate.
- Fani, A. A., Isa Khani, A., & Danaei Fard, H. (2012). Explaining the Consequences of Affiliation and its Impact on Organizational Commitment. *Management Research in Iran*, 16(2), 151-166. (in Persian)
- Ferreira, P., & Oliveira, E. R. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-248.

- Forouzande Dehkordi, L., & Foroughi Niya, K. (2013). Investigating the Impact of Islamic and Western Anthropological Perspectives on the Value System of the Organization. *Islam and Managerial Research*, 7(1), 19-42. (in Persian)
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628-652.
- Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement. A Review of Current Research and Its Implications*. New York: The Conference Board.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141-156.
- Hackbarth, N. (2016). Employee Engagement Crash Course. *Quantum Workplace*.
- Hansen, A., Byrne, Z., & Kiersch, C. (2014). How interpersonal leadership relates to employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 953-972.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2012). Personality and Job Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 1, 1-9.
- Kassa, A. G., & Raju, R. S. (2015). Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(2), 148-167.
- Khoreva, V., & Zalk, M. v. (2016). Antecedents of work engagement among high potential employees. *Career Development International*, 21(5), 459-476.
- Khoubro, M. T., Saeedi, H., Safari, A., & Seyed Javadin, S. R. (2017). Spiritual Leadership, Social Capital, and Working Commitment, A Study Using the Impact of Islamic Components. *Islamic Management*, 24(4), 109-134.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mohd. Hussain, N. H., Abdul Wahab, S. R., & Mohd. Arif, L. S. (2015). Employee Voice and Freedom of Expression in Islam: A Discussion towards Employee Engagement in Education Sector. *The International Journal of Social Sciences*, 30(1), 105-110.
- Molaei, M., Mehdad, A., & Golparvar, M. (2014). The Relationship between Spirituality in the Workplace, Internal Motivation, and Job Desire with Task Performance. *Knowledge and Research in Applied Psychology*, 15(2), 47-55. (in Persian)
- Naghizadeh Baghi, A., Zahed Babolan, A., & Akharbin, P. (2013). The Role of Servant Leadership Style and Organizational Learning in Nurses' Job Objectives. *Journal of Healthcare*, 15(4), 71-79. (in Persian)
- Ozdasli, K., & Aytar, O. (2014). A Content Analysis on Management and Terms related with Management in the Quran. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(3), 157-172.
- Padhi, B., & Panda, A. K. (2015). A Study on Employee Engagement Models for Sustainability of. *International Journal of Research and Development - A Management Review*, 4(4), 79-85.



- Phillips, R., & Roper, O. (2009). A Framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement Dubin's method. *Journal of Workplace Learning*, 26(3), 249-266.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), 655-684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 600-619.
- Soltani, I., & Del Bahari, V. (2017). *Managing Human Capital Careers (From Theory to Practice)*. Isfahan: Arkan Danesh. (in Persian)
- Statements at a mass meeting of the Qur'an researchers. (2009, 9 18). Retrieved from <http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=8259>
- The Holy Quran*. (2005). (Rasooli Mahallati, S. H., Translator) Mashhad: Beh Nashr. (in Persian)
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2014). *Employee Engagement in Theory and Practice (first ed.)*. London and New Yourk: Routledge.
- Turkzadeh, J., & Zeinali, F. (2011). A Comparative Study of Western and Islamic Approaches to Motivation: Towards the Development of Native Knowledge. *Journal of Islam and Management*, 1(2), 7-30. (in Persian)
- Yener, M., Yaldiran, M., & Ergun, S. (2012). The Effect of Ethical Climate on Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(4), 724-733.