

## Designing a Conceptual Model of Employees' Energy in the Workplace: A Qualitative Approach

Esmaeil Kakehbaraei <sup>1</sup> , Mansour Irandoost <sup>2\*</sup> , Jamal Adhami <sup>3</sup> , Reza Salehi <sup>4</sup> 

1. PhD Candidate of Organizational Behavior Management, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
3. Assistant Professor, Department of Sociology, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
4. Assistant Professor, Department of Mathematics and Statistics, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Citation: Kakehbaraei, E., Irandoost, M., Adhami, J., & Salehi, R. (2023). Designing a conceptual model of employees' energy in the workplace: A qualitative approach. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 10(1), 137-158.

### Abstract

#### Introduction

Recently, a new approach has emerged in management science that is related to positive psychology and is called positive organizational knowledge. Researchers in this field are interested in what enables people to be more flexible in times of crisis. One of these issues is employee energy, which is defined as the physical or mental response people have, voluntarily or involuntarily, to an event. Therefore, the purpose of this research is to develop a model of employee energy in the workplace.

#### Method

The qualitative approach of thematic analysis (TA) based on the Braun and Clarke method was used to identify the antecedents, consequences, dimensions, and components of the model under study. The statistical population of the study included all articles and books available in the field, selected according to the principle of purposeful sampling method. The library study method, including the review of books and articles, was used to collect information on theoretical foundations and research literature on the research topic. The review method was

---

\* Corresponding Author: Mansour Irandoost  
Email: [nwmi2005@gmail.com](mailto:nwmi2005@gmail.com)



used by a researcher colleague to check validity, and the P-Scott coefficient was used to measure reliability.

#### Results

The general results of this research were extracted as 64 basic themes, 11 organizing themes, and 3 overarching themes. The results of the research showed that the themes (psychological characteristics, job characteristics, leadership style, effective communication, and lifestyle) determined as drivers of employees' energy, (physical energy, emotional energy, cognitive energy, and spiritual energy) were determined as dimensions and components of employees' energy, and (primary and secondary outcomes) were determined as consequences of employees' energy.

#### Discussion

Focusing on the concept of energy at different levels in organizations provides managers with valuable information about the energy status of employees. As a result, when there is a high level of employee energy in an organization, the employees will motivate other members by continuously trying to achieve the goals, and this issue has positive consequences for the individual and organization.

Keywords: employee energy, workplace, qualitative research, theme analysis

## مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۱۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۲۸

بهار و تابستان ۱۴۰۲، ۱۰(۱)، ۱۵۸-۱۳۷

DOI: 10.22055/JIOPS.2023.43649.1352

## طراحی مدل مفهومی انرژی کارکنان در محیط کار: یک رویکرد کیفی

اسماعیل کاکه‌برایی<sup>۱</sup>، منصور ایران‌دوست\*<sup>۲</sup>، جمال ادهمی<sup>۳</sup>، رضا صالحی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۳. استادیار گروه جامعه‌شناسی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۴. استادیار گروه آمار و ریاضی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

## چکیده

اخیراً رویکرد جدیدی در علم مدیریت ظاهر شده است که مربوط به روان‌شناسی مثبت است که از آن به‌عنوان دانش سازمانی مثبت یاد می‌شود. محققان این حوزه به آنچه که افراد را قادر می‌سازد در مواقع بحرانی انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند علاقه‌مند هستند. یکی از این مباحث، انرژی کارکنان است که به واکنش فیزیکی یا ذهنی افراد که به‌صورت ارادی و یا غیرارادی نسبت به یک رویداد رخ می‌دهد، تعریف شده است. بنابراین هدف از این پژوهش طراحی مدلی برای انرژی کارکنان در محیط کار است. از رویکرد کیفی تحلیل مضمون و براساس روش براون و کلارک برای شناسایی پیشایندها، پیامدها و ابعاد و مؤلفه‌های مدل مورد مطالعه استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مقالات و کتاب‌های موجود در این زمینه بود که برحسب نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. از روش مطالعات کتابخانه‌ای شامل بررسی کتاب‌ها و مقاله‌ها برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق مرتبط با موضوع پژوهش استفاده شده است. به‌منظور بررسی روایی از روش بازبینی توسط همکار پژوهشی و برای سنجش پایایی از ضریب پی اسکات استفاده شده است. نتایج کلی این پژوهش به‌صورت ۶۴ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر استخراج شد. نتایج پژوهش نشان داد که مضامین (ویژگی‌های روان‌شناختی، ویژگی‌های شغلی، سبک رهبری، ارتباطات اثربخش و سبک زندگی) به‌عنوان پیشران‌های انرژی کارکنان (انرژی فیزیکی، انرژی احساسی، انرژی شناختی و انرژی معنوی) به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های انرژی کارکنان و پیامدهای (اولیه و ثانویه) به‌عنوان پیامدهای انرژی کارکنان مشخص شد. متمرکز شدن بر مفهوم انرژی در سطوح مختلف در سازمان‌ها، اطلاعات ارزشمندی را در مورد وضعیت انرژی کارکنان در اختیار مدیران قرار می‌دهد. در نتیجه هنگامی که سطح بالایی از انرژی کارکنان در یک سازمان وجود داشته باشد کارکنان با تلاش مداوم برای دستیابی به اهداف موجب برانگیخته شدن سایر اعضا می‌شوند و این موضوع پیامدهای مثبتی را برای فرد و سازمان به‌همراه دارد.

کلیدواژه‌گان: انرژی کارکنان، محیط کار، پژوهش کیفی، تحلیل مضمون

\* نویسنده مسئول: منصور ایران‌دوست

رایانامه: nwmi2005@gmail.com

## مقدمه

کارکنان یک سازمان در موقعیت‌های مختلف شغلی باید وظایف و مسئولیت‌های مختلفی را در طول روز کاری انجام دهند که باعث می‌شود فشارهای متعددی را در سطوح مختلف تجربه کنند (Fritz et al., 2011). این موضوع باعث واکنش‌های فیزیکی و ذهنی مانند افزایش ضربان قلب یا خستگی می‌شود که منجر به خستگی جسمی و روانی کارکنان و کاهش انرژی می‌شود (Vieten et al., 2023). ضعف جسمی و روانی کارکنان بار قابل توجهی برای مدیران سازمان ایجاد می‌کند و هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی را افزایش و بهره‌وری نیروی کار را کاهش می‌دهد (Das et al., 2019). در این بین افرادی وجود دارند که می‌توانند تفاوت ایجاد کنند زیرا می‌توانند بهتر با تغییرات مقابله کنند و استرس کمتری را تجربه کنند (Klijin et al., 2021). از این نظر، انرژی را می‌توان به عنوان منبع ارزشمندی دانست که کارکنان برای حفظ، محافظت و یا به دست آوردن تلاش می‌کنند (Hobfoll, 1989). پُرانرژی بودن به کارکنان اجازه می‌دهد تا درباره مشکلات مربوط به کار سازنده فکر کنند و بر وظایف موردنظر متمرکز شوند (Lykken, 2005) و سرانجام شدت و حجمی که کارکنان "پُرانرژی" روی منابع فیزیکی سرمایه‌گذاری می‌کنند، از تمایل آن‌ها برای تحقق اهداف سازمانی حمایت می‌کند (Cole et al., 2012).

انرژی کارکنان (employee energy) در محیط کار به نوعی واکنش مثبت افراد نسبت به وقایع و رویدادهای کاری اشاره دارد که به صورت فیزیکی یا ذهنی کارکنان از خود بروز می‌دهند (Quinn & Dutton, 2005; Russo et al., 2016). تحقیقات نشان داده است که عوامل مختلفی در شکل‌گیری انرژی کارکنان مؤثر است. به عنوان مثال (2003) Vallerand & Houfourt بیان می‌کنند اشتیاق کارکنان نسبت به کارشان به گونه‌ای است که شخص آن را دوست دارد، مهم می‌داند و در آن وقت و انرژی می‌گذارد (Cameron & Spreitzer, 2011) و براین اساس کارکنان مشتاق انرژی زیادی داشته و بیشتر درگیر شغل می‌شوند (Salehi et al., 2021). Cross & Parker (2004) بیان می‌کنند که شوخ‌طبعی به کارکنان کمک می‌کند تا خود را بازیابی کرده و دوباره تمرکز کنند. همچنین به افراد اجازه می‌دهد جدا از نقش‌هایشان با دیگران درگیر تعامل شوند و در نتیجه در تعامل با دیگران به عنوان یک فرد پُرانرژی شناخته شوند. (2002) Barsade استدلال کرد که وقتی کارکنان احساس مثبتی را از جانب دیگر افراد دریافت می‌کنند، در معرض احساسات سایر اعضاء قرار می‌گیرند که می‌تواند با شدت (مثبت یا منفی) و سطح انرژی که احساسات را بیان می‌کند، نمایش داده شود. (2011) Fritz et al. بیان می‌کنند که روابط با کیفیت بالا در محل کار، منابع انرژی‌زا را ایجاد و حفظ می‌کند، افراد را برای انجام کار و انجام صحیح آن‌ها تجهیز می‌کند. از سوی دیگر تحقیقات نشان داده است که انرژی کارکنان پیامدهایی برای فرد و سازمان دارد. (2019) Alexiou et al. بیان می‌کنند که افراد پُرانرژی که با احساسات مثبت، تعامل شناختی و رفتارهای عامل شناخته می‌شوند، دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که برای یادگیری مفید است. (2019) Baker بیان کرد که وقتی افراد انرژی می‌گیرند، بیشتر به دنبال فن‌آوری‌های جدید تکنیک‌ها و فرایندها در محل کار و ایجاد ایده‌های خلاقانه‌تر هستند. (2003) Cross et al. بیان می‌کنند که کسانی که به دیگران انرژی می‌دهند حتی بعد از کنترل توانایی افراد برای به دست آوردن اطلاعات مورد نیاز از شبکه‌ها و فن‌آوری‌های خود، عملکرد بالاتری دارند. (2018) Young et al. بیان می‌کنند افراد دارای احساس مثبت، به صورت مکرر افزایش انرژی و هشیاری را تجربه می‌کنند. بنابراین آن‌ها ممکن است بهتر بتوانند انرژی خود را به سمت نقش کاری (درگیر شدن) هدایت کنند. (2020) Butt et al. در مطالعات خود نشان می‌دهند که کارکنان با رفاه ذهنی بالاتر نسبت به رشد حرفه‌ای خود پیشگام‌تر، شجاع‌تر، وظیفه‌شناس‌تر هستند و استانداردهای بالاتری برای عملکرد کاری خود تعیین می‌کنند. در

عصر حاضر ارباب رجوع سازمان‌های دولتی دیگر به خدمات عمومی ارائه‌شده از سوی یک سازمان رضایت نمی‌دهند در نتیجه کارکنان یک سازمان برای موفقیت در ارائه خدمات ناچار هستند که در طول ارائه خدمات ابتکار عمل را به کار گیرند (Liang et al., 2020) و ارائه چنین خدماتی به شدت به میزان انرژی کارکنان مرتبط است (Shifrin & Michel, 2022). این درحالی است که مدیران سازمان‌های دولتی به‌طور عام که با فشار کاری و شکایات ارباب رجوع بیشتری روبه‌رو هستند، از کارکنان خود انتظار دارند که توانمند و پُرانرژی باشند و بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی وظایف خود را به انجام برسانند، باین‌حال در اکثر مواقع مشاهده می‌شود که کارکنان این سازمان‌ها به دلیل کمبود انرژی نمی‌توانند وظایف خود را در موعد مقرر به انجام رسانده و خدمات مناسبی را به ارباب رجوع ارائه دهند که این موضوع باعث کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی و در نتیجه ایجاد نارضایتی در مراجعان شده و تحقق اهداف سازمان‌های دولتی را که همان ارائه خدمات مناسب است دچار اختلال کرده است. این کاهش بهره‌وری و پایین بودن سرانه کار مفید می‌تواند مربوط به ویژگی‌های شخصیتی افراد، کیفیت و ویژگی زندگی شخصی افراد شامل احساس خستگی در طول روز (خواب شبانه ناکافی و بی‌کیفیت)، نوسانات خلقی (افسردگی)، استرس (توجه بیش‌ازحد به رسانه‌های اجتماعی، خانواده و شغل)، عوامل سبک زندگی منفی (کم‌تحرکی، نداشتن فعالیت ورزشی) باشد. بنابراین آنچه می‌تواند به بهبود این شرایط کمک نماید، شناسایی منابع انرژی کارکنان، به‌کارگیری و استفاده بهینه از آن است. در نتیجه چنین می‌توان استدلال کرد که عوامل ذکر شده در بالا می‌تواند منجر به تخلیه انرژی افراد در محیط کار شده و تحقق اهداف فردی و سازمانی را با اختلال مواجه کند. با توجه به مروری کوتاه بر مطالعات پیشین مشاهده می‌شود که عوامل مختلفی در ایجاد انرژی کارکنان مؤثر است که به تعدادی از آن‌ها اشاره شده است. اما تاکنون تحقیقی جامع در این زمینه صورت نگرفته است. با تکیه بر این بینش‌ها، در این پژوهش با طراحی الگویی به‌دنبال پاسخ به این پرسش هستیم که الگوی مطلوب انرژی کارکنان در سازمان‌های دولتی کدام است؟

واژه "انرژی" از کلمه (energeia) یونانی گرفته شده که به معنی "فعالیت" است؛ تلفیق دو ریشه (en) به معنای (درون یا داخل) (in) و (ergon)، به معنای (فعالیت یا عمل) (work) (Laughlin, 2018). معمولاً انرژی را توانایی یا قابلیت انجام دادن کار تعریف می‌کنند (Kuada & Series, 2010). در نتیجه می‌توان چنین ادعا کرد که اصطلاح انرژی به معنای «فعالیت»، «اقدام» و یا «عملکرد» است. گاهی اوقات دانشمندان صفت‌هایی را به واژه انرژی اضافه می‌کنند که دلالت بر این دارد که انواع مختلفی از انرژی وجود دارد، بسته به نوع فعالیت‌هایی که افراد انجام می‌دهند، مانند انرژی ذهنی، انرژی معنوی یا انرژی اجتماعی. این ممکن است برای استفاده محاوره‌ای مناسب باشد، اما نادرست است و ادغام در کار علمی را دشوار می‌کند (Quinn et al., 2012). تحقیقات انجام‌شده در این راستا شش نوع از انرژی‌های فردی را مشخص کرده است که عبارت‌اند از: انرژی فیزیکی، انرژی احساسی، انرژی شناختی، انرژی ارتباطی، انرژی رفتاری و انرژی معنوی. در ادامه هر یک از انواع انرژی تشریح خواهد شد. ۱. انرژی فیزیکی (Physical Energy): این نوع از انرژی در «ظرفیت انجام کار» افراد مشخص می‌شود، جایی که کار حاصل نیرویی است که بر روی یک جسم وارد شده و در فاصله‌ای حرکت می‌کند. در انسان انرژی فیزیکی به عنوان انرژی بالقوه در پیوندهای شیمیایی گلوکز یا آدنوزین تری فسفات (ATP) ذخیره می‌شود. سپس انرژی پتانسیل با شکسته شدن پیوندهای این مواد شیمیایی پیچیده و تشکیل مواد شیمیایی ساده و جدید به انرژی جنبشی تبدیل می‌شود. اعمالی که انرژی فیزیکی را مصرف می‌کنند می‌توانند عمدی باشند (به‌عنوان مثال؛ تفکر آگاهانه، حرکتی آگاهانه، مکالمه آگاهانه و گوش دادن فعال) یا غیرعمدی (تنفس، پمپاژ قلب، فکر ناخودآگاه و پاسخ خودکار)، بنابراین انرژی جسمی (فیزیکی) همان چیزی است که افراد را قادر به حرکت، عمل و تفکر می‌کند (Quinn et al., 2012). ۲. انرژی

احساسی (Emotional Energy): گاهی اوقات انرژی احساسی با برجسب، فعال‌سازی انرژی‌زا تعریف می‌شود (Baker, 2019). Quinn et al. (2012) بیان می‌کنند که انرژی احساسی که توسط (Collins 1993) استفاده شده است مترادف با فعال‌سازی انرژی‌زا است. به‌علاوه انرژی احساسی در ارزش‌ها و غرایز درونی پایه‌ریزی شده است (Schuijman et al., 2007). برای برخی مانند Barsade (2002) انرژی احساسی صرفاً مترادف شدت احساسات است. به‌عبارت دیگر «انرژی احساسی»، شدتی است که احساسات را از یک شخص به شخص دیگر منتقل کرده و ارتباط را برقرار می‌کند. این انرژی یا شدت با لحن کلامی، بلندی صدا و سرعت به‌همراه نشانه‌های غیرکلامی مانند حرکات و الگوهای صورت بیان می‌شود. نتیجه این‌که، در پرکاربردترین تعریف انرژی احساسی به عنوان "احساس اعتماد به نفس، وجد، قدرت، اشتیاق و ابتکار عمل" توصیف می‌شود (Walsh et al., 2020). ۳. انرژی شناختی (Cognitive Energy): انرژی شناختی به فرآیندهای اشتراکی مشترک اشاره دارد که هنگام حل چالش‌های مرتبط با کار، منجر به تفکر مداوم و سازنده می‌شود (Alexiou et al., 2019). Cole et al. (2012) آن را به‌عنوان یک وضعیت ذهنی مشترک و درک مشترک از اهداف مشترک توصیف می‌کند (Dyah & Almahendra, 2016). در بعضی از تحقیقات از انرژی شناختی به‌عنوان انرژی ذهنی یاد شده است. انرژی ذهنی بیانگر توانایی تاب‌آوری بلندمدت در مورد حل یک مسئله، توانایی تمرکز و توجه بالا، متوقف کردن حواس‌پرتی و پافشاری در جستجوی راه‌حل است (Bruch et al., 2006). ۴. انرژی معنوی (Spiritual Energy): انرژی معنوی نیروی محرکه عمل در تمام ابعاد زندگی افراد است و منبع اصلی و تأمین‌کننده معنا و هدف در زندگی افراد است و منبع تمام نشدنی ایمان و اراده را برای فرد فراهم می‌کند. منبع کلیدی که انرژی معنوی را تأمین می‌کند، شجاعت و اعتقاد به زندگی براساس ارزش‌های اصلی خود است. انرژی معنوی یک نیروی منحصربه‌فرد برای عمل در تمامی ابعاد است زیرا منبع جهت را فراهم می‌کند (Klijn et al., 2021).

در سال‌های اخیر تحقیقات اندکی پیرامون مفاهیم انرژی کارکنان در داخل کشور صورت گرفته است. در بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی، مفهوم انرژی کارکنان در کار، توجه محققان زیادی را جلب کرده است و به‌واسطه نقشی که می‌تواند در تحقق اهداف فردی و سازمانی داشته باشد، به‌شدت مورد استقبال قرار گرفته است. در ادامه خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام گرفته در داخل و خارج از کشور ارائه شده است. در پژوهش اول با عنوان نقش واسطه‌ای احساس انرژی در پیوند بین استرس با خلاقیت، رفتارهای مدنی و رفتارهای انحرافی که توسط (Golparvar & Vaseghi 2011) انجام شده است، نتایج نشان داد که بین احساس انرژی با استرس شغلی و رفتارهای انحرافی رابطه منفی وجود دارد؛ احساس انرژی با رفتارهای مدنی سازمانی و خلاقیت دارای رابطه مثبت است. در پژوهش دوم با عنوان اثربخشی مداخله نزاکت، احترام و اشتیاق در کار (CREW) بر ارتقای سطح انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان با کنترل متغیر برون‌گرایی توسط (Savadkouhi et al. 2022) انجام گرفت مشخص شده است که کنترل برون‌گرایی، مداخله باعث افزایش انرژی رابطه‌ای و بهزیستی کارکنان شده است. در پژوهش سوم با عنوان اثر رفتار شوخ‌طبعانه بر اشتیاق شغلی کارکنان با نقش میانجی انرژی احساسی که توسط (Sepahvand & Bagherzadeh Khodashahri 2021) صورت گرفته است مشخص شد که رفتار شوخ‌طبعانه دو متغیر انرژی احساسی و اشتیاق شغلی کارکنان را به‌طور مثبت و معنی‌داری تحت تأثیر قرار می‌دهد. انرژی احساسی بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در پژوهش چهارم با عنوان انرژی کارکنان و رفاه ذهنی: یک مدل میانجی‌گری تعدیل شده که توسط (Butt et al. 2020) انجام گرفته است مشخص شد که شکوفایی نقش مهمی در توضیح ارتباط بین انرژی و رفاه ذهنی دارد. انرژی به‌طور مستقیم و از طریق شکوفایی، رفاه ذهنی کارکنان را افزایش می‌دهد. در پژوهش پنجم با عنوان سوار شدن بر موج به‌سمت بهبودی: انرژی ارتباطی به‌عنوان یک منبع مدیریت منابع انسانی برای کارکنان در طول بازبازی بحران که توسط (Sumpter & Gibson 2022) مشخص شد

که به‌هنگام وقوع بحران، کارکنان با درگیر شدن در فرآیندهای ایجاد چشم‌انداز و تنظیم ارتباطات بین‌فردی انرژی رابطه‌ای تولید کردند. در پژوهش ششم با عنوان تقاطع انرژی از رهبر به پیروان: مطالعه‌ای در مورد تأثیرات تفاوت انرژی و تبادل رهبر-پیرو که توسط Parent-Rocheleau & Tremblay (2020) انجام شده است مشخص شد که پیروانی که با یک رهبر انرژی‌زا در ارتباط بودند احساس انرژی بیشتری کرده، درحالی‌که کسانی که با رهبران انرژی‌زدا در ارتباط بودند انرژی آنان کاهش یافته است و درنهایت پژوهش هفتم با عنوان کاهش انرژی رابطه‌ای: چگونه و چه زمانی تهمت بی‌کفایتی همکاری مانع خلاقیت کارکنان می‌شود که توسط Mao et al. (2022) انجام شد مشخص شده است که بی‌کفایتی همکاری از طریق کاهش انرژی رابطه‌ای با خلاقیت یک کارمند ارتباط منفی دارد. رهبری خدمتگزار رابطه منفی بین بی‌کفایتی همکاریان و خلاقیت را از طریق کاهش انرژی رابطه‌ای تعدیل می‌کند.

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای براساس نتیجه، کاربردی و براساس راهبرد، کیفی است. از آنجایی‌که هدف این پژوهش طراحی الگوی انرژی کارکنان در سازمان‌های دولتی بوده است و برای این منظور نیاز به داده‌های کیفی وجود داشت، رویکرد کیفی تحلیل مضمون به‌عنوان گام اول جهت شناسایی پیشایندها، پسایندها و ابعاد و مؤلفه‌های مدل مورد مطالعه انتخاب گردید. مرحله نخست این پژوهش، براساس الگوی Braun & Clarke (2006) و شامل شش مرحله «آشنایی، کدگذاری، جستجو برای مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و نوشتن گزارش است. تحلیل مضمون روشی است برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده. مضمون نشان‌دهنده نکته مهمی درباره داده‌های مرتبط با سؤالات پژوهش است و سطحی از پاسخ نظام‌مند در مجموعه‌ای از داده‌ها را ارائه می‌دهد. مضامین به سه سطح تقسیم می‌شوند: مضامین پایه یا اصلی، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر. مضامین پایه به پایه‌ای‌ترین یا پایین‌ترین سطح مضمون گفته می‌شود که از داده‌های متنی نشأت می‌گیرد. مضامین پایه شکل‌دهنده مضامین سازمان‌دهنده هستند. مضامین سازمان‌دهنده مضمون سطح میانی یا سطح دوم است که مضامین پایه را در قالب خوشه‌های مشابه سازماندهی می‌کند. مضامین سازمان‌دهنده شکل‌دهنده مضامین فراگیر هستند و مضامین فراگیر به‌عنوان مضامین سطح بالا هستند که استعاره‌های اصلی و کلیدی موجود داده‌ها را دربردارند (Braun & Clarke, 2006).

Table 1. Data analysis process in the thematic analysis method with the Braun and Clarke model

ردیف	مراحل	توضیح
1	آشنا شدن با متن مورد بررسی	پایه‌سازی داده‌ها (در صورت لزوم)، مطالعه مکرر داده‌ها، نوشتن ایده‌های اولیه
2	ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها در کل متن، جمع‌آوری و تطبیق داده‌ها با کدهای مربوطه
3	جستجو و شناسایی مضامین	تطبیق دادن کدها با مضامین بالقوه، گردآوری همه داده‌های مرتبط با مضمون بالقوه
4	بازبینی مضامین	بررسی و کنترل هم‌خوانی مضامین با کدهای استخراج شده، بررسی و تطبیق مضامین با چکیده‌های کدگذاری‌شده، انتخاب مضامین اصلی، سازمان‌دهنده و فراگیر
5	تعریف و نامگذاری مضامین	بررسی ویژگی‌های خاص هر مضمون، تعریف و نامگذاری مضامین، تحلیل نهایی مضامین استخراج‌شده
6	تدوین گزارش	استخراج نمونه‌های جالب و برجسته از چکیده‌های کدگذاری‌شده، تحلیل نهایی چکیده‌های منتخب، مرتبط نمودن تحلیل با سؤالات تحقیق و ادبیات موضوع، نوشتن گزارش علمی از تحلیل‌ها

جامعه آماری بخش کیفی همان منابع نوشتاری یا متون مرتبط با مفهوم انرژی کارکنان هستند که قابل دسترس برای داندود بودند. برای شناسایی کتاب‌ها، مقالات و سایر منابع مرتبط با این موضوع از موتور جستجوی گوگل و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر خارجی نظیر (sciedirect, emerald, google scholar, john wiley, springer) و از پایگاه‌های علمی داخل کشور نظیر (Sid, NoorMags, Magiran, IranDoc) استفاده شد. پس از جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی ۱۴۳ منبع اعم از کتاب و مقاله شناسایی شدند. از بین این منابع، ۶۹ مقاله علیرغم اینکه در عنوان یا چکیده یکی از کلید واژه‌های انرژی را دربرداشتند اما فاقد محتوای مرتبط با سؤالات و اهداف این پژوهش بودند. در مجموع ۷۴ مقاله براساس نمونه‌گیری قضاوتی حاوی محتوای مرتبط بودند که این تعداد همان نمونه منتخب بخش کیفی این پژوهش محسوب می‌شوند. در پژوهش حاضر از روش کدگذاری مستقل و گروه خبرگان برای تعیین روایی پژوهش استفاده شد. به این ترتیب که یافته‌های بخش کیفی در اختیار چهار نفر از خبرگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد نظر خود را درباره مضامین شناسایی شده، مرتبط بودن آن‌ها با اهداف و سؤالات تحقیق و صحت نامگذاری آن‌ها براساس دانش و تجربیات خود اعلام نظر نمایند. پس از گردآوری نظرات و بازخور این چهار نفر جرح و تعدیل‌هایی انجام شد بدین صورت که برخی از مضامین پایه به دلیل وجه اشتراک زیادی که با هم داشتند ادغام شدند، نام چند مضمون پایه اصلاح شد و چند مضمون پایه نیز به دلیل اینکه پس از انجام تغییرات، ذیل هیچ مضمون سازمان‌دهنده جای نمی‌گرفتند حذف شدند. طبق نظر خبرگان، تمامی مضامین شناسایی شده با الگوی ارائه شده انرژی کارکنان در سازمان‌های دولتی مرتبط هستند. این امر بیانگر آن است که پژوهش حاضر از روایی برخوردار است. برای سنجش پایایی بخش کیفی، از ضریب پی اسکات استفاده شده است. در این روش باید دو ارزیاب داده‌ها را بررسی کنند و براساس همبستگی داده‌های این دو ارزیاب، پایایی تعیین می‌شود. مقدار این ضریب بین صفر و یک قرار دارد. هرچه میزان این شاخص به یک نزدیک‌تر باشد، پایایی کدگذاری در تحلیل کیفی بیشتر است. اگر این شاخص بالای ۰/۹ به دست آید، بیانگر اطمینان بالا بین دو ارزیاب است. اما در حالت کلی، میزان قابل قبول ضریب پایایی پی اسکات بالای ۰/۷ است. در این پژوهش ۵ مقاله در اختیار دو همکار پژوهشی قرار داده شد. ضریب پایایی به دست آمده ۰/۸۷ بود. نظر به اینکه ضریب حاصله بیشتر از ۰/۷ بود، این اطمینان را به محقق می‌دهد که کدگذاری‌ها از نظر شاخص ثبات پایایی مناسبی دارند، لذا محقق می‌تواند مابقی مستندات را کدگذاری کند. فرمول ضریب پی اسکات عبارت است از:

$$\pi = \frac{\Pr(a) - \Pr(e)}{1 - \Pr(e)}$$

$\Pr(a)$ : بیانگر درصد توافق مشاهده شده بین دو کدگذار

$\Pr(e)$ : بیانگر درصد توافق مورد انتظار

## یافته‌ها

برای شروع تحلیل مضمون، ابتدا تمامی منابع موجود و در دسترس با دقت مورد مطالعه قرار گرفت و منابعی که به نظر می‌رسید فاقد کد مرتبط با سؤالات و اهداف پژوهش بودند از منابعی که دارای کد مرتبط بودند جدا شدند. هنگام مطالعه، متونی که به نظر می‌رسید دارای کد مرتبط بودند هایلایت شدند تا امکان کدگذاری تسهیل شود. در



گام دوم تمامی چکیده‌های هایلایت‌شده کدگذاری شدند. پس از پایان کدگذاری، تمامی کدها بررسی شدند تا از ارتباط آن‌ها با داده مرتبط به خود اطمینان حاصل شود. در گام سوم کدهای مشابه در قالب مضامین مرتب شدند تا درباره نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل یک مضمون پایه، تصمیم‌گیری شود. در گام چهارم علاوه بر اینکه نام اولیه برای مضامین پایه انتخاب شد درباره مرتبط بودن هر یک از این مضامین اولیه با کدهای شناسایی‌شده، چکیده‌های استخراج شده و همچنین سؤال تحقیق بررسی‌های بیشتری انجام شد. در این مرحله برخی مضامین باهم ادغام شدند چون به نظر می‌رسید با یکدیگر همپوشانی زیادی داشتند. در این مرحله مضامین پایه و کدها چندین بار مرتب و بازبینی شدند تا در نهایت جمع‌بندی نهایی حاصل شد. در گام پنجم ماهیت هر مضمون پایه بطور دقیق‌تر شناسایی شده و نام مناسب برای مضامین انتخاب شدند. برای نامگذاری مضامین هم از ادبیات پژوهش استفاده شد و هم از خلاقیت تیم پژوهش. هنگام نام‌گذاری مضامین سعی شد اسامی برای مضامین انتخاب شود که بیانگر ویژگی خاص هر مضمون باشد، با اهداف و سؤالات تحقیق مرتبط باشند و حتی‌الامکان با مضامین دیگر همپوشانی نداشته باشند. در نهایت پس از تلخیص این مفاهیم، ۵۶ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر استخراج شد که به‌طور جداگانه در جداول ذیل ارائه شده است. جدول ۲ حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی‌شده در متون پیاده‌شده از یک نمونه مقاله است که در قالب مضمون‌های پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی شده است.

Table 2. Concepts, basic and organizing themes identified in the text of a sample article

ردیف	متن استخراج شده	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
1	افرادی که احساس سطح انرژی زیاد و مثبت دارند، تمایل دارند به‌طور مثبت رویدادها را مشاهده کنند، انتظار دارند که اتفاقات مثبتی رخ دهد و برای دستیابی به اهداف سرمایه‌گذاری می‌کنند.	مثبت‌اندیشی		
2	ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) تأکید کردند که اعتمادبه‌نفس کارکنان در توانایی شخصی خود برای دستیابی به اهداف، خلاقیت آن‌ها را تسهیل می‌کند و آن‌ها را قادر می‌سازد وقت و انرژی خود را به کار خود اختصاص دهند.	خودکارآمدی	ویژگی‌های روان‌شناختی	پیشران‌های انرژی کارکنان
3	طبق نظر ایسن (۲۰۰۱) افراد دارای احساس مثبت، دارای مجموعه متنوعی از شناخت و عمل و همچنین افزایش انرژی برای عمل هستند. چنین تجربه‌ای به افراد اجازه می‌دهد دید گسترده‌تری نسبت به مشکلات خود داشته باشند، که به آن‌ها کمک می‌کند تا طیف وسیعی از راه‌حل‌های ممکن را تولید کنند.	احساسات مثبت		

با توجه به مطالب ذکرشده در مرحله قبل، در این مرحله ۳۷ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر مربوط به پیشایندهای انرژی کارکنان در جدول ۳ ارائه شده است.

Table 3. Themes related to employees' energy antecedents

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
1	شوخ‌طبعی		
2	شور		
3	نشاط		
4	خوش‌بینی		
5	نوجویی		
6	هوش هیجانی		
7	وجدان		
8	صداقت		
9	هدفمند بودن	ویژگی‌های روان‌شناختی	
10	خودکار آمدی		
11	متعهد بودن		
12	احساسات مثبت		
13	عزت نفس		
14	خوش‌خلقی		
15	اشتیاق		
16	برونگرایی		
17	روحیه مثبت		
18	واقع‌بینی		
19	تناسب بین شغل و شاغل		
20	معنادار بودن شغل		
21	تقاضای شغلی	ویژگی‌های شغلی	
22	امنیت شغلی		
23	دوستوانی		
24	هم‌راستایی اهداف فرد با سازمان		
25	رهبری کارزماتیک		
26	رهبری معنوی		
27	رهبری تحول‌گرا	سبک رهبری	
28	ارتباط بین رهبر-پیرو		
29	رفتار و نگرش مدیران		
30	همکاری		
31	همدلی	ارتباطات اثربخش	
32	بازخورد عملکرد		
33	تعادل بین کار و زندگی		
34	تغذیه		
35	خواب	سبک زندگی	
36	میزان استرس		
37	ورزش		

پیشران‌های انرژی کارکنان

با توجه به مطالب ذکر شده در مرحله قبل، در این مرحله ۱۲ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر مربوط به ابعاد انرژی کارکنان در جدول ۴ ارائه شده است.

Table 4. Themes related to employee energy dimensions

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
1	تمایل به بروز عواطف، صحبت رسا و بلند، زبان بدن	انرژی احساسی	انرژی کارکنان
2	توانمندی جسمی، استقامت و پایداری، انعطاف‌پذیری	انرژی فیزیکی	
3	تمایل به حل مسئله، یادگیری چیزهای جدید، خلق راه‌حل‌های بدیع	انرژی شناختی	
4	نیروی محرکه عمل در تمام ابعاد زندگی، ارتباطات فراروحی، منبع اصلی و تأمین‌کننده معنا و هدف در زندگی	انرژی معنوی	

با توجه به مطالب ذکرشده در مرحله قبل، در این مرحله ۱۵ مضمون پایه و ۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر مربوط به پیامدهای انرژی کارکنان در جدول ۵ ارائه شده است.

Table 5. Themes related to the consequences of employee's energy

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
1	یادگیری	پیامد اولیه	پیامدهای انرژی کارکنان
2	کارایی		
3	خلاقیت		
4	محرک کنش		
5	تمرکز		
6	درگیر شدن بیشتر در کار		
7	گشودگی به تجربه		
8	انتقال دانش به افراد		
9	پایداری و استقامت		
10	دستیابی به اهداف	پیامد ثانویه	
11	بهبود عملکرد شغلی		
12	اثربخشی فرد		
13	احساس رضایت عمومی		
14	رفاه ذهنی		
15	خودشکوفایی		

درنهایت باتوجه به کدهای استخراج‌شده و استنباط‌های انجام گرفته در هر قسمت مدل شبکه مضامین انرژی کارکنان به‌صورت شکل ۱ ارائه شده است.

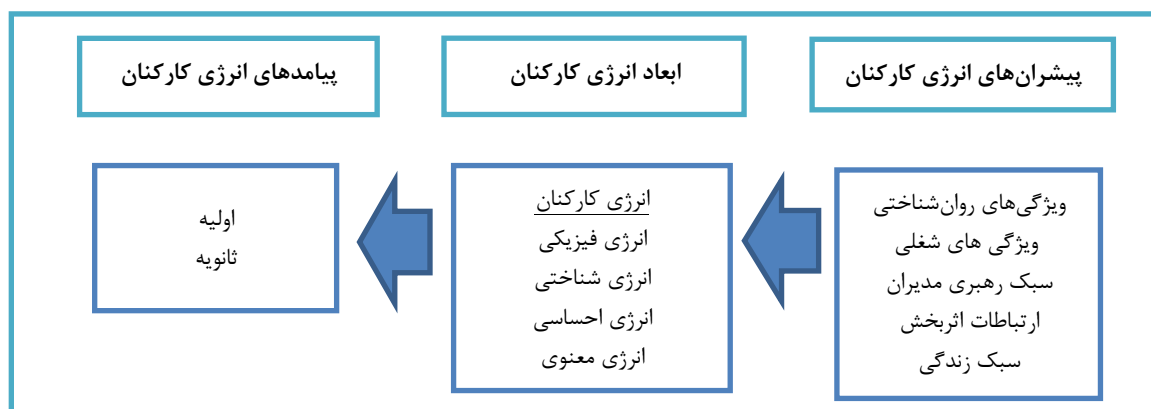


Figure 1. Network of employee energy themes

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه نیروی انسانی کلیدی‌ترین و حساس‌ترین عنصر سازمانی محسوب می‌شود و اکثر نظریه‌های جدید دانش سازمانی و مدیریت، اشاره به چنین عامل حساسی دارند؛ اما آنچه حائز اهمیت است انسان‌ها ذاتاً از نظر میزان توانایی‌های جسمی و ذهنی با هم متفاوت هستند. از آنجا که کارکنان در طول روز با فشارکاری و عوامل استرس‌زای زیادی مواجه می‌شوند، به دنبال منابعی هستند که فرصت کشف پتانسیل‌های بالقوه را به آن‌ها بدهد و سیستمی از ویژگی‌های خاص را در زندگی شخصی و شغلی آن‌ها ترتیب دهد. فراتر از توانایی انجام کار، انرژی یک نیاز اساسی برای تأثیر بر زندگی فرد است. اگر انرژی فردی محدود باشد، زندگی او نیز محدود خواهد شد. به‌علاوه، کسانی که انرژی کافی ندارند این امکان را ندارند که به سمت دستاوردهای سازنده و تحقق بیشتر اهداف حرکت کنند. از این نظر، انرژی را می‌توان به‌عنوان منبع ارزشمندی دانست که افراد برای حفظ و یا به دست آوردن آن تلاش می‌کنند. بنابراین واضح است که انرژی بسیار مهم است؛ زیرا همه زندگی انسان‌ها برای حرکت به سمت تکامل در حوزه‌های مختلف به انرژی نیاز دارد. از سوی دیگر افزایش سرعت، پیچیدگی و تلاطم در محیط کار که افراد و سازمان‌ها باید در آن فعالیت کنند، منجر به تغییر در نحوه مشاهده و مدیریت کارکنان شده است. این واقعیت که افکار و احساسات کارمندان نقش مهمی در شکل دادن به عملکرد کارمندان در محیط کار دارند منجر به افزایش دقت در مورد تأثیراتی شده است که حالت‌های روانی مثبت می‌توانند در تشویق فعالیت‌های کارکنان و رفتارهای لازم برای اجرای استراتژی‌های سازمان به‌طور مؤثر داشته باشند. از آنجا که هدف اصلی سازمان‌های دولتی ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوع و کسب رضایت عمومی آن‌ها است؛ لذا در نیل به این هدف شایسته است که سازمان‌های دولتی با برنامه‌ریزی و اتخاذ راهبردهای مناسب در سطوح خرد و کلان در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌صورت عام و توجه ویژه به مفهوم انرژی کارکنان و حالت‌های روانشناسی مثبت افراد که می‌تواند به‌عنوان ابزاری مناسب در تحقق اهداف سازمان‌های دولتی که همان ارائه مناسب خدمات و کسب رضایت ارباب رجوع است تلقی شود عمل نمایند. هدف اصلی این مطالعه طراحی الگوی انرژی کارکنان در محیط کار مبتنی بر روش تحلیل مضمون بود. در این پژوهش ابتدا با استفاده از تحلیل مضمون مدل انرژی کارکنان به شیوه استقراء و پس از بررسی عمیق مبانی نظری و ادبیات موضوع شامل منابع در دسترس اعم از کتاب و مقالات موجود ابعاد، عوامل مؤثر و پیامدهای آن استخراج شد. نتایج این پژوهش منجر به استخراج ۶۴ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر شد. نتایج بدست آمده نشان داد که عواملی همچون ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های روان‌شناختی، سبک رهبری مدیران، ارتباطات اثربخش و سبک زندگی به‌عنوان پیشران‌های انرژی کارکنان؛ انرژی فیزیکی، انرژی شناختی، انرژی ارتباطی، انرژی احساسی و انرژی معنوی به‌عنوان ابعاد انرژی کارکنان و پیامدهای اولیه و ثانویه شناسایی شد. با توجه به مدل احصاء شده می‌توان مشاهده کرد که ویژگی‌های روان‌شناختی افراد در وهله اول تأثیر چشمگیری بر ایجاد انرژی در کارکنان دارد. ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان ارتباط نزدیکی با سلامت و رفاه جسمی و روانی آن‌ها دارند و بر عادات و رفتارهای بهداشتی و سلامت آن‌ها نقش و تأثیری تعیین‌کننده برجای می‌گذارد. به‌عنوان مثال کارکنانی که وظیفه‌شناسی بالایی دارند، از طریق افزایش احساس تعهد و تلاش برای دستیابی به موفقیت تمایل دارند دائماً انرژی شخصی خود را برای مدت زمان طولانی صرف کار می‌کنند و تمرکز خود را به کار با اجتناب از حواس‌پرتی تنظیم کنند. علاوه بر این برون‌گراها احتمالاً انرژی را به نقش‌های اجتماعی در محل کار اختصاص می‌دهند، مانند برقراری ارتباط با دیگران، توجه به اطلاعات اجتماعی، و درگیر شدن در رفتاری که توجه یا پاداش‌های اجتماعی را جلب می‌کند. همچنین کارمندانی که از گشودگی بالایی برخوردار هستند، انرژی خود را به-

طور مؤثر به سمت ادراک وظایف پیچیده و موقعیت‌های اجتماعی در محل کار هدایت و تنظیم می‌کنند. دومین پیشران به ویژگی‌های شغلی کارکنان اشاره دارد. در اکثر موارد، دلیل ناکامی افراد در انجام اثربخش وظایف شغلی در سازمان، به میزان هوش یا مهارت‌های فنی آنان مرتبط نیست، بلکه هم‌راستا نبودن ویژگی‌های روان‌شناختی آنان و شغلی است که به عهده دارند. براساس نظریه Hollan (1997) افراد تمایل دارند شغلی را انتخاب کنند که با شخصیت آنان همخوانی داشته باشد. از طرف دیگر بعضی از مشاغل روتین و متعارف و دارای میدان عمل محدود هستند که به فعالیتی یکنواخت و تکراری نیاز دارند و برخی دیگر چالشی و نیاز به مهارت‌های مختلفی دارند، بعضی از مدیران کارکنان را با واداشتن به تبعیت دقیق از قوانین خسته می‌کنند و بعضی دیگر به کارکنان آزادی عمل بیشتر در انجام دادن وظایف به میل خود می‌دهند. براساس مدل ویژگی‌های شغلی (Hackman & Oldham, 1974) مشاغل باید دربرگیرنده ۵ شاخص باشد که عبارتند از: تنوع مهارت (پیچیدگی مهارت‌ها و استعداد‌های موردنیاز برای انجام کار)، هویت وظیفه (میزانی که کار به‌عنوان یک تکلیف قابل شناسایی کامل دیده می‌شود)، اهمیت کار (نحوه تأثیر کار بر رفاه دیگران)، استقلال (چگونه شغل اجازه ابتکار عمل شخصی را می‌دهد) و بازخورد از شغل (میزانی که خود شغل اطلاعاتی در مورد عملکرد شغلی ارائه می‌دهد). بنابراین مشاهده می‌شود که شیوه سازمان یافتن عناصر در هر شغل می‌تواند عاملی برای تقویت یا تضعیف میزان سرمایه‌گذاری انرژی فرد در محیط کار شمرده شود. سومین پیشران به سبک رهبری مدیران اشاره دارد. مدیرانی که از سبک‌های رهبری تحول‌گرا، فرهمند و یا معنویت‌گرا استفاده می‌کنند به‌عنوان کسانی که دائماً مأموریت بزرگی را به زیردستان خود منتقل می‌کنند، انگیزه‌های فوق‌العاده‌ای را در آن‌ها ایجاد کرده و آن‌ها را تشویق می‌کنند تا فراتر از حد انتظار باشند. در این نوع از سبک‌های رهبری، آن‌ها شیوه مدیریت انرژی را تعریف می‌کنند، محرک‌هایی را برای راه‌اندازی و هدایت انرژی کارکنان به سمت اهداف مشترک فراهم می‌کنند تا بتوانند انرژی کارکنان را رها سازند و آن را به چالش بکشند و ظرفیت‌های احساسی، فکری و جسمی افراد را در حمایت از اهداف کلیدی راهبردی به‌دست آورند. در مقابل رهبران با استفاده از سبک‌های مدیریت استبدادی می‌توانند انرژی کارکنان کاهش دهند و آن‌ها را مجبور به پیروی از قوانین دیوان‌سالاری کنند که باعث کاهش انرژی کارکنان می‌شود. چهارمین پیشران به ارتباطات اثربخش اشاره دارد. ارتباطات اثربخش یکی از عوامل بسترساز ارتباط سالم افراد در جامعه و محیط کار است، درون‌مایه‌ای مثبت دارد که قادر است حالت‌های سرشار از استرس را بهبود ببخشد و باعث ایجاد ذهنیت مثبت شود و در نتیجه افراد برای فعالیت‌های فیزیکی و بدنی نیز آماده‌تر و تواناتر شوند. علاوه بر این ارتباطات اثربخش بین کارکنان به‌عنوان تجربه ذهنی فرد از تعامل مکرر، هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها، نتایج مثبتی در محل کار ایجاد کند که این مورد به‌نوبه خود باعث ایجاد منابع انرژی‌زا می‌شود و کارکنان را برای انجام صحیح کار تجهیز می‌کند. در نتیجه چنین تصور می‌شود که اثربخشی ارتباطات اجتماعی شکل گرفته بین کارکنان می‌تواند منجر به ایجاد و شکل‌گیری شبکه انرژی در بین آنان شود و می‌تواند به شناسایی محرک‌های انرژی کارکنان کمک کند. پنجمین پیشران به سبک زندگی کارکنان اشاره دارد. بهره‌مندی از خواب مناسب و کافی در طول شبانه‌روز، به ذهن و بدن برای بازسازی انرژی از دست رفته کمک می‌کند. به‌عبارت دیگر اگر بدن افراد قادر به تشخیص این ضرب‌آهنگ نباشد که چه زمانی باید انتظار به خواب رفتن را داشته باشد، قادر به یافتن روال طبیعی نیست که بتواند براساس آن برنامه‌ریزی کند. علاوه بر این، یک برنامه غذایی نامناسب همانند مصرف بیش‌ازحد کربوهیدرات‌ها یا غذاهای کم‌ارزش می‌تواند به افت سطوح انرژی بدن و احساس خستگی مداوم منجر شود. در مورد ورزش نیز تصور می‌شود که برای حفظ تناسب اندام مهم است و به سلامت جسمی و روانی کمک کرده و باعث افزایش برانگیختگی انرژی

به‌عنوان یک اثر اولیه و کاهش تنش به‌عنوان یک اثر ثانویه خواهد شد. به‌صورت کلی چنین استنباط می‌شود که یک سبک زندگی سالم اعم از ورزش کردن، رعایت سبک تغذیه و دور شدن از فشار روانی می‌تواند به پیشگیری از بسیاری از مشکلات جسمی و روحی کمک کند. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Bahrami, 2018) در مورد شوخ‌طبعی، (Csikszentmihalyi, 1990) در مورد شور، (Bakker & Schaufeli, 2008) در مورد نشاط، (Segerstrom et al., 2017) در مورد خوش‌بینی، (Gatezadeh, 2019) در مورد هوش هیجانی، (Schipper & Hogenes, 2011) در مورد صداقت و وجدان، (Cole et al., 2012) در مورد هدفمند بودن، (Daly et al., 2016) در مورد خودکارآمدی، (Bakker & Schaufeli, 2008) در مورد متعهد بودن، (Fredrickson, 2001) در مورد احساسات مثبت، (Schipper & Hogenes, 2011) در مورد عزت‌نفس، (Tsai et al., 2007) در مورد خوش‌خلقی، (Perttula, 2010) در مورد اشتیاق، (Bono et al., 2011) در مورد برون‌گرایی، (Bruch et al., 2006) در مورد روحیه مثبت، (Cross et al., 2003) در مورد واقع‌بینی، (Hackman & Oldham, 1974) در مورد ویژگی‌های شغلی، (De Carlo et al, 2020) در مورد سبک رهبری، (Dutton & Heaphy, 2033) در مورد ارتباطات اثربخش (Russo et al, 2016) در مورد تعادل بین کار و زندگی (Schuiuma et al, 2007) در مورد ورزش، تغذیه و خواب، (Schipper & Hogenes, 2011) در مورد استرس همسویی دارد.

در مورد ابعاد و مؤلفه‌های انرژی کارکنان، یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد انرژی کارکنان در تعاریفی از قبیل میزان انتقال شدت احساسات بین افراد، توانمندی روان‌شناختی در برقراری ارتباط، توان بدنی و استقامت، تفکر مداوم و سازنده و ارائه راه‌حل‌های مؤثر در مورد مشکلات و معنا و تأمین‌کننده معنا و هدف در زندگی معنا پیدا می‌کند. بنابراین مشاهده می‌شود که انرژی کارکنان در جز اول مربوط به وضعیت فیزیکی، در جز دوم مربوط به وضعیت شناختی، در جز سوم مربوط به عواطف و در جز چهارم مربوط به معنویت آن‌ها است. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های (Derman, 2008)؛ (Schuiuma et al, 2007) همخوانی دارد.

در مورد پیامدهای انرژی کارکنان بر اساس نتایج بخش کیفی ۱۵ مضمون اولیه در قالب ۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر به‌دست آمد که عبارتند از (یادگیری، کارایی، خلاقیت، محرک کنش، عدم‌توجه به حواشی، درگیر شدن بیشتر در کار، گشودگی به تجربه، انتقال دانش به افراد، پایداری و استقامت به‌عنوان پیامدهای اولیه) و (دستیابی به اهداف، بهبود عملکرد شغلی، اثربخشی فرد، احساس رضایت عمومی، رفاه ذهنی و خودشکوفایی به‌عنوان پیامدهای ثانویه). در مورد پیامد یادگیری می‌توان ادعا کرد که در صورتی که کارکنان انرژی کافی داشته باشند، ممکن است بتوانند بهتر و سریع‌تر یاد بگیرند. به‌عبارت دیگر، افراد گاهی ترغیب می‌شوند که برای یادگیری انرژی صرف کنند، البته این امر زمانی اتفاق می‌افتد که گمان کنند یادگیری در انجام کارها یا در مواجهه با چالش‌های مختلف محیط‌های کاری به آن‌ها کمک می‌کند. بنابراین انرژی کارکنان می‌تواند به میزان یادگیری آنان تأثیر بگذارد. در مورد پیامد خلاقیت استدلال می‌شود در صورتی که کارکنان انرژی کافی داشته باشند، ممکن است بتوانند بهترین ایده‌ها و راه‌کارهای خلاقانه را ارائه دهند. از افراد انتظار می‌رود که وقتی از فعالیت کاری هیجان‌زده شده و به‌خاطر خود فعالیت به آن علاقه‌مند می‌شوند خلاق‌ترین رفتارها را داشته باشند. بدون انرژی، توانایی‌های خلاقیت بهینه نمی‌شود و کارکنان کمتر درگیر خلاقیت در کار می‌شوند. بنابراین وقتی فردی احساس انرژی می‌کند، خلاقیت و نوآوری هم برای انرژی‌دهنده و هم برای افرادی که انرژی‌دهنده با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کند افزایش می‌یابد. در مورد پیامد درگیر شدن در کار چنین استدلال می‌شود که درگیر شدن کارکنان در کارشان یک عامل میانجی بین تناسب فرد با سازمان، تناسب فرد با شغل و عملکرد کارکنان است. این بدان معناست که وقتی کارکنان احساس می‌کنند که ویژگی‌های منحصر به فرد آن‌ها به‌خوبی در فرهنگ سازمانی آمیخته شده است و

الزامات شغلی آن‌ها با علایق و تخصص آن‌ها هم‌خوانی دارد، احتمال بیشتری دارد که درگیر شوند و عملکرد بهتری داشته باشند. از طرفی هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند که برای کارشان پاداش می‌گیرند و به رسمیت شناخته می‌شوند، عملکردشان به‌طور مؤثر مدیریت می‌شود، مدیریت عمومی خوبی در محیط کار وجود دارد و توسط یک رهبر تحول‌آفرین هدایت می‌شوند، احتمال بیشتری وجود دارد که در کارشان درگیر شوند. در مورد پیامد بهبود عملکرد شغلی استدلال می‌شود که هنگامی که کارکنان سطح انرژی بالایی را احساس می‌کنند، تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری منابع فیزیکی در وظایف کاری خود دارند. به عبارتی فرد با انرژی بالا، تمام تلاش خود را در انجام وظایف خود به کار می‌گیرد و بهبود عملکرد شغلی خود را تجربه می‌کند. علاوه بر این پُرانرژی بودن با سلامت جسمانی افراد رابطه مثبت دارد و انتظار می‌رود که سلامت جسمانی منجر به بهبود عملکرد کارکنان شود. در مورد پیامد رضایت شغلی چنین استنباط می‌شود که کارکنانی که شرایط کاری بهتری دارند و فرهنگ سازمانی قوی‌تری را تجربه می‌کنند، ممکن است انرژی بیشتری داشته باشند و در نتیجه احساس رضایت و رضایت شغلی بیشتری را تجربه کنند. بنابراین اگر انگیزه‌های اصلی و مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می‌دهد ارضاء شوند و هرچه فاصله بین نیازهای شخصی فرد و ادراک یا نگرش او نسبت به توانایی بالقوه شغل برای ارضاء این نیازها کمتر باشد فرد انرژی بیشتری را در راستای انجام وظایف شغلی به کار گرفته و رضایت شغلی وی نیز زیاد خواهد بود. در مورد پیامد رفاه ذهنی نیز چنین نتیجه‌گیری می‌شود که رابطه پیچیده‌ای بین انرژی کارکنان و رفاه ذهنی آن‌ها وجود دارد. وقتی افراد احساس انرژی را تجربه می‌کنند که می‌تواند توانایی‌های شناختی افراد را گسترش داده و منابع جدیدی را ایجاد کند، روند رو به بالایی از شکوفایی افراد را پیش‌بینی می‌کند که به نوبه خود منجر به افزایش قابل توجهی در رفاه ذهنی آنان می‌شود. علاوه بر این افرادی که در حامل انرژی مثبت هستند تلاش می‌کنند تا احساسات مثبت را در محیط کار تداوم بخشند و بیشتر به دیگران و سازمان کمک می‌کنند که در نتیجه رفاه ذهنی بیشتری را تجربه خواهند کرد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های (Antonacopoulou & Gabriel, 2001) در مورد یادگیری، (Cole et al, 2012) در مورد کارایی، (Kark & Carmeli, 2009) در مورد خلاقیت، (Schuiuma et al, 2007) در مورد محرک کنش، (Schippers & Hogenes, 2011) در مورد تمرکز، (Bakker & Schaufeli, 2008) در مورد درگیر شدن در کار، (Young et al, 2018) در مورد گشودگی به تجربه، (Owens et al., 2016) در مورد انتقال دانش به افراد، (Atwater & Carmeli, 2009) در مورد پایداری و استقامت؛ (Cuff, 2012) در مورد دستیابی به اهداف، (Spreitzer et al., 2012) در مورد بهبود عملکرد شغلی، (Borowik, 2014) در مورد اثربخشی فرد، (Sonnentag & Frese, 2002) در مورد احساس رضایت عمومی، (Ryan & Frederick, 1997) در مورد رفاه ذهنی و (Butt et al, 2020) در مورد خودشکوفایی همسویی دارد.

در هر پژوهشی امکان دارد که پژوهشگر با محدودیت‌هایی مواجه شود و این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نیست. محدودیت اول به این موضوع اشاره دارد، که برای گردآوری داده‌های بخش کیفی از ۷۴ منبع اعم از کتاب و مقالات مرتبط با انرژی کارکنان استفاده شد. از آنجاکه موضوع انرژی در حوزه مدیریت و روان‌شناسی مثبت موضوع جدید و نوپایی محسوب می‌شود که اخیراً مورد توجه محققان این حوزه قرار گرفته است. لذا به دلیل محدود بودن منابع استفاده شده احتمالاً برخی از ابعاد مدل پیشنهادی این تحقیق کامل نباشند یا برخی مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند. بنابراین به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که با بررسی میدانی و انجام تحقیقاتی در خصوص ویژگی‌های افراد انرژی‌زا و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن در سازمان‌ها به شناسایی این عوامل پرداخته شود و نتایج آن با این پژوهش تطبیق داده شود.

به‌منظور تقویت عوامل شکل‌دهنده انرژی کارکنان پیشنهادهای در قالب تقویت مهم‌ترین ویژگی‌های روان‌شناختی که نقشی تأثیرگذار در شکل‌گیری انرژی کارکنان دارند ارائه می‌شود. به‌منظور تقویت شوخ‌طبعی افراد پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان به‌صورت عام و مدیران منابع انسانی به صورت خاص هرچند وقت یکبار با برگزاری برنامه‌های تفریحی و فوق‌برنامه در محیط اداری و دعوت از سخنرانان سرگرم‌کننده که می‌توانند با گفتار و رفتار خود زمینه شادی کارکنان را فراهم آورند و همچنین ایجاد مکانی برای استراحت‌های کوتاه‌مدت کارکنان به‌منظور تعامل آنان با یکدیگر در ایجاد محیطی شاد برای آنان سهیم باشند. علاوه بر این مدیران سازمان‌ها با کاهش حس کنترل بر کارکنان، گذاشتن جلسات مشاوره با کارکنان در جهت حل و یا کاهش مشکلات افراد سعی در تقویت شوخ‌طبعی افراد کنند. از سوی دیگر به‌منظور تقویت احساس شوخ‌طبعی به کارکنان پیشنهاد می‌شود که با شرکت کردن در کلاس‌های مرتبط با فن بیان، تعامل با افراد شوخ‌طبع، استفاده از استندآپ کمدی، کتاب‌های طنز، فیلم‌ها و سریال‌های کمدی، برقراری ارتباط شوخ‌طبعانه در فضای مجازی، گردآوری مجموعه جوک‌ها و کاریکاتورهای خنده‌دار جهت مشاهده در مواقع استرس و فشار و از همه مهم‌تر لبخند زدن این احساس را در خود تقویت کنند. به‌منظور افزایش مثبت‌اندیشی کارکنان در سازمان، مدیران سازمان می‌توانند با استفاده از تقویت مثبت به‌جای تمرکز بر اشتباهات کارکنان، بر روی کارهایی تمرکز کنند که درست انجام داده است. این نگرش یک تغییر ساده به‌سوی مثبت‌اندیشی و خوشحالی افراد فراهم می‌آورد که تأثیر فراوانی بر روی تجربه کاری و روابط کاری می‌گذارد. دوم اینکه مدیران با رعایت شفافیت و داشتن صداقت که یکی از بهترین راه‌ها برای تشویق کارکنان و ایجاد اعتماد در بین اعضای سازمان است گرایش به سمت مثبت‌اندیشی در کارکنان را تقویت کنند. سوم، مثبت‌اندیشی مدیران است که اگر مثبت‌اندیش باشند، پاسخ کارکنان نیز مثبت خواهد بود. از سوی دیگر به افراد پیشنهاد می‌شود به‌منظور تقویت مثبت‌اندیشی، در مواجهه با چالش‌های زندگی شخصی و کاری از کلمات مثبت که حاوی نگرش افراد در کنترل احساسات، افکار و رفتار است استفاده کنند. دوم، با تقویت اعتمادبه‌نفس که یکی از بهترین راه‌های مثبت‌اندیشی است و در نظر گرفتن میزان توانمندی خود مسیر دستیابی به اهداف خود را مشخص کنید. این کار افراد را تشویق می‌کند که بتوانند به خواسته‌ها و اهدافشان برسند و در انتخاب‌های آینده خود مسیر را به‌درستی انتخاب کنند. به‌منظور تقویت خودکارآمدی افراد پیشنهاد می‌شود که مدیران از طریق تشویق و فراهم کردن حمایت‌های کافی میزان خودکارآمدی افراد را بالا ببرند. پیام‌های کلامی و تشویق‌های اجتماعی به اشخاص کمک می‌کند تا تلاش بیشتری به‌کار ببرند و پشتکار موردنیاز برای موفقیت را تداوم بخشند و این امر به رشد مهارت‌ها و کارآمدی فرد منجر می‌شود. همچنین سازمان‌ها با برجسته کردن تجربیات موفق کارکنان در وظایفشان و الگوسازی از کارکنان موفق می‌توانند روند خودکارآمدی در کارکنان را تسهیل کنند. از سوی دیگر به‌منظور تقویت خودکارآمدی افراد پیشنهاد می‌شود، افراد دستاوردهای عملکرد پیشین خود را تجسم کنند زیرا بازخوردی ایجاد می‌کند که باعث می‌شود فرد به توانایی خود در آن عملکرد باور پیدا کند. علاوه بر این افراد با مشاهده توانایی‌های دیگران نیز می‌توانند در مورد خود قضاوت کنند. وقتی افراد می‌بینند که دیگران از پس کارهای بسیار دشوار برمی‌آیند میزان خودکارآمدی آن‌ها برای انجام همان کارها افزایش می‌یابد و درنهایت پاسخ‌ها و واکنش‌های احساسی افراد به موقعیت‌های گوناگون نیز نقش پررنگی در خودکارآمدی ایفاء می‌کنند. یادگیری روش‌های به حداقل رساندن اضطراب و بالا بردن روحیه هنگام مواجهه با یک مشکل می‌تواند به افراد کمک کند که سطح خودکارآمدی‌شان را افزایش دهند. به‌منظور تقویت احساسات مثبت افراد پیشنهاد می‌شود که از تجربه احساسات منفی که سبب کاهش تمرکز توجه و دقت می‌شود پرهیز شود. دوم، افراد ارتباطات خود را بر پایه عواطف مثبت، پویا و سازنده ایجاد کنند. سوم افراد به داشته‌های خود افتخار کنند. هنگامی که افراد دست به فعالیت‌های مفید و سازنده در زمینه‌های فردی و اجتماعی می‌زنند و می‌خواهند با تسلط در این زمینه‌ها به موفقیت اجتماعی برسند، موفقیت در دستیابی به این اهداف



به آنان احساس مفید بودن، غرور و توانمندی می‌دهد و در نتیجه با هیجانات مثبتی در زندگی خود روبه‌رو می‌شوند. به‌منظور تقویت سبک رهبری مدیران در راستای تقویت انرژی افراد پیشنهاد می‌شود که زمینه استقلال انجام وظایف را برای کارکنان فراهم آورد. از کارکنان هر بخش برای تعیین اهداف واحد نظرخواهی کند. کارکنان را به‌هنگام وجود مشکلات شخصی و کاری با تمام امکانات در دسترس حمایت کند و در نهایت براساس میزان توانمندی، شایستگی و مهارت مسیر پیشرفت شغلی افراد تبیین کرده و به آنان در پیمودن این مسیر یاری رساند. به‌منظور ایجاد و تقویت تعاملات اثربخش بین کارکنان پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها با ایجاد ارتباطات با کیفیت بالا در سازمان (پذیرفتن یک چالش در محل کار با گروهی از افراد هم‌فکر)، ایجاد رویدادهای انرژی‌زا (رویدادهایی با تمرکز صریح در ایجاد انرژی، نه فقط در ارائه محتوا، محصولات یا خدمات)، ترویج فرهنگ انرژی‌دهندگی (کمک به شخصی در محل کار در قالب دریافت قدردانی) و در نهایت ترسیم نگاشت شبکه انرژی (شبکه نامرئی پشت نمودار رسمی سازمانی) مؤثر واقع شوند. از سوی دیگر افراد می‌توانند به‌منظور ایجاد و تقویت تعاملات اثربخش خود از مکانیسم‌های شناختی و رفتاری استفاده کنند. در مکانیسم شناختی برای برقراری ارتباط، باید در وهله اول از رفتار متمایز دیگران آگاهی داشته باشیم. دوم خود را در جای شخص دیگر قرار دهیم که شخص را برای نشان دادن توجه و وابستگی آماده می‌کند. سوم احساسات مثبت، شفقت و همدردی را در ارتباطات خود با دیگران حفظ کنیم که باعث سرریز شده احساسات و عواطف متقابل می‌گردد. در مکانیسم رفتاری اشخاص می‌توانند تعمداً از استراتژی امکان‌پذیر کردن وظیفه برای کمک به عملکرد موفق دیگران استفاده کنند. دوم ایجاد فضای اعتماد متقابل بین افراد است. اعتماد کردن به‌معنای ایفای نقش در برابر دیگران است به‌گونه‌ای که اعتقاد شما در صداقت، قابل‌اعتماد بودن و انگیزه‌های خوب به آن‌ها منتقل شود و در نهایت قسمت سوم شامل تعامل محترمانه بین افراد است. رفتارهای احترام‌آمیز نشان می‌دهد که ما به شخص دیگری اهمیت می‌دهیم و برای او ارزش قائل هستیم. در نتیجه نیازهای اساسی افراد برای احترام و عزت تأمین می‌شود. در نهایت به‌منظور تقویت انرژی فیزیکی و روانی افراد در محیط کار پیشنهاد می‌شود که کارکنان ورزش را در اولویت قرار دهند (به‌ویژه هنگامی که فرد به‌صورت طولانی‌مدت پشت یک میز کار است). بهتر است در مقایسه با زمان کار، حدود ۱۰٪ زمان ورزشی اختصاص دهید. برای یک هفته کار ۴۰ ساعته، حدود ۴ ساعت در هفته بهترین حالت است. علاوه بر این درحالی که کشیدن سیگار و خوردن قهوه در زمان‌های استراحت در محل کار برای سلامتی مضر است، اما استراحت کوتاه‌مدت و کاهش فعالیت بدنی مفید است. به‌عبارت دیگر هرچه زمان و تعداد استراحت‌های کوتاه‌مدت بیشتر شود منجر به کاهش واکنش‌های عصبی، آسیب‌دیدگی و حوادث شغلی می‌شود. به‌عنوان مثال، استراحت‌های موقتی ۱۰ دقیقه‌ای که شامل حرکات کششی و تمرین‌های قدرتی است، باعث کاهش خستگی، عصبانیت و افسردگی و افزایش خلق‌وخو می‌شود. دومین راهکار شخصی برای حفظ انرژی شخصی و حذف مشغله کاری، مشارکت در فعالیت‌های ذهن‌آگاهی (استراتژی‌های ذهنی) است. این فعالیت‌ها شامل خاموش کردن ابزارهای فناوری (همانند تلفن همراه)، اطمینان از خواب مناسب برای استراحت ذهن، دنبال کردن کارهای روزمره با حفظ انرژی و تغذیه مناسب است. علاوه بر این فعالیت‌های ذهن‌آگاهی ممکن است مستلزم فعالیت‌های ورزشی به‌صورت روزمره (همانند یوگا یا پیاده‌روی) و گاهی انجام کاری از جمله خواندن کتاب یا روزنامه و یا گذراندن وقت با افرادی که دوست دارید همراه باشد.

### تشکر و قدردانی

محققین پژوهش حاضر از تمامی افرادی که در انجام این پژوهش یاری رساندند تشکر می‌کنند.

## تضاد منافع

هیچ‌گونه تضاد منافی توسط نویسندگان بیان نشده است.

## References

- Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 155-172. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.001>
- Antonacopoulou, E. P., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 435-451. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005874>
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.009>
- Bahrami, S. (2018). The relationship of managers' sense of humor with organizational creativity: Mediating role of positive organizational behavior (case study: sport and youth offices of staff Kermanshah province). *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 5(1), 85-102. <https://doi.org/10.22055/jiops.2019.27637.1102>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Special Issue: Contexts of Positive Organizational Behavior*, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bakker, W. E. (2019). Emotional energy, relational energy, and organizational energy: toward a multilevel model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 373-395. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015047>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Bono, J. E., Davies, S. E., & Rasch, R. L. (2011). *Some traits associated with flourishing at work*. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford Library of Psychology. United Kingdom: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0010>
- Borowik, R. (2014). *Productive organizational energy (POE) as a positive and dynamic power of organization*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie. 1-12. [https://zeszytnaukowy.pl/wp-content/uploads/2023/04/aa\\_Borowik.pdf](https://zeszytnaukowy.pl/wp-content/uploads/2023/04/aa_Borowik.pdf)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bruch, H., Walter, F., & Voelpel, S. (2006). *Charismatic leadership and collective mental energy: The mediating role of emotional energy and job involvement climate*. In annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA. <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/82604>
- Butt, T. H., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Employee energy and subjective well-being: A moderated mediation model. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 133-157. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1563072>
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001>

- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445-467. <https://doi.org/10.1002/job.759>
- Collins, R. (1993). Emotional energy as the common denominator of rational action. *Rationality and Society*, 5(2), 203-230. <https://doi.org/10.1177/1043463193005002005>
- Cross, R., & Parker, A. (2004). Charged up: Creating energy in organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 23(4), 1-3. <https://doi.org/10.1002/npr.20021>
- Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 51-56. <https://www.semanticscholar.org/paper/>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Cuff, R. E. (2012). *Exploring the validity of two organizational energy measures in the South African context*. Doctoral dissertation, University of Pretoria. <http://hdl.handle.net/2263/31312>
- Daly, A. J., Liou, Y. H., & Brown, C. (2016). Social red bull: Exploring energy relationships in a school district leadership team. *Harvard Educational Review*, 86(3), 412-448. <https://doi.org/10.17763/1943-5045-86.3.412>
- Das, S. K., Mason, S. T., Vail, T. A., Rogers, G. V., Livingston, K. A., . . . & Roberts, S. B. (2019). Effectiveness of an energy management training course on employee well-being: A randomized controlled trial. *American Journal of Health Promotion*, 33(1), 118-130. <https://doi.org/10.1177/0890117118776875>
- De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive supervisor behaviors and employee performance: The serial mediation of workplace spirituality and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(1834), 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01834>
- Derman, L. (2008). *Organisational energy and individual well-being*. Doctoral dissertation, University of Johannesburg. <https://core.ac.uk/download/18216649.pdf>
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). *The power of high-quality connections*. Positive Organizational Scholarship. Oakland: Berrett-Koehler.
- Dyah, N., & Almahendra, R. (2016). The effect of social network, funding and productive organizational energy on the capability of organizational ambidexterity in research institution. *Journal Siasat Bisnis*, 20(2), 101-114. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol20.iss2.art1>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28-39.
- Gatezadeh, A. (2019). The effectiveness of positive thinking skill training on professional ethics and job satisfaction. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 6(2), 123-138. (Persian) [https://journals.iau.ir/article\\_693295.html](https://journals.iau.ir/article_693295.html)
- Golparvar, M., & Vaseghi, Z. (2011). Mediating role of energy at work in connection between stress with creativity and organizational citizenship behaviors. *Psychological Methods and Models*, 1(4), 1-15. (Persian) [dor:20.1001.1.22285516.1390.1.4.1.5](https://doi.org/10.22285/16.1390.1.4.1.5)

- Golparvar, M., Dehghan, S., & Mahdad, A. (2014). The role of big five personality factors in the relationship between job stress and emotional exhaustion and fatigue. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 1(1), 95-118. (Persian) [https://jiops.scu.ac.ir/article\\_11300.html](https://jiops.scu.ac.ir/article_11300.html)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Washington, D.C.: Manpower Administration. <https://doi.org/10.1037/t02285-000>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. United States: Psychological Assessment Resources. <https://doi.org/10.5465/amp.25.3.zol28>
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. <https://doi.org/10.1002/job.571>
- Klijin, A. F. J., Tims, M., Lysova, E. I., & Khapova, S. N. (2021). Personal energy at work: A Systematic Review. *Sustainability*, 13(23), 1-49. <https://doi.org/10.3390/su132313490>
- Kuada, J., & Serles, D. (2010). *Creative human and organizational energy. Culture and creativity in organizations and societies*. London: Adonis & Abbey.
- Laughlin, C. D. (2018). Mana: Psychic energy, spiritual power, and the experiencing brain. *Time and Mind*, 11(4), 409-431. <https://doi.org/10.1080/1751696X.2018.1541128>
- Liang, H. Y., Chu, C. Y., & Lin, J. S. C. (2020). Engaging customers with employees in service encounters: Linking employee and customer service engagement behaviors through relational energy and interaction cohesion. *Journal of Service Management*, 31(6), 1071-1105. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2018-0175>
- Lykken, D. T. (2005). Mental energy. *Intelligence*, 33(4), 331-335. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2005.03.005>
- Mao, J. Y., Li, Y., Guo, L., Shi, Y., & Wang, J. (2022). Diminished relational energy: How and when co-worker incompetence accusations hinder employee creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 383-394. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979963>
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- Parent-Rocheleau, X., & Tremblay, M. (2020). Energy crossover from leader to followers: A time-lagged study of the effects of energy discrepancy and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 135-145. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a13>
- Perttula, K. (2010). *Passion for work: Initial measurement and construct validation*. In Academy of Management Conference. Chicago, IL.
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281422>
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.676762>

- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology, 11*(2), 173-188. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1025424>
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality, 65*(3), 529-565. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x>
- Salehi, S., piri, L., & shokrkon, H. (2021). The relationship between emotional intelligence and organizational entrepreneurship: Mediating role of job engagement. *Industrial and Organizational Psychology Studies, 8*(1), 133-150. (Persian) <https://doi.org/10.22055/jiops.2021.33767.1190>
- Savadkouhi, S., Oreyzi, H. R., & Asgari, K. (2022). The effectiveness of the civility, respect & engagement in workplace (CREW) intervention on employees' Relational energy and well-being well-being by controlling for the extroversion variable. *Journal of Applied Psychological Research, 13*(1), 199-215. (Persian) <https://doi.org/10.22059/JAPR.2022.321762.643811>
- Schippers, M. C., & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations: A review and research agenda. *Journal of Business and Psychology, 26*(2), 193-203. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9217-6>
- Schuijman, G., Mason, S., & Kennerley, M. (2007). Assessing energy within organizations. *Measuring Business Excellence, 11*(3), 69-78. <https://doi.org/10.1108/13683040710820764>
- Segerstrom, S. C., Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2017). The happy mind: Cognitive contributions to well-being. *Springer, Cham*, 195-212. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58763-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58763-9_11)
- Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). The impact of humorous behavior on employee work engagement with the mediating role of emotional energy. *Organizational Behaviour Studies Quarterly, 10*(1), 155-178. (Persian) [dor:20.1001.1.23221518.1400.10.1.6.1](https://doi.org/10.23221518.1400.10.1.6.1)
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress, 36*(1), 60-85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance, 23*(1), 3-25. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Quinn, R. W. (2012). *Human energy in organizations: Implications for POS from six interdisciplinary streams*. The Oxford handbook of Positive Organizational Scholarship, 155-167. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0012>
- Sumpter, D. M., & Gibson, C. B. (2022). Riding the wave to recovery: Relational energy as an HR managerial resource for employees during crisis recovery. *Human Resource Management, 62*(4), 581-613. <https://doi.org/10.1002/hrm.22117>
- Tsai, W. C., Chen, C. C., & Liu, H. L. (2007). Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1570. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1570>
- Vallerand, R. J., & Houliort, N. (2003). *Passion at work: Toward a new conceptualization*. United States: Information Age Publishing. <https://www.researchgate.net/post/>
- Vieten, L., Wöhrmann, A. M., Wendsche, J., & Michel, A. (2023). Employees' work breaks and their physical and mental health: Results from a representative German survey. *Applied Ergonomics, 110*, 103998. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2023.103998>

- 
- Walsh, C., Knott, P., & Collins, J. (2020). Emotional energy and opportunity confidence. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(3), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00155>
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330-1346. <https://doi.org/10.1002/job.2303>