

توسعه فردی و تحول سازمانی

مفهوم سازی غرقه گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی

سمیرا سلطانیه^۱، نادر شیخ الاسلامی کندلوسی^{۲*}، محسن محمدیان ساروی^۳، محسن عامری شهرابی^۴

شویه استاددهی: سلطانیه، سمیرا، شیخ الاسلامی کندلوسی،

نادر، محمدیان ساروی، محسن، و عامری شهرابی، محسن.

(۱۴۰۶). مفهوم سازی غرقه گی کارکنان در صنعت بانکداری

خصوصی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۳)، ۲۳-۱.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: nshk916@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۰ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۷ مهر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۰ مهر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۳ خرداد ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف مفهوم سازی غرقه گی کارکنان و شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه های مؤثر بر آن در صنعت بانکداری خصوصی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی — توسعه ای و از نظر روش، آمیخته با طرح اکتشافی متوالی کیفی — کمی بود. در بخش کیفی، با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی تفسیری و روش تحلیل کالیزی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان بانک های خصوصی سامان، توسعه تعاون و پاسارگاد و استادان متخصص مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی انجام شد؛ مشارکت کنندگان به روش هدفمند و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. در بخش کمی، مدل استخراج شده در قالب پرسشنامه محقق ساخته در میان ۱۹۶ نفر از رؤسای شعب، معاونان و مشاوران ارشد بانک های مورد مطالعه که با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده بودند، آزمون شد. برای تحلیل داده های کمی از مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شد و روایی همگرا و واگرا، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز ارزیابی شدند. نتایج استنباطی نشان داد تمامی مسیرهای ساختاری مدل بر درگیری شغلی اثر مثبت و معنادار داشتند. بیشترین اثر مربوط به انگیزه و تعهد بود ($\beta=0.902$, $t=10.235$)، پس از آن تعامل و همکاری تیمی ($\beta=0.842$, $t=8.741$)، حمایت مدیریت و بازخورد ($\beta=0.835$, $t=8.367$)، فرصت های رشد و یادگیری ($\beta=0.829$, $t=7.286$)، فرهنگ سازمانی مثبت و محیط کار ($\beta=0.822$, $t=6.329$) و فشار و تعادل کاری ($\beta=0.817$, $t=5.967$) قرار داشتند. همه مقادیر t از حد بحرانی ۱.۹۶ بیشتر بودند و تمامی روابط مدل تأیید شدند. همچنین، مقدار R^2 برای سازه درگیری شغلی ۰.۹۸۲، مقدار Q^2 برابر با ۰.۸۹۷ و شاخص GOF برابر با ۰.۸۷۷ بود که برازش و توان پیش بینی بسیار قوی مدل را نشان داد. غرقه گی کارکنان در بانکداری خصوصی پدیده ای چندبعدی است که از تعامل عوامل انگیزشی، اجتماعی، مدیریتی، رشدی، فرهنگی و مرتبط با تعادل کاری شکل می گیرد. نتایج نشان می دهد تقویت انگیزه و تعهد، توسعه همکاری تیمی، ارائه بازخورد و حمایت مدیریتی، فراهم کردن فرصت های یادگیری، ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتگر و مدیریت فشار کاری می تواند به شکل معناداری درگیری عمیق کارکنان با شغل را افزایش دهد. مدل ارائه شده می تواند چارچوبی کاربردی برای مدیران منابع انسانی بانک های خصوصی جهت طراحی مداخلات سازمانی با هدف افزایش غرقه گی، بهره وری و اثربخشی کارکنان فراهم کند. **کلیدواژگان:** غرقه گی کارکنان؛ بانکداری خصوصی؛ درگیری شغلی؛ پدیدارشناسی تفسیری؛ مدل سازی معادلات ساختاری؛ مدیریت منابع انسانی.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Conceptualizing Employee Flow in the Private Banking Industry

Samira Soltanieh¹, Nader Sheikholeslami Kandelousi^{2*}, Mohsen Mohammadian Saravi², Mohsen Ameri Shahrabi²

1. Ph.D. Student, Department of Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: nshk916@iau.ac.ir

How to cite: Soltanieh, S., Sheikholeslami Kandelousi, N., Mohammadian Saravi, M., & Ameri Shahrabi, M. (2027). Conceptualizing Employee Flow in the Private Banking Industry. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(3), 1-23.

Submit Date: 13 June 2026

Revise Date: 02 October 2026

Accept Date: 09 October 2026

Initial Publish: 12 October 2026

Final Publish: 23 July 2027

Abstract

This study aimed to conceptualize employee flow and identify and validate its influential components in the private banking industry. This applied-developmental study employed a sequential exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, interpretive phenomenology and Colaizzi's analytical approach were used to analyze semi-structured interviews with 15 senior managers and experts from Saman, Tose'e Ta'avon, and Pasargad private banks, as well as university scholars specializing in human resource management and organizational behavior. Participants were selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. In the quantitative phase, the model derived from the qualitative findings was operationalized through a researcher-developed questionnaire and tested among 196 branch managers, deputies, and senior consultants selected through proportionate stratified random sampling. Partial least squares structural equation modeling was used for quantitative analysis, while convergent and discriminant validity, Cronbach's alpha, and composite reliability were assessed to evaluate the measurement model. Inferential results demonstrated that all structural paths to job involvement were positive and statistically significant. Motivation and commitment had the strongest effect ($\beta=0.902$, $t=10.235$), followed by team interaction and collaboration ($\beta=0.842$, $t=8.741$), managerial support and feedback ($\beta=0.835$, $t=8.367$), growth and learning opportunities ($\beta=0.829$, $t=7.286$), positive organizational culture and work environment ($\beta=0.822$, $t=6.329$), and work pressure and balance ($\beta=0.817$, $t=5.967$). All t-values exceeded the critical threshold of 1.96, confirming all hypothesized relationships. The endogenous construct of job involvement achieved an R^2 of 0.982, while Q^2 was 0.897 and the overall GOF index was 0.877, indicating very strong explanatory power, predictive relevance, and overall model fit. Employee flow in private banking is a multidimensional phenomenon shaped by the interaction of motivational, social, managerial, developmental, cultural, and work-balance factors. Strengthening employee motivation and commitment, promoting collaborative relationships, providing continuous managerial support and feedback, expanding learning opportunities, developing a supportive organizational culture, and effectively managing occupational pressure can substantially enhance employees' deep involvement in their work. The validated model provides a practical framework for human resource managers in private banks to design organizational interventions aimed at improving employee flow, productivity, and organizational effectiveness.

Keywords: Employee flow; Private banking; Job involvement; Interpretive phenomenology; Structural equation modeling; Human resource management.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

صنعت بانکداری در دهه‌های اخیر تحت تأثیر تحول دیجیتال، تشدید رقابت، گسترش خدمات غیرحضوری، افزایش حساسیت مشتریان نسبت به کیفیت و سرعت خدمات و همچنین پیچیده‌تر شدن محیط‌های اقتصادی و سازمانی، با دگرگونی‌های عمیقی مواجه شده است. در چنین بستری، مزیت رقابتی بانک‌ها صرفاً به برخورداری از منابع مالی، زیرساخت‌های فناورانه یا تنوع محصولات وابسته نیست، بلکه کیفیت سرمایه انسانی و نحوه تجربه کارکنان از کار به یکی از تعیین‌کننده‌ترین عوامل موفقیت سازمانی تبدیل شده است. کارکنان بانک‌های خصوصی به دلیل تماس مستمر با مشتریان، ضرورت رعایت دقت در عملیات مالی، پاسخ‌گویی سریع، مواجهه با اهداف عملکردی و فشارهای زمانی و رقابتی، در محیطی فعالیت می‌کنند که هم‌زمان نیازمند تمرکز شناختی، ثبات هیجانی، انگیزش، تعهد و توانایی سازگاری بالاست. کیفیت جریان اطلاعات، روابط کاری و شرایط انجام کار می‌تواند مستقیماً تجربه کارکنان و کیفیت تعامل آنان با سازمان را تحت تأثیر قرار دهد؛ به‌ویژه زمانی که الگوهای کاری و محیط سازمانی دستخوش تغییر می‌شوند، پیوستگی روابط و جریان اطلاعات در حفظ اثربخشی کارکنان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (Aidla et al., 2023). از سوی دیگر، شواهد جدید در حوزه رفتار سازمانی نشان می‌دهد که کارکنان تنها دریافت‌کنندگان منفعل شرایط محیط کار نیستند، بلکه می‌توانند از طریق بازاندیشی در تجربه‌های مثبت، بهره‌گیری از منابع روان‌شناختی و سرمایه‌گذاری بر تجربه‌های مطلوب کاری، کیفیت بهزیستی و درگیری خود با کار را ارتقا دهند (Ilies et al., 2024). بنابراین، در محیط رقابتی بانکداری خصوصی، شناخت حالات روان‌شناختی مثبتی که موجب تمرکز عمیق‌تر، انگیزش درونی، درگیری پایدار و عملکرد مؤثرتر کارکنان می‌شوند، به یکی از موضوعات مهم مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی تبدیل شده است.

یکی از مفاهیمی که در این چارچوب اهمیت ویژه‌ای یافته، «غرقه‌گی» یا تجربه جریان است؛ حالتی که طی آن فرد به‌گونه‌ای عمیق در فعالیت جاری درگیر می‌شود، توجه خود را بر وظیفه متمرکز می‌سازد، احساس کنترل بیشتری بر فرایند انجام کار دارد و فعالیت را به‌خودی‌خود ارزشمند و انگیزاننده تجربه می‌کند. غرقه‌گی را نمی‌توان صرفاً مترادف رضایت شغلی یا حتی درگیری شغلی دانست، زیرا این حالت از ترکیب تمرکز شدید، هماهنگی میان مهارت و چالش، وضوح هدف، بازخورد مناسب و کاهش حواس‌پرتی شکل می‌گیرد و به تجربه‌ای متمایز از عملکرد روان‌شناختی مطلوب منجر می‌شود. مطالعات انجام‌شده درباره تجربه غرقه‌گی نشان داده‌اند که تناسب میان چالش و توانایی، وجود هدف روشن و فراهم بودن شرایط مناسب برای تمرکز، از ارکان اصلی ورود فرد به این حالت هستند (Li & He, 2023). همچنین پژوهش‌های مرتبط با محیط‌های بازتواننده و هویت مکانی نشان داده‌اند که تجربه جریان می‌تواند حلقه‌ای واسط میان ویژگی‌های محیط و پیامدهای روان‌شناختی و رفتاری افراد ایجاد کند (Xie et al., 2022). در سطح سازمانی نیز غرقه‌گی هنگامی محتمل‌تر می‌شود که وظایف نه بیش از حد ساده باشند که موجب ملال شوند و نه فراتر از ظرفیت ادراک‌شده فرد قرار گیرند که اضطراب و فرسودگی ایجاد کنند؛ از این رو، تناسب مهارت و چالش و برخورداری از سرمایه‌های روان‌شناختی و منابع حمایتی می‌تواند بستر شکل‌گیری تجربه جریان در کار را فراهم سازد (Kameli et al., 2022). اهمیت این موضوع زمانی بیشتر می‌شود که بدانیم در مشاغل خدماتی و دانش‌محور، کیفیت تجربه ذهنی کارکنان مستقیماً بر دقت، پاسخ‌گویی، کیفیت تعامل با ارباب‌رجوع و استمرار عملکرد مؤثر آنان منعکس می‌شود.

مفهوم غرقه‌گی از منظر روان‌شناسی مثبت‌گرا با تجربه بهینه انسانی پیوند دارد و در سال‌های اخیر تلاش‌هایی برای سنجش و بومی‌سازی آن در حوزه‌های مختلف صورت گرفته است. استانداردسازی ابزارهای سنجش حالت جریان نشان می‌دهد که این مفهوم از ساختاری چندبعدی برخوردار است و سنجش آن مستلزم توجه هم‌زمان به تمرکز، لذت، احساس کنترل، درگیری و انسجام تجربه است (Nahavandi et al., 2022).

(2024). همچنین شواهد تجربی حاکی از آن است که تجربه غرقه‌گی می‌تواند با پیامدهایی فراتر از احساس مطلوب لحظه‌ای همراه باشد و به خودتوسعه‌ای، عملکرد بهتر و ارتقای ظرفیت‌های فردی منجر شود (Keikha & Keikha, 2023). در محیط کار، طراحی فعالیت‌هایی که به کارکنان امکان تجربه تمرکز، چالش، بازی‌مندی یا آزادی شناختی بیشتری می‌دهند، می‌تواند زمینه خلاقیت و عملکرد نوآورانه را تقویت کند؛ به‌عنوان مثال، رابطه میان طراحی بازی‌گونه کار، جریان و خلاقیت نشان داده است که غرقه‌گی می‌تواند سازوکاری روان‌شناختی باشد که از طریق آن ویژگی‌های تجربه کاری به پیامدهای خلاقانه تبدیل می‌شوند (Liu et al., 2023). در عین حال، پژوهش درباره نقش کنجکاوی و جست‌وجوی دانش نیز نشان داده است که تجربه جریان در فعالیت‌های شناختی می‌تواند تحت تأثیر جهت‌گیری‌های انگیزشی و نحوه تعامل فرد با محیط اطلاعاتی شکل گیرد (Sofyan et al., 2023). بدین ترتیب، غرقه‌گی را باید حاصل یک رابطه پویا میان ویژگی‌های فرد، ماهیت وظیفه و شرایط محیطی دانست، نه یک ویژگی ثابت شخصیتی؛ این برداشت به‌ویژه برای مدیریت منابع انسانی اهمیت دارد، زیرا نشان می‌دهد سازمان می‌تواند از طریق طراحی شغل، فرهنگ، روابط و سازوکارهای حمایتی بر احتمال وقوع این تجربه اثر بگذارد.

یکی از مهم‌ترین پیش‌زمینه‌های سازمانی غرقه‌گی، ادراک حمایت از سوی سازمان و مدیران است. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند سازمان برای تلاش‌های آنان ارزش قائل است، منابع کافی در اختیارشان قرار می‌دهد و نسبت به رشد و رفاه آنان حساس است، احتمال بیشتری دارد که انرژی شناختی و هیجانی خود را در فعالیت‌های شغلی سرمایه‌گذاری کنند. نتایج پژوهش‌ها نشان داده‌اند که حمایت سازمانی می‌تواند رابطه میان خودکارآمدی شغلی و تجربه غرقه‌گی را تقویت و تسهیل کند (Zare Bahramabadi et al., 2023). از این منظر، ادراک کارکنان از عدالت، انصاف و نحوه تخصیص منابع نیز اهمیت دارد، زیرا عدالت سازمانی می‌تواند از طریق تقویت اعتماد، احساس ارزشمندی و تعلق، سطح درگیری شغلی را افزایش دهد (Alzeaiden et al., 2026). علاوه بر این، مطالعات جدید درباره نسل‌های جوان‌تر نیروی کار نشان می‌دهد که تعهد سازمانی، حمایت ادراک‌شده و معناداری کار از عوامل اساسی در شکل‌گیری درگیری کاری هستند و فقدان آنها می‌تواند پیوند روان‌شناختی کارکنان با سازمان را تضعیف کند (Widodo et al., 2025). در مطالعات داخلی نیز رابطه نیازهای روان‌شناختی و تجربه غرقه‌گی با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است؛ این امر نشان می‌دهد که تعلق، تعهد و پاسخ‌گویی سازمان به نیازهای کارکنان می‌تواند برای تجربه عمیق‌تر کار نقش زیربنایی داشته باشد (Attaran et al., 2023). ازاین‌رو، بررسی غرقه‌گی در بانک‌های خصوصی بدون توجه به مؤلفه‌هایی همچون حمایت سازمانی، احساس عدالت، تعهد و معناداری کار، تصویری ناقص از این پدیده ارائه خواهد داد.

رهبری و کیفیت رابطه کارکنان با مدیران نیز از دیگر عوامل تعیین‌کننده در شکل‌گیری تجربه مثبت کاری است. سبک رهبری می‌تواند سطح اعتماد، مشارکت، استقلال، انگیزش و تمایل کارکنان برای سرمایه‌گذاری شناختی و هیجانی در فعالیت‌های شغلی را دگرگون سازد. یافته‌های جدید نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری بر درگیری کارکنان و رشد سازمانی اثرگذارند و رهبران از طریق نوع ارتباط، حمایت و هدایت خود می‌توانند زمینه مشارکت عمیق‌تر کارکنان را ایجاد یا تضعیف کنند (Rusilowati et al., 2025). همچنین رهبری خدمتگزار از طریق تقویت همانندسازی سازمانی می‌تواند درگیری کاری و عملکرد شغلی کارکنان را ارتقا دهد (Shafiq et al., 2025). در تجربه غرقه‌گی نیز نقش مدیران تنها به ارائه دستور یا نظارت محدود نمی‌شود؛ بلکه شفاف‌سازی اهداف، ارائه بازخورد مستمر و غیرمبهم، ایجاد احساس کنترل و حمایت از یادگیری از عناصر کلیدی هستند. شواهد موجود درباره جریان دانش در صنایع پیشرفته نیز اهمیت ساختارهای ارتباطی، دسترسی به اطلاعات و تسهیل جریان دانش را برای عملکرد مؤثر سازمانی نشان می‌دهد (Zahedi et al., 2023). در کنار این عوامل، تعامل مثبت

اجتماعی می‌تواند با تجربه جریان و سطح درگیری رابطه داشته باشد و از طریق ایجاد حس همراهی، بازخورد و مشارکت، کیفیت تجربه فعالیت را تقویت کند (Chung & Pan, 2023). بنابراین، در بانکداری خصوصی که بسیاری از وظایف در قالب تیم‌ها، شبکه‌های ارتباطی و تعامل مستمر با مدیران و همکاران انجام می‌شود، حمایت مدیریتی، کیفیت بازخورد، همکاری تیمی و شفافیت ارتباطی می‌تواند عناصر تعیین‌کننده‌ای در مفهوم‌سازی غرقه‌گی کارکنان باشند.

بعد دیگری از تجربه غرقه‌گی به انگیزش درونی، شخصیت فعال و منابع فردی کارکنان مربوط می‌شود. کارکنانی که برای اثرگذاری بر محیط، جست‌وجوی فرصت و انجام فعالانه وظایف آمادگی بیشتری دارند، احتمال بیشتری دارد که در فعالیت‌های معنادار و متناسب با توانایی‌های خود وارد حالت جریان شوند. رابطه میان شخصیت پیش‌فعال، غرقه‌گی و درگیری کاری نشان داده است که جریان می‌تواند بخشی از سازوکار اتصال ویژگی‌های فعال فرد به مشارکت عمیق در کار باشد (Dai & Wang, 2023). همچنین توسعه ظرفیت‌های فردی و تقویت عوامل روان‌شناختی مثبت می‌تواند به افراد کمک کند در مواجهه با وظایف دشوار به‌جای تجربه فرسودگی، احساس چالش سازنده و درگیری مطلوب را تجربه کنند. برخی مطالعات نشان داده‌اند که فعالیت‌های هنری و تجربیات نیازمند تمرکز عمیق می‌توانند مؤلفه‌های جریان و ذهن‌آگاهی را تقویت کنند و بدین‌ترتیب اهمیت ساختاری تمرکز، حضور ذهن و غوطه‌وری در فعالیت را برجسته سازند (Bagheri Abhari, 2023). اگرچه محیط کاری بانک از نظر ماهیت با فعالیت‌های هنری متفاوت است، منطق روان‌شناختی مشترک آن است که تمرکز کامل، کاهش حواس‌پرتی و احساس هماهنگی میان توانایی و فعالیت می‌تواند کیفیت تجربه را افزایش دهد. از سوی دیگر، شواهد مربوط به رفتارهای پیشگیرانه و مدیریت ایمنی نیز نشان می‌دهد که ادراک کنترل، آگاهی و جهت‌گیری رفتاری نقش مهمی در واکنش افراد به موقعیت‌های پرچالش دارد (Keikavoosi-Arani et al., 2023). این موضوع در صنعت بانکداری که کارکنان دائماً با مسئولیت‌های مالی، فشار زمانی و ضرورت کاهش خطا مواجه‌اند، اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا تجربه غرقه‌گی باید در کنار کنترل شناختی، دقت و احساس کفایت در انجام وظایف تعریف و بررسی شود.

فرهنگ سازمانی و محیط کار نیز بخش جدایی‌ناپذیر مفهوم‌سازی غرقه‌گی هستند. محیطی که در آن کارکنان از امنیت روانی، روابط حمایتی، ارزش‌های روشن، فرصت یادگیری و امکان تجربه استقلال برخوردارند، احتمال بیشتری دارد که شرایط لازم برای تمرکز عمیق و تعامل مثبت با وظایف را فراهم آورد. پژوهش درباره نقش ذهنیت رشد، انضباط، جریان و خلاقیت نشان داده است که غرقه‌گی در کنار سایر ظرفیت‌های روان‌شناختی و رفتاری می‌تواند در شکل‌گیری نوآوری نقش داشته باشد (Krskova & Breyer, 2023). این امر از آن جهت برای بانک‌های خصوصی مهم است که رقابت فزاینده در خدمات مالی، سازمان‌ها را به سمت نوآوری در فرایندها، خدمات و ارتباط با مشتری سوق داده است و چنین نوآوری‌ای بدون کارکنانی که از نظر شناختی و هیجانی در کار خود درگیر باشند دشوار خواهد بود. همچنین تجربه جریان می‌تواند بر رفتارهای بعدی افراد و نحوه ارزیابی آنان از محیط اثرگذار باشد، به‌گونه‌ای که تجربه مثبت و غوطه‌وری در فعالیت می‌تواند پیوند فرد با محیط و تمایل به تداوم مشارکت را تقویت کند (Li & He, 2023). در سطح اقتصاد کار نیز تغییر در جریان‌های نیروی کار و پویایی‌های مزدی نشان می‌دهد که تجربه و وضعیت کارکنان را نمی‌توان مستقل از ساختارهای کلان بازار کار و جابه‌جایی نیروی انسانی تحلیل کرد (Carrasco et al., 2024). از این‌رو، در مطالعه غرقه‌گی کارکنان بانک‌ها باید هم محیط درون‌سازمانی و هم فشارهای بیرونی صنعت و بازار کار در نظر گرفته شود، زیرا تجربه کارکنان محصول برهم‌کنش ویژگی‌های فردی با ساختارهای سازمانی و شرایط محیطی است.

موضوع فشار شغلی و تعادل کار - زندگی نیز در این میان اهمیت ویژه‌ای دارد. تجربه غرقه‌گی زمانی سازنده است که چالش با مهارت متناسب باشد؛ هنگامی که حجم کار، فشار زمانی یا انتظارات سازمانی فراتر از ظرفیت فرد قرار گیرد، همان موقعیتی که می‌تواند به جریان منجر شود ممکن است به استرس، خستگی و فرسودگی تبدیل گردد. در مقابل، اگر چالش بسیار پایین باشد، احتمال ملال، کاهش انگیزش و افت تمرکز افزایش می‌یابد. پژوهش‌های مرتبط با تجربه جریان در محیط کار نشان داده‌اند که سرمایه روان‌شناختی و حمایت سازمانی می‌توانند نقش مهمی در حفظ تعادل میان الزامات شغلی و منابع فرد داشته باشند (Kameli et al., 2022). همچنین یافته‌های مربوط به بهزیستی کارکنان تأکید می‌کنند که تجربه‌های مثبت کاری باید نه تنها ایجاد، بلکه توسط کارکنان پردازش، بازنمایی و تثبیت شوند تا بتوانند به بهزیستی پایدار منجر شوند (Ilies et al., 2024). این ملاحظات در بانکداری خصوصی به دلیل فشار برای دستیابی به اهداف، الزامات پاسخ‌گویی به مشتری، مسئولیت مالی و ساعات کاری پرتراکم اهمیت بیشتری دارند. از این منظر، مدیریت فشار و ایجاد تعادل میان کار و زندگی نه یک موضوع حاشیه‌ای، بلکه بخشی از معماری تجربه غرقه‌گی است؛ زیرا کارکنانی که دائماً تحت فشار فراتر از ظرفیت قرار دارند، حتی در صورت برخورداری از انگیزش یا مهارت کافی، ممکن است نتوانند تمرکز پایدار و لذت درونی مرتبط با جریان را تجربه کنند.

با وجود گسترش مطالعات درباره درگیری کاری، تعهد سازمانی، حمایت ادراک‌شده، جریان و عملکرد، همچنان چند خلأ پژوهشی قابل توجه وجود دارد. نخست آنکه بخشی از مطالعات موجود بر پیامدهای غرقه‌گی متمرکز بوده‌اند و کمتر به مفهوم‌سازی جامع عوامل شکل‌دهنده آن در یک بافت سازمانی مشخص پرداخته‌اند. دوم آنکه بسیاری از یافته‌ها از حوزه‌های آموزشی، گردشگری، فناوری یا فعالیت‌های غیرسازمانی به دست آمده‌اند و انتقال مستقیم آنها به محیط بانکداری نیازمند احتیاط است (Chung & Pan, 2023; Sofyan et al., 2023; Xie et al., 2022). سوم آنکه حتی در مطالعات سازمانی نیز معمولاً متغیرهای محدودی مانند خودکارآمدی، حمایت سازمانی، تعهد، شخصیت پیش‌فعال یا اخلاقیت به صورت جداگانه بررسی شده‌اند (Dai & Wang, 2023; Liu et al., 2023; Zare Bahramabadi et al., 2023). چهارم آنکه مطالعات داخلی مرتبط با جریان کاری اگرچه شواهد مهمی درباره نقش سرمایه روان‌شناختی، حمایت سازمانی و تعهد ارائه کرده‌اند، هنوز چارچوبی یکپارچه که هم‌زمان ابعاد فردی، مدیریتی، تیمی، فرهنگی، رشدی و تعادل کاری را در صنعت بانکداری خصوصی ترکیب کند، محدود است (Attaran et al., 2023; Kameli et al., 2022; Zare Bahramabadi et al., 2023). از سوی دیگر، تحول سریع الگوهای مدیریت منابع انسانی و انتظارات کارکنان، به‌ویژه با ورود نسل‌های جدید به بازار کار، سبب شده است عواملی همچون معناداری شغل، عدالت، حمایت، مشارکت و کیفیت رهبری بیش از گذشته در حفظ درگیری کارکنان اهمیت یابند (Alzeaiden et al., 2026; Rusilowati et al., 2025; Shafiq et al., 2025; Widodo et al., 2025). بر این اساس، مفهوم‌سازی بومی غرقه‌گی در بانکداری خصوصی می‌تواند هم به توسعه نظری این سازه در ادبیات مدیریت منابع انسانی کمک کند و هم مبنایی برای طراحی سیاست‌های عملی در زمینه طراحی شغل، حمایت مدیریتی، بازخورد، توسعه کارکنان، فرهنگ سازمانی و مدیریت فشار کاری فراهم سازد.

برآیند ادبیات نشان می‌دهد که غرقه‌گی کارکنان پدیده‌ای چندسطحی و حاصل تعامل میان ویژگی‌های فردی، کیفیت طراحی وظیفه، منابع سازمانی، روابط اجتماعی، شیوه‌های رهبری، فرصت‌های یادگیری، شفافیت اهداف و ظرفیت سازمان برای مدیریت فشارهاست؛ به همین دلیل، تقلیل آن به یک ویژگی روان‌شناختی منفرد یا صرفاً مترادف دانستن آن با درگیری شغلی، پیچیدگی این تجربه را نادیده می‌گیرد. از یک سو، عدالت، حمایت و معناداری کار به ایجاد زمینه روان‌شناختی مناسب برای سرمایه‌گذاری فرد در شغل کمک می‌کنند (Alzeaiden et

(al., 2026; Widodo et al., 2025) و از سوی دیگر، تعاملات تیمی، بازخورد، رهبری و جریان دانش ساختار اجتماعی و مدیریتی لازم برای تداوم تمرکز و عملکرد را شکل می‌دهند (Rusilowati et al., 2025; Zahedi et al., 2023). هم‌زمان، تناسب چالش و مهارت، خودکارآمدی، منابع روان‌شناختی و توانایی حفظ تمرکز نیز در سطح فردی نقش تعیین‌کننده دارند (Kameli et al., 2022; Keikha & Keikha, 2023). بنابراین، بررسی غرقه‌گی کارکنان در بانک‌های خصوصی ایران نیازمند رویکردی است که ابتدا ابعاد و مؤلفه‌های این تجربه را از دیدگاه خبرگان و کنشگران سازمانی استخراج کند و سپس ساختار حاصل را در یک نمونه کمی مورد آزمون قرار دهد تا از اتکای صرف بر الگوهای ازپیش‌تعیین‌شده اجتناب شود و مدل حاصل با واقعیت بافت سازمانی مورد مطالعه تناسب بیشتری داشته باشد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر مفهوم‌سازی غرقه‌گی کارکنان و شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه‌های مؤثر بر آن در صنعت بانکداری خصوصی است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مؤثر بر غرقه‌گی کارکنان در بانک‌های خصوصی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر رویکرد، آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) (است. در مرحله کیفی، از روش پدیدارشناسی برای شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های غرقه‌گی کارکنان بر اساس تجربه و دیدگاه خبرگان استفاده شد. در مرحله کمی، یافته‌های حاصل از بخش کیفی به شاخص‌ها و گویه‌های قابل سنجش تبدیل و مدل مفهومی پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفت.

جامعه پژوهش در دو بخش کیفی و کمی تعیین شد. در بخش کیفی، جامعه شامل مدیران ارشد و خبرگان بانک‌های خصوصی سامان، توسعه تعاون و پاسارگاد در شهر تهران و همچنین استادان و اعضای هیئت علمی متخصص در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و غرقه‌گی کارکنان بود. معیارهای ورود به مطالعه شامل برخورداری از حداقل ۱۰ سال سابقه کاری مرتبط و داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری بود. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۱۵ نفر در بخش کیفی مشارکت کردند.

در بخش کمی، جامعه آماری شامل رؤسای شعب، معاونان و مشاوران ارشد بانک‌های سامان، توسعه تعاون و پاسارگاد در شهر تهران بود که حداقل یک سال سابقه کار مستمر در بانک‌های مورد مطالعه داشتند. براساس اطلاعات دریافت‌شده از واحدهای منابع انسانی، حجم جامعه آماری ۴۰۰ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه محدود تعیین شد و ۱۹۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم طبقات انجام گرفت. بر این اساس، از میان رؤسای شعب ۲۰ نفر، معاونان ۵۴ نفر و مشاوران ارشد ۱۲۲ نفر انتخاب شدند.

ابزار و روش گردآوری داده‌ها در دو مرحله انجام گرفت. در مرحله کیفی، داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. پرسش‌های مصاحبه بر اساس هدف پژوهش و مبانی نظری موضوع طراحی شدند و در جریان مصاحبه، متناسب با پاسخ مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های تکمیلی نیز مطرح شد. مصاحبه‌ها پس از کسب رضایت مشارکت‌کنندگان ثبت و سپس به‌صورت کامل پیاده‌سازی شدند. در مرحله کمی، براساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته تدوین شد. گویه‌های پرسشنامه ابعاد و مؤلفه‌های

استخراج شده از مرحله کیفی را پوشش دادند و پاسخ ها در قالب مقیاس پنج درجه ای لیکرت تنظیم شد. پیش از اجرای نهایی، پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی میان ۳۰ نفر از افراد جامعه توزیع و پایایی اولیه آن بررسی شد.

تحلیل داده های کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی کلایزی انجام شد. در نخستین مرحله، متن مصاحبه ها به طور مکرر مطالعه شد تا درک جامعی از محتوای اظهارات مشارکت کنندگان حاصل شود. سپس گزاره های مهم و مرتبط با پدیده مورد مطالعه استخراج و معانی مرتبط با هر گزاره تعیین شد. در ادامه، معانی استخراج شده در قالب مضامین و خوشه های موضوعی سازمان دهی شدند و پس از بازبینی و مقایسه مستمر با متن اصلی مصاحبه ها، مضامین نهایی شکل گرفتند. در مرحله بعد، مضامین به صورت یک توصیف جامع از پدیده مورد مطالعه تلفیق و ساختار اساسی غرقه گی کارکنان استخراج شد. در نهایت، نتایج حاصل برای بررسی و اعتبارسنجی در اختیار تعدادی از مشارکت کنندگان قرار گرفت و نظرات آنان در اصلاح نهایی یافته ها مورد استفاده قرار گرفت.

اعتبار و پایایی بخش کیفی به منظور افزایش اعتبار یافته های کیفی، از بررسی توسط مشارکت کنندگان، بازبینی فرایند تحلیل توسط متخصصان و تنوع مشارکت کنندگان استفاده شد. همچنین برای بررسی پایایی فرایند کدگذاری، پنج مصاحبه به صورت مستقل توسط دو کدگذار مجرب بررسی و میزان توافق بین کدگذاران محاسبه شد که برابر با ۹۵ درصد به دست آمد. این میزان توافق، ثبات مطلوب فرایند کدگذاری و قابلیت اتکای یافته های کیفی را نشان می دهد.

روایی و پایایی ابزار بخش کمی برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه، گویه های استخراج شده در اختیار تعدادی از استادان دانشگاه و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و غرقه گی کارکنان قرار گرفت و پس از دریافت دیدگاه های آنان، اصلاحات لازم انجام شد. روایی سازه ابزار نیز با استفاده از شاخص های مرتبط با مدل اندازه گیری بررسی شد. در این مرحله، روایی همگرا و روایی واگرا مورد ارزیابی قرار گرفت و کفایت شاخص های اندازه گیری سازه ها بررسی شد. برای بررسی پایایی ابزار، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. مقادیر به دست آمده برای سازه ها با معیارهای پذیرفته شده در مدل سازی معادلات ساختاری مقایسه شد. همچنین، اجرای مقدماتی پرسشنامه میان ۳۰ نفر از پاسخگویان با هدف بررسی پایایی اولیه و شناسایی احتمالی ابهام یا نارسایی در گویه ها انجام گرفت.

یافته ها

این پژوهش با هدف مفهوم سازی غرقه گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی، با یک طرح آمیخته اکتشافی در دو گام اجرا شد: در گام نخست، داده های کیفی از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران، کارشناسان و اساتید دانشگاهی آشنا با حوزه پژوهش گردآوری و با رویکرد پدیدارشناسی کلایزی تحلیل شد؛ در گام دوم، مدل مفهومی به دست آمده در قالب پرسشنامه در میان ۱۹۶ نفر از کارکنان بانک های خصوصی توزیع و با روش مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) آزمون شد. در ادامه، یافته های هر دو بخش به تفکیک ارائه می شود.

مشارکت کنندگان این بخش شامل مدیران و کارشناسان شاغل در بانک های خصوصی سامان، توسعه تعاون و پاسارگاد (شهر تهران) و نیز اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بودند که همگی تجربه عملی یا نظری مرتبط با غرقه گی کارکنان داشتند. دامنه سنی مشارکت کنندگان ۳۸ تا ۵۱ سال بود؛ از ۱۵ نفر، ۱۲ نفر مرد و ۳ نفر زن، و از نظر تحصیلات ۱۱ نفر دارای مدرک دکتری و ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند.

فرآیند تحلیل داده ها با رویکرد پدیدارشناسی کلایزی

تحلیل داده‌های کیفی بر مبنای هفت گام روش کلایزی صورت گرفت: (۱) مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها برای درک کلی از تجربیات مشارکت‌کنندگان، (۲) استخراج گزاره‌های معنادار مرتبط با پدیده غرقه‌گی کارکنان، (۳) تدوین معانی و مفاهیم فرموله‌شده برای هر گزاره، (۴) دسته‌بندی و کدگذاری معانی در قالب مقوله‌ها و زیرتم‌ها، (۵) تدوین توصیف جامع از پدیده، (۶) تبیین نتایج و استخراج مفاهیم کلیدی، و (۷) بازگشت به داده‌ها برای تدوین چارچوب مفهومی نهایی. از مجموع مصاحبه‌ها ۱۲۴ عبارت معنادار استخراج و در قالب ۷ مقوله اصلی و ۱۶ زیرتم دسته‌بندی شد.

تحلیل عبارات معنادار مصاحبه‌ها به شناسایی هفت مقوله اصلی مؤثر بر غرقه‌گی کارکنان انجامید: درگیری شغلی، انگیزه و تعهد، تعامل و همکاری تیمی، حمایت مدیریت و بازخورد، فرصت‌های رشد و یادگیری، فرهنگ سازمانی مثبت و محیط کار، و فشار و تعادل کاری. جدول (۱) زیرتم‌ها و مفاهیم کلیدی مرتبط با هر مقوله را نشان می‌دهد.

جدول ۱- تبیین نتایج و استخراج مفاهیم کلیدی در چارچوب پدیدارشناسی

مؤلفه اصلی	زیرتم/شاخص	مفاهیم کلیدی	توضیحات
درگیری شغلی	توجه و تمرکز کامل فرد بر وظایف شغلی، فعالیت ذهنی مستمر در کارهای چالش‌برانگیز، اهداف واضح و تعادل چالش-مهارت	تمرکز کامل و حضور ذهنی مستمر در انجام وظایف، روشن بودن وظایف و چالش‌ها برای افزایش انگیزه و بهره‌وری، تعادل بین مهارت‌های فرد و دشواری کار برای حفظ انگیزه و تمرکز	شفافیت وظایف و چالش‌های مناسب محیط کاری، زمینه لازم برای تمرکز و انگیزه بالای کارکنان را فراهم می‌کند. درگیری شغلی به کارکنان امکان می‌دهد تا تمام انرژی ذهنی خود را صرف فعالیت‌ها کنند و تجربه حضور در لحظه و رضایت از کار را افزایش دهند. ایجاد تعادل بین مهارت‌ها و چالش‌ها و تعیین اهداف روشن، غوطه‌وری و بهره‌وری فرد را بهبود می‌بخشد.
انگیزه و تعهد	تعلق سازمانی، سیستم پاداش، مشارکت در تصمیم‌گیری، تجربه خودانگیخته و حس کنترلی	تعلق سازمانی، پاداش مناسب و مشارکت در تصمیم‌گیری انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد.	ترکیب این عوامل چارچوب انگیزشی قوی برای غرقه‌گی کارکنان ایجاد می‌کند.
تعامل همکاری تیمی	حمایت همکاران و ارتباط با مدیران، تمرکز روی کارهای محوله و یکی شدن عمل و آگاهی	همکاری تیمی و ارتباط مثبت با مدیران موجب افزایش تعهد، رضایت و تمرکز کارکنان می‌شود.	ادغام این زیرتم‌ها محیط کاری مشارکتی و انگیزه‌بخش ایجاد می‌کند.
حمایت مدیریت و بازخورد	بازخورد مستمر، بازخورد غیرمبهم	دریافت بازخورد و حمایت مدیریت انگیزه و غرقه‌گی کارکنان را تقویت می‌کند.	بازخورد مستمر و حمایت مدیریتی پایه‌ای برای افزایش تمرکز و تعهد کارکنان است.
توسعه آموزش کارکنان	آموزش و توسعه، یکی شدن عمل و آگاهی	دسترسی به فرصت‌های یادگیری و رشد حرفه‌ای باعث افزایش غرقه‌گی و انگیزه کارکنان می‌شود.	توسعه مهارت‌ها و آموزش مستمر کارکنان را برای چالش‌های شغلی آماده می‌کند.
فرهنگ سازمانی مثبت	شفافیت و حمایت سازمانی	فرهنگ سازمانی مثبت شفاف و حمایتگر تمرکز، انگیزه و تعهد کارکنان را تقویت می‌کند.	فرهنگ سازمانی مثبت مثبت بستر لازم برای غرقه‌گی و مشارکت کارکنان فراهم می‌کند.
مدیریت فشار و تعادل	تعادل کار-زندگی و فشار کاری، دگرگونی زمانی و تعادل چالش-مهارت	رعایت تعادل و مدیریت فشار موجب افزایش تمرکز و کاهش فرسودگی کارکنان می‌شود.	حفظ تعادل کار-زندگی و مدیریت فشار، سلامت روانی و غرقه‌گی کارکنان را تضمین می‌کند.

این جدول چارچوبی جامع از مؤلفه‌ها، زیرتم‌ها و ابعاد مرتبط با غرقه‌گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد چگونه هر عامل محیطی یا مدیریتی با تجربه واقعی کارکنان و ابعاد نظری غرقه‌گی ارتباط دارد. ستون «دسته‌بندی موضوعی» محور اصلی

تجربه غرقه‌گی را مشخص می‌کند، مانند درگیری شغلی، انگیزه و تعهد، تعامل و همکاری تیمی و فشار و تعادل کاری. ستون «مؤلفه اصلی» بیانگر عنوان کلی هر بخش است، در حالی که ستون «زیرتم» شاخص‌ها و ابعاد نظری مرتبط با هر مؤلفه را کنار هم نشان می‌دهد تا ارتباط بین تجربه عملی و مفاهیم نظری روشن شود. ستون «مفاهیم کلیدی» برداشت پژوهش از داده‌های مصاحبه و تجربه واقعی کارکنان را ارائه می‌کند و ستون «توضیحات» تحلیل کوتاه از تاثیر هر مؤلفه بر تمرکز، انگیزه، تعهد و رضایت کارکنان را شرح می‌دهد. به طور کلی، این جدول کمک می‌کند تا روابط میان عوامل محیطی، مدیریتی و شخصی با غرقه‌گی کارکنان به صورت یکپارچه دیده شود و مبنای مناسبی برای تحلیل داده‌ها، نتیجه‌گیری پژوهش و ارائه پیشنهادها کاربردی مدیریت منابع انسانی فراهم گردد.

با تلفیق و بازنگری مقوله‌ها و زیرتم‌های استخراج‌شده، مدل مفهومی نهایی غرقه‌گی کارکنان در سه سطح ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملیاتی تدوین شد (جدول ۲). در این مدل، «درگیری شغلی» به عنوان هسته اصلی پدیده، و «انگیزه و تعهد»، «تعامل و همکاری تیمی»، «حمایت مدیریت و بازخورد»، «فرصت‌های رشد و یادگیری» و «فرهنگ سازمانی مثبت» به عنوان پیشیندهای تقویت‌کننده آن شناسایی شدند، درحالی‌که «فشار و تعادل کاری» نقش تعدیل‌کننده و پایدارکننده در این فرآیند ایفا می‌کند.

جدول ۲- مدل مفهومی غرقه‌گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی

محور اصلی	محور فرعی / مؤلفه	روابط و توضیحات مفهومی
درگیری شغلی	توجه و تمرکز کامل فرد بر وظایف شغلی و فعالیت ذهنی مستمر در کاری چالش‌برانگیز، اهداف واضح و تعادل چالش-مهارت	روشن بودن وظایف و مسئولیت‌های چالش‌برانگیز باعث افزایش تمرکز و انگیزه کارکنان می‌شود و محیط کاری متمرکز و انگیزه‌بخش ایجاد می‌کند.
انگیزه و تعهد	تعلق سازمانی، سیستم پاداش، مشارکت در تصمیم‌گیری، تجربه خودانگیخته و حس کنترلی	تعلق سازمانی، پاداش مناسب و مشارکت در تصمیم‌گیری انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد و چارچوب انگیزشی قوی ایجاد می‌کند.
تعامل و همکاری تیمی	حمایت همکاران و ارتباط با مدیران، تمرکز روی کارهای محوله و یکی شدن عمل و آگاهی	همکاری تیمی و ارتباط مثبت با مدیران موجب افزایش تعهد، رضایت و تمرکز کارکنان می‌شود و محیط کاری مشارکتی ایجاد می‌کند.
حمایت مدیریت و بازخورد	بازخورد مستمر، بازخورد غیرمبهم	دریافت بازخورد و حمایت مدیریت انگیزه و غرقه‌گی کارکنان را تقویت می‌کند و پایه‌ای برای افزایش تمرکز و تعهد ایجاد می‌نماید.
فرصت‌های رشد و یادگیری	آموزش و توسعه، یکی شدن عمل و آگاهی	دسترسی به فرصت‌های یادگیری و رشد حرفه‌ای باعث افزایش غرقه‌گی و انگیزه کارکنان می‌شود و آن‌ها را برای چالش‌های شغلی آماده می‌کند.
فرهنگ سازمانی مثبت و محیط کار	شفافیت و حمایت سازمانی	فرهنگ سازمانی مثبت شفاف و حمایتگر تمرکز، انگیزه و تعهد کارکنان را تقویت می‌کند و بستر لازم برای مشارکت ایجاد می‌کند.
فشار و تعادل کاری	تعادل کار-زندگی و مدیریت فشار، دگرگونی زمانی و تعادل چالش-مهارت	رعایت تعادل و مدیریت فشار موجب افزایش تمرکز و کاهش فرسودگی کارکنان می‌شود و سلامت روانی و غرقه‌گی کارکنان را تضمین می‌کند.

منبع: یافته‌های تحقیق

براساس مؤلفه‌های اصلی استخراج‌شده در پژوهش، مدل مفهومی غرقه‌گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی به صورت یک شبکه تعاملی از مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها قابل تبیین است، به‌طوری‌که هر مؤلفه بر دیگری اثرگذار بوده و در نهایت تجربه غرقه‌گی و انگیزه کارکنان را شکل می‌دهد:



شکل ۱- مدل مفهومی غرقه‌گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی

پرسشنامه برگرفته از مدل کیفی در میان ۱۹۶ نفر از کارکنان بانک‌های خصوصی توزیع شد. از این تعداد، ۱۳۰ نفر (۶۶٪) مرد و ۶۶ نفر (۳۴٪) زن بودند. بیشترین فراوانی سنی به گروه ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۸٪) و کمترین به گروه ۵۱ سال به بالا (۹٪) تعلق داشت. از نظر تحصیلات، ۵۲٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴۸٪ دارای مدرک دکتری بودند. همچنین ۴۴٪ از پاسخ‌دهندگان بیش از ۱۱ سال سابقه کار، ۳۸٪ بین ۶ تا ۱۰ سال و ۱۸٪ کمتر از ۵ سال سابقه داشتند.

در این بخش، مفاهیم موجود در الگوی پارادایمی با استفاده از پرسشنامه کمی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پرسشنامه به صورت مقیاس لیکرت طراحی شده است و امتیازهای اختصاص یافته به هر سازه با استفاده از آمار توصیفی استخراج شده‌اند. نتایج به‌طور تفکیکی در جداول زیر ارائه شده و نشان‌دهنده نحوه توزیع پاسخ‌ها و اهمیت نسبی هر مفهوم در میان نمونه آماری می‌باشد.

جدول ۳- وضعیت مولفه‌ها به لحاظ توصیفی

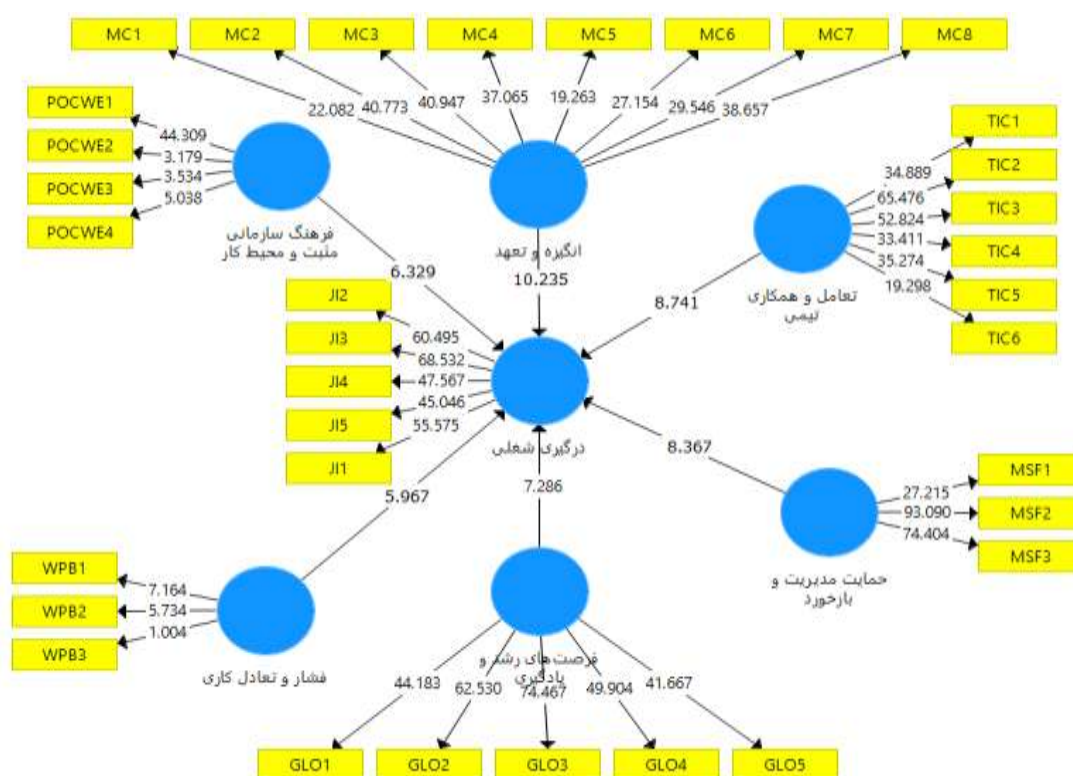
مؤلفه / محور	مؤلفه	شاخص	میانگین	انحراف معیار	واریانس
درگیری شغلی	شفافیت وظایف	روشن بودن شرح وظایف	۳/۹۰	۰/۸۸	۰/۷۷
		اهداف مشخص	۳/۷۵	۰/۹۵	۰/۹۰
		وضوح در مسئولیت‌ها	۳/۸۶	۰/۹۱	۰/۸۳
چالش‌برانگیز	مسئولیت‌های	واگذاری پروژه‌های جذاب	۳/۴۰	۱/۰۵	۱/۱۰
		واگذاری وظایف متناسب با مهارت‌ها	۳/۴۵	۱/۰۲	۱/۰۴
انگیزه و تعهد	تعلق سازمانی	احساس مالکیت نسبت به سازمان	۳/۶۰	۱/۰۰	۱/۰۰
		احساس تعلق به سازمان	۳/۷۶	۰/۹۶	۰/۹۲
		تعهد نسبت به سازمان	۳/۷۰	۰/۹۸	۰/۹۶

Personal Development and Organizational Transformation

سیستم پاداش	دریافت پاداش مناسب	۳/۱۰	۱/۱۵	۱/۳۲
	دریافت تشویق مناسب	۳/۲۰	۱/۱۰	۱/۲۱
	تقدیر از عملکرد	۳/۱۵	۱/۱۲	۱/۲۵
مشارکت در	امکان مشارکت در تصمیم‌های کلیدی	۲/۸۵	۱/۲۲	۱/۴۹
تصمیم‌گیری	مشارکت در فرآیندهای سازمانی	۲/۹۵	۱/۱۸	۱/۳۹
تعامل و همکاری تیمی	همکاری تیمی	۴/۰۰	۰/۸۲	۰/۶۷
	حمایت متقابل همکاران	۴/۰۵	۰/۸۰	۰/۶۴
	کمک همکاران در مواقع نیاز	۳/۹۵	۰/۸۵	۰/۷۲
ارتباط با	تعامل مثبت با مدیران	۳/۶۵	۱/۰۰	۱/۰۰
مدیران	راهنمایی مدیران	۳/۵۵	۱/۰۵	۱/۱۶
	حمایت مستقیم مدیران	۳/۶۰	۱/۰۲	۱/۰۴
حمایت مدیریت و بازخورد	دریافت بازخورد سازنده	۳/۳۰	۱/۱۰	۱/۲۱
	دریافت بازخورد منظم	۳/۲۵	۱/۱۲	۱/۲۵
	راهنمایی مدیریتی مؤثر	۳/۳۵	۱/۰۸	۱/۱۷
فرصت‌های رشد و یادگیری	دسترسی به دوره‌های آموزشی	۳/۵۰	۱/۱۴	۱/۲۹
	مهارت‌آموزی عملی	۳/۵۵	۱/۰۵	۱/۱۰
	فرصت‌های	۳/۴۰	۱/۰۶	۱/۱۱
	توسعه مهارت‌ها	۳/۴۷	۱/۰۳	۱/۰۶
	تجربه‌های عملی یاددهنده	۳/۵۰	۱/۰۰	۱/۰۰
فرهنگ سازمانی مثبت و محیط کار	شفافیت	۳/۶۱	۰/۹۴	۰/۸۸
	حمایت	۳/۵۲	۰/۹۷	۰/۹۵
	سازمانی	۳/۵۵	۰/۹۳	۰/۸۹
	ارزش‌های سازمانی مثبت	۳/۶۳	۰/۹۱	۰/۸۶
فشار و تعادل کار	تعادل کار-زندگی	۲/۸۴	۱/۱۸	۱/۳۹
	مدیریت فشار	۲/۹۰	۱/۱۶	۱/۳۵
	مدیریت فشار شغلی	۳/۰۰	۱/۱۴	۱/۳۰

جدول ارائه شده نشان‌دهنده شاخص‌های تفکیک شده هر یک از مؤلفه‌های مؤثر بر غرقه‌گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی را به همراه میانگین، انحراف معیار و واریانس گزارش می‌کند. بر اساس یافته‌های توصیفی، بیشترین میانگین متعلق به عناصر «همکاری تیمی» (۴/۰۰)، «حمایت متقابل همکاران» (۴/۰۵) و «روشن بودن شرح وظایف» (۳/۹۰) است که نشان‌دهنده نقش برجسته تعاملات مثبت درون‌گروهی و شفافیت نقشی در تجربه غرقه‌گی کارکنان می‌باشد. در مقابل، کمترین میانگین‌ها مربوط به «امکان مشارکت در تصمیم‌های کلیدی» (۲/۸۵)، «حفظ تعادل کار-زندگی» (۲/۸۵) و «کاهش حجم کاری بیش از حد» (۲/۹۰) است که بیانگر ضعف در حوزه‌های مشارکت سازمانی و تعادل کار-زندگی در بانک‌های خصوصی مورد مطالعه می‌باشد. مقادیر انحراف معیار و واریانس نیز پراکندگی نظرات پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد؛ بالاترین انحراف معیار مربوط به مؤلفه «امکان مشارکت در تصمیم‌های کلیدی» (۱/۲۲) و «حفظ تعادل کار-زندگی» (۱/۱۸) است که حاکی از اختلاف نظر نسبتاً زیاد بین کارکنان در این زمینه‌ها می‌باشد. به طور کلی، بالاترین میانگین‌ها در ابعاد تعامل تیمی و شفافیت وظایف و پایین‌ترین میانگین‌ها در ابعاد مشارکت در تصمیم‌گیری و تعادل کار-زندگی مشاهده می‌شود.

برازش مدل ساختاری با شاخص‌های ضریب تعیین (R^2)، قدرت پیشبینی (Q^2) و نیکویی برازش کلی (GOF) ارزیابی شد. مقدار R^2 برای سازه درونی «درگیری شغلی» برابر با ۰/۹۸۲، بهدست آمد که بر اساس معیار چین (۱۹۹۸) نشان‌دهنده برازش بسیار قوی مدل ساختاری است. مقدار Q^2 نیز برابر با ۰/۸۹۷ بود که بیانگر قدرت پیشبینی قوی مدل است. شاخص GOF نیز برابر با ۰/۸۷۷ محاسبه شد که در سطح «قوی» قرار دارد و برازش کلی مطلوب مدل اندازه‌گیری و ساختاری را تأیید می‌کند. همچنین ضریب معناداری (t-values) برای سنجش برازش مدل ساختاری، بررسی معناداری ضرایب مسیر است. در این روش، ضرایب t مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و برای تأیید معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، این ضرایب باید بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشند. مطابق داده‌های حاصل، تمامی ضرایب t-value از این حد عبور کرده‌اند، که نشان می‌دهد کلیه روابط بین سازه‌ها و سنجها در مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند.



شکل ۲- مدل پژوهش در حالت معناداری (t-value)

شکل ۲ وضعیت مدل پژوهش را براساس معناداری ضرایب t نشان می‌دهد. این نمودار شامل کلیه معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری است که با استفاده از آماره t مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. مطابق نتایج، تمام ضرایب مسیر و بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشند؛ به‌طوری که مقدار t برای هر مسیر خارج از بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ نیست و نشان‌دهنده تأیید روابط بین سازه‌هاست. این نتایج تأیید می‌کنند که داده‌های پژوهش با ساختار عاملی و پایه نظری تحقیق هم‌راستا بوده و مدل مفهومی پیشنهادی با داده‌های مشاهده‌شده تناسب مناسبی دارد.

جدول ۴- ضرایب مسیر و t مدل پارادایمی حاصل از یافته‌های کیفی بر غرقه‌گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی

روابط بین سازه‌ها	ضریب مسیر	T-Value	نتیجه
انگیزه و تعهد بر درگیری شغلی	۰/۹۰۲	۱۰/۲۳۵	تأیید
تعامل و همکاری تیمی بر درگیری شغلی	۰/۸۴۲	۸/۷۴۱	تأیید
حمایت مدیریت و بازخورد بر درگیری شغلی	۰/۸۳۵	۸/۳۶۷	تأیید

فرصت‌های رشد و یادگیری بر درگیری شغلی	۰/۸۲۹	۷/۲۸۶	تأیید
فرهنگ سازمانی مثبت و محیط کار بر درگیری شغلی	۰/۸۲۲	۶/۳۲۹	تأیید
فشار و تعادل کاری بر درگیری شغلی	۰/۸۱۷	۵/۹۶۷	تأیید

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌ها دارای اثر مثبت بوده و مقدار T-Value برای همه آن‌ها بیش از ۱/۹۶ است. این یافته‌ها بیانگر معنادار بودن تمامی روابط بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌باشد. بنابراین، کلیه مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل کیفی الگوی «مدل مفهومی غرقه‌گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی» تأیید شده‌اند. به این ترتیب، این مؤلفه‌ها شامل پیشایندهای درونی و بیرونی، راهبردها و پیامدها، نقش مؤثری در شکل‌دهی «مدل مفهومی غرقه‌گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی» دارند. به عبارت دیگر، تمامی روابط مدل تأیید شده و داده‌های پژوهش با ساختار عاملی و پایه نظری تحقیق همخوانی دارد و نشان‌دهنده تطابق سؤالات پژوهش با سازه‌های نظری است. داده‌های مشاهده‌شده با مدل مفهومی پژوهش مطابقت داشته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که الگوی مفهوم‌سازی غرقه‌گی کارکنان در صنعت بانکداری خصوصی از ساختاری چندبعدی برخوردار است و درگیری شغلی به‌عنوان هسته اصلی این پدیده، تحت تأثیر شش عامل انگیزه و تعهد، تعامل و همکاری تیمی، حمایت مدیریت و بازخورد، فرصت‌های رشد و یادگیری، فرهنگ سازمانی مثبت و محیط کار، و فشار و تعادل کاری قرار می‌گیرد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی روابط پیش‌بینی‌شده مثبت و معنادار بودند؛ به‌طوری‌که انگیزه و تعهد با ضریب مسیر ۰.۹۰۲ و آماره t برابر با ۱۰.۲۳۵ بیشترین اثر را بر درگیری شغلی داشت، پس از آن تعامل و همکاری تیمی با ضریب ۰.۸۴۲ و $t=8.741$ ، حمایت مدیریت و بازخورد با ضریب ۰.۸۳۵ و $t=8.367$ ، فرصت‌های رشد و یادگیری با ضریب ۰.۸۲۹ و $t=7.286$ ، فرهنگ سازمانی مثبت و محیط کار با ضریب ۰.۸۲۲ و $t=6.329$ و در نهایت فشار و تعادل کاری با ضریب ۰.۸۱۷ و $t=5.967$ قرار گرفتند. همچنین مقدار R^2 برای سازه درگیری شغلی برابر با ۰.۹۸۲، مقدار Q^2 برابر با ۰.۸۹۷ و شاخص GOF برابر با ۰.۸۷۷ بود که از توان تبیینی و پیش‌بینی بسیار قوی مدل حکایت داشت. تمامی آماره‌های t نیز از حد بحرانی ۱.۹۶ فراتر رفتند و در نتیجه، همه مسیرهای ساختاری مدل تأیید شدند. این یافته کلی مؤید آن است که غرقه‌گی در محیط کار بانکداری پدیده‌ای نیست که صرفاً از ویژگی‌های فردی کارکنان ناشی شود، بلکه حاصل هم‌افزایی منابع روان‌شناختی، ساختارهای مدیریتی، روابط اجتماعی، فرصت‌های توسعه‌ای و شرایط محیط کار است. چنین برداشتی با رویکردهای معاصر روان‌شناسی مثبت‌گرا و رفتار سازمانی هم‌راستا است که تجربه‌های مثبت کاری را نتیجه تعامل میان فرد و محیط می‌دانند و تأکید می‌کنند کارکنان هنگامی بیشترین سطح مشارکت و بهزیستی را تجربه می‌کنند که منابع فردی و سازمانی به شکل هماهنگ در دسترس آنان قرار گیرد (Ilies et al., 2024). همچنین یافته حاضر با دیدگاه‌هایی سازگار است که تجربه جریان را وضعیتی ناشی از تمرکز عمیق، تناسب مهارت و چالش، وضوح هدف و احساس کنترل معرفی می‌کنند (Li & He, 2023; Xie et al., 2022).

مهم‌ترین یافته پژوهش، اثر بسیار قوی انگیزه و تعهد بر درگیری شغلی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که در بانک‌های خصوصی، کارکنانی که احساس تعلق بیشتری به سازمان دارند، نظام پاداش را مناسب‌تر ادراک می‌کنند، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت بیشتری دارند و احساس کنترل و خودانگیختگی بالاتری را تجربه می‌کنند، آمادگی بیشتری برای غوطه‌ور شدن در وظایف شغلی دارند. این یافته با نتایج Attaran و همکاران همسو است که نشان دادند نیازهای روان‌شناختی کارکنان می‌تواند از طریق تعهد سازمانی به تجربه غرقه‌گی کاری منجر شود (Attaran et

Widodo (al., 2023). همچنین همکاران نشان دادند که تعهد سازمانی، حمایت ادراک شده و معناداری کار از عوامل تعیین کننده درگیری کارکنان هستند (Widodo et al., 2025). بنابراین، زمانی که کارکنان بانک اهداف شخصی خود را با اهداف سازمان همسو تلقی می کنند و احساس می کنند نقش آنان در موفقیت سازمان معنادار است، انرژی شناختی و هیجانی بیشتری برای انجام وظایف اختصاص می دهند. از منظر عدالت سازمانی نیز این نتیجه قابل تبیین است؛ زیرا ادراک انصاف در پاداش، فرصت ها و فرایندهای تصمیم گیری می تواند اعتماد و تعلق کارکنان را تقویت کرده و درگیری آنان را افزایش دهد (Alzeaideen et al., 2026). در محیط بانکداری خصوصی که کارکنان به طور مستمر با اهداف عملکردی، شاخص های فروش، الزامات پاسخ گویی و ارزیابی عملکرد مواجه اند، ادراک عدالت و ارزشمندی تلاش ها می تواند تعیین کند که این الزامات به صورت چالشی انگیزاننده یا فشاری فرساینده تجربه شوند. در نتیجه، ضریب بالای انگیزه و تعهد نشان می دهد که پیش از هر مداخله ای برای افزایش غرقه گی، بانک ها باید پیوند روان شناختی کارکنان با سازمان را تقویت کنند.

یافته دوم نشان داد تعامل و همکاری تیمی اثر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد. این نتیجه بیانگر آن است که غرقه گی در بانکداری صرفاً یک تجربه فردی نیست، بلکه از کیفیت تعاملات اجتماعی در محیط کار نیز تأثیر می پذیرد. کارکنانی که از حمایت همکاران، ارتباط مثبت با مدیران و همکاری مؤثر در تیم برخوردارند، می توانند منابع شناختی خود را با اطمینان بیشتری بر وظایف متمرکز کنند، زیرا بخشی از عدم اطمینان، تعارض و فشار ناشی از محیط کار از طریق شبکه های حمایت اجتماعی کاهش می یابد. نتایج Chung و Pan نشان داد که تعامل اجتماعی می تواند با تجربه جریان و درگیری رابطه داشته باشد و زمینه مشارکت عمیق تر در فعالیت را فراهم سازد (Chung & Pan, 2023). همچنین مطالعه Aidla و همکاران اهمیت کیفیت روابط و جریان اطلاعات را برای تجربه کاری و بهزیستی کارکنان نشان داده است (Aidla et al., 2023). در بانکداری خصوصی، بسیاری از وظایف به هماهنگی بین کارکنان صف و ستاد، رؤسای شعب، معاونان و کارشناسان وابسته است؛ بنابراین، اختلال در ارتباطات نه تنها عملکرد عملیاتی را تضعیف می کند، بلکه تمرکز و تداوم ذهنی مورد نیاز برای تجربه غرقه گی را نیز کاهش می دهد. از سوی دیگر، تعامل مثبت می تواند بازخورد سریع، حل مسئله مشترک و احساس تعلق به تیم را افزایش دهد و بدین ترتیب شرایط لازم برای ادغام عمل و آگاهی را فراهم کند. این تبیین با نتایج پژوهش های مربوط به جریان دانش نیز همخوان است؛ زیرا کیفیت تبادل اطلاعات و دسترسی به دانش مورد نیاز برای انجام وظایف، زمینه تصمیم گیری بهتر و عملکرد مؤثرتر را ایجاد می کند (Zahedi et al., 2023).

حمایت مدیریت و بازخورد نیز یکی دیگر از مؤلفه های تأیید شده با اثر نسبتاً قوی بر درگیری شغلی بود. این یافته نشان می دهد که کارکنان هنگامی بیشتر در کار خود غرق می شوند که انتظارات از آنان روشن باشد، بازخورد مستمر و مشخص دریافت کنند و مدیران در مواجهه با مسائل شغلی از آنان حمایت کنند. چنین نتیجه ای با مبانی نظری جریان کاملاً سازگار است، زیرا بازخورد فوری و وضوح هدف از شرایط اساسی ایجاد تجربه جریان به شمار می روند (Li & He, 2023). همچنین نتایج Rusilowati و همکاران نشان داد که سبک های رهبری می توانند سطح درگیری کارکنان و رشد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند (Rusilowati et al., 2025). Shafiq و همکاران نیز نشان دادند که رهبری خدمتگزار از طریق تقویت همانندسازی سازمانی می تواند عملکرد و درگیری کاری کارکنان را بهبود بخشد (Shafiq et al., 2025). از این منظر، حمایت مدیران فقط به معنای کمک عملی در حل مشکلات نیست، بلکه شامل ایجاد امنیت روان شناختی، توضیح انتظارات، ارائه بازخورد روشن و ایجاد فرصت برای مشارکت کارکنان است. در بانک ها که اشتباهات عملیاتی می توانند پیامدهای مالی و اعتباری قابل توجهی داشته باشند، ابهام در وظایف یا فقدان بازخورد ممکن است اضطراب کارکنان را افزایش دهد و مانع تمرکز عمیق شود.

در مقابل، بازخورد روشن به کارکنان کمک می‌کند میزان پیشرفت خود را ارزیابی کنند، خطاها را اصلاح نمایند و احساس کنترل بر فعالیت را حفظ کنند. این امر به‌ویژه در توضیح تأثیر حمایت مدیریتی بر غرقه‌گی اهمیت دارد.

نتایج همچنین نشان داد فرصت‌های رشد و یادگیری اثر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد. این یافته بیانگر آن است که کارکنان زمانی بیشتر در فعالیت‌های حرفه‌ای خود غوطه‌ور می‌شوند که شغل برای آنان امکان یادگیری، توسعه مهارت و مواجهه با چالش‌های متناسب با توانایی‌هایشان را فراهم کند. تجربه غرقه‌گی اساساً زمانی شکل می‌گیرد که سطح چالش فعالیت با سطح مهارت فرد تناسب داشته باشد؛ بنابراین، اگر مهارت‌های کارکنان در طول زمان توسعه نیابد، وظایف دشوار می‌توانند به اضطراب و وظایف ساده به ملال منجر شوند. یافته پژوهش حاضر با مطالعه Kameli و همکاران هم‌راستا است که نقش سرمایه روان‌شناختی و حمایت سازمانی را در پیش‌بینی تجربه غرقه‌گی کاری نشان دادند (Kameli et al., 2022). همچنین Zare Bahramabadi و همکاران نشان دادند که حمایت سازمانی می‌تواند رابطه خودکارآمدی شغلی با غرقه‌گی را میانجی‌گری کند (Zare Bahramabadi et al., 2023). این مطالعات نشان می‌دهند که رشد حرفه‌ای تنها افزایش دانش فنی نیست، بلکه از طریق تقویت خودکارآمدی و ادراک آمادگی برای مواجهه با چالش‌ها، احتمال تجربه غرقه‌گی را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، Krskova و Breyer نشان دادند که جریان در کنار ذهنیت رشد، انضباط و خلاقیت می‌تواند در شکل‌گیری نوآوری نقش داشته باشد (Krskova & Breyer, 2023). در بانکداری خصوصی که فناوری‌های مالی، خدمات دیجیتال و انتظارات مشتریان به سرعت تغییر می‌کنند، یادگیری مستمر برای حفظ تناسب میان مهارت کارکنان و پیچیدگی وظایف ضروری است. بنابراین، فرصت‌های آموزش و توسعه را می‌توان نه صرفاً به‌عنوان مزیت منابع انسانی، بلکه به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌های روان‌شناختی ایجاد غرقه‌گی در نظر گرفت.

تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی و محیط کار نیز نشان داد که کیفیت زمینه سازمانی، نقش مهمی در شکل‌گیری تجربه غرقه‌گی کارکنان دارد. فرهنگ شفاف، حمایتگر و مبتنی بر ارزش‌های مثبت می‌تواند سطح اعتماد، احساس تعلق و تمایل کارکنان به سرمایه‌گذاری روان‌شناختی در کار را افزایش دهد. این نتیجه با یافته‌های Ilies و همکاران همخوان است که بر اهمیت تجربه‌های مثبت کاری در تقویت بهزیستی و کیفیت عملکرد کارکنان تأکید کرده‌اند (Ilies et al., 2024). همچنین Liu و همکاران نشان دادند که طراحی مثبت و بازی‌گونه کار می‌تواند از طریق تجربه جریان، خلاقیت کارکنان را افزایش دهد (Liu et al., 2023). این یافته‌ها بیانگر آن است که ساختار محیط کار می‌تواند ظرفیت تمرکز و غوطه‌وری را تسهیل یا محدود کند. فرهنگی که در آن کارکنان با ابهام، تعارض، بی‌اعتمادی یا محدودیت شدید در ابراز نظر مواجه باشند، بخشی از منابع شناختی آنان را صرف مدیریت تنش‌های محیطی می‌کند؛ در حالی که محیط حمایتگر امکان تمرکز بر وظیفه اصلی را افزایش می‌دهد. یافته‌های مربوط به تجربه جریان در محیط‌های مختلف نیز نشان می‌دهند که ویژگی‌های ادراک‌شده محیط می‌توانند از طریق ایجاد احساس آرامش، کنترل و هماهنگی با فعالیت، احتمال شکل‌گیری جریان را افزایش دهند (Xie et al., 2022). بنابراین، اثر معنادار فرهنگ سازمانی مثبت در پژوهش حاضر نشان می‌دهد که غرقه‌گی باید در سطح سیاست‌ها، ارزش‌ها و کیفیت محیط سازمانی نیز مدیریت شود.

فشار و تعادل کاری نیز با وجود آنکه در میان روابط مدل ضریب پایین‌تری داشت، همچنان اثری قوی و معنادار بر درگیری شغلی نشان داد. این یافته اهمیت مدیریت مرز میان «چالش سازنده» و «فشار فرساینده» را برجسته می‌کند. بر اساس منطق نظری جریان، فعالیت باید به اندازه‌ای دشوار باشد که توانایی‌های فرد را درگیر کند، اما نه آن‌قدر دشوار که احساس کنترل از بین برود. هنگامی که فشار کاری از ظرفیت فرد فراتر رود، شرایط لازم برای تمرکز، لذت درونی و غوطه‌وری مختل می‌شود. برعکس، مدیریت مناسب حجم کار، ایجاد تعادل کار - زندگی و

تخصیص وظایف متناسب با مهارت‌ها می‌تواند کارکنان را در سطح مطلوبی از برانگیختگی نگه دارد. مطالعه Dai و Wang نیز ارتباط میان ویژگی‌های فردی، جریان و درگیری کاری را نشان داده و بر نقش شرایطی که امکان مشارکت فعال را ایجاد می‌کند تأکید کرده است (Dai & Wang, 2023). همچنین تجربه‌های مثبت کاری و توانایی کارکنان برای بهره‌برداری از آنها می‌تواند به بهزیستی بیشتر منجر شود (Ilies et al., 2024). در سطحی گسترده‌تر، یافته‌های Carrasco و همکاران درباره پویایی جریان‌های نیروی کار نیز یادآور می‌شود که تجربه و رفتار کارکنان در خلأ رخ نمی‌دهد و تحت تأثیر شرایط ساختاری بازار کار و پویایی‌های سازمانی قرار دارد (Carrasco et al., 2024). در نتیجه، در بانک‌های خصوصی، فشار کاری نباید صرفاً از طریق افزایش توقع عملکرد مدیریت شود، بلکه لازم است ظرفیت کارکنان، زمان مورد نیاز، منابع موجود و امکان بازیابی روان‌شناختی نیز مورد توجه قرار گیرد.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر با مجموعه‌ای از مطالعات پیشین درباره جریان، درگیری شغلی، حمایت سازمانی، رهبری و عملکرد هماهنگ است. Keikha و Keikha نشان دادند که تجربه جریان می‌تواند رفتار خودتوسعه‌ای و عملکرد را بهبود بخشد (Keikha & Keikha, 2023) و مطالعه Nahavandi و همکاران نیز بر ماهیت قابل سنجش و چندبعدی حالت جریان تأکید کرده است (Nahavandi et al., 2024). یافته‌های Sofyan و همکاران نیز نشان می‌دهد که جریان می‌تواند حاصل تعامل عوامل انگیزشی، شناختی و زمینه‌ای باشد (Sofyan et al., 2023). افزون بر آن، یافته‌های مربوط به فعالیت‌های نیازمند تمرکز نشان داده‌اند که غوطه‌وری عمیق و حضور ذهن می‌تواند مؤلفه‌های جریان را تقویت کند (Bagheri Abhari, 2023). اگرچه مطالعه Keikavoosi-Arani و همکاران مستقیماً بر جریان کاری متمرکز نیست، نتایج آن درباره نقش عوامل ادراکی و رفتاری در شکل‌گیری رفتارهای هدفمند نشان می‌دهد که احساس کنترل و ادراک شرایط می‌تواند در هدایت پاسخ‌های فردی اهمیت داشته باشد (Keikavoosi-Arani et al., 2023). در مجموع، همسویی یافته‌های حاضر با این مطالعات از این دیدگاه حمایت می‌کند که غرقه‌گی کارکنان در بانکداری خصوصی باید به‌عنوان یک سازه چندبعدی و پویا تحلیل شود. در این الگو، انگیزه و تعهد زمینه روان‌شناختی اصلی را فراهم می‌کند، تعامل تیمی و حمایت مدیریتی منابع اجتماعی و سازمانی لازم را در اختیار فرد قرار می‌دهد، رشد و یادگیری تناسب مهارت - چالش را حفظ می‌کند، فرهنگ مثبت شرایط محیطی مساعد را شکل می‌دهد و مدیریت فشار کاری از تبدیل چالش سازنده به استرس فرساینده جلوگیری می‌کند. قدرت بالای تبیین و پیش‌بینی مدل نیز نشان می‌دهد ترکیب هم‌زمان این ابعاد می‌تواند چارچوب مناسبی برای شناخت تجربه غرقه‌گی در بانک‌های خصوصی فراهم سازد.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، بخش کیفی پژوهش بر دیدگاه ۱۵ نفر از مدیران، خبرگان و استادان مرتبط با بانک‌های خصوصی منتخب متمرکز بود و اگرچه نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع ادامه یافت، ممکن است تجربه کارکنان سطوح اجرایی یا کارکنان بانک‌های دیگر ابعاد متفاوتی از غرقه‌گی را آشکار سازد. دوم، بخش کمی در سه بانک خصوصی و در شهر تهران انجام شد؛ بنابراین، تعمیم نتایج به بانک‌های دولتی، مؤسسات اعتباری، شعب شهرستان‌ها یا سایر سازمان‌های خدمات مالی باید با احتیاط صورت گیرد. سوم، داده‌های کمی از طریق پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شدند و احتمال سوگیری ناشی از مطلوبیت اجتماعی، برداشت ذهنی پاسخ‌دهندگان و واریانس روش مشترک وجود دارد. چهارم، طراحی مقطعی پژوهش امکان استنباط قطعی روابط علی یا بررسی تغییرات غرقه‌گی در طول زمان را محدود می‌کند. همچنین، تغییرات شرایط اقتصادی، فناوری‌های بانکی، حجم کار و سیاست‌های منابع انسانی می‌توانند تجربه غرقه‌گی را در دوره‌های زمانی مختلف دگرگون سازند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در بانک‌های دولتی، مؤسسات اعتباری و سایر صنایع خدماتی آزمون کنند تا میزان ثبات ساختار و قابلیت تعمیم آن مشخص شود. انجام مطالعات طولی می‌تواند تغییرات تجربه غرقه‌گی و روابط میان پیشایندهای آن را در طول زمان روشن سازد و امکان بررسی جهت روابط را فراهم کند. همچنین استفاده از داده‌های چندمنبعی، مانند ارزیابی مدیران، شاخص‌های واقعی عملکرد، رضایت مشتری و داده‌های منابع انسانی در کنار پرسشنامه‌های کارکنان می‌تواند دقت نتایج را افزایش دهد. بررسی متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند خودکارآمدی، سرمایه روان‌شناختی، عدالت سازمانی، رهبری، فرسودگی شغلی، استقلال کاری و معناداری شغل نیز می‌تواند سازوکارهای دقیق‌تر شکل‌گیری غرقه‌گی را آشکار سازد. مقایسه تجربه غرقه‌گی در نسل‌های مختلف کارکنان، مشاغل صف و ستاد، شعب با عملکرد بالا و پایین و محیط‌های حضوری و دیجیتال نیز می‌تواند به توسعه مدل کمک کند. افزون بر این، انجام پژوهش‌های مداخله‌ای برای ارزیابی اثر برنامه‌های آموزش مدیران، بازطراحی شغل، توسعه مهارت و بهبود تعادل کار - زندگی بر غرقه‌گی کارکنان پیشنهاد می‌شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیران بانک‌های خصوصی می‌توانند برای افزایش غرقه‌گی کارکنان مجموعه‌ای هماهنگ از اقدامات منابع انسانی و مدیریتی را اجرا کنند. لازم است اهداف و مسئولیت‌های شغلی به‌طور شفاف تعریف شوند و وظایف تا حد امکان با توانایی‌ها و سطح مهارت کارکنان متناسب باشند. طراحی نظام‌های منصفانه پاداش و قدردانی، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کار، تقویت احساس تعلق سازمانی و ایجاد مسیرهای روشن پیشرفت می‌تواند انگیزه و تعهد را افزایش دهد. مدیران شعب باید آموزش ببینند تا بازخورد منظم، مشخص و سازنده ارائه کنند و در کنار کنترل عملکرد، نقش حمایتی و تسهیل‌گر داشته باشند. توسعه کار تیمی، ایجاد سازوکارهای انتقال دانش و تقویت همکاری میان کارکنان نیز ضروری است. بانک‌ها باید دوره‌های آموزشی و فرصت‌های یادگیری مستمر را بر اساس نیازهای واقعی مشاغل طراحی کنند و کارکنان را برای مواجهه با تغییرات فناوری و خدمات جدید آماده سازند. در نهایت، پایش حجم کار، جلوگیری از اضافه‌بار مزمن، فراهم کردن انعطاف در مدیریت زمان و حمایت از تعادل کار - زندگی باید به بخشی از سیاست منابع انسانی تبدیل شود تا شرایط لازم برای تمرکز پایدار، سلامت روان‌شناختی و تجربه غرقه‌گی در محیط کار فراهم آید.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Private banking operates in an increasingly competitive and technologically dynamic environment in which organizational performance depends not only on financial resources, technological infrastructure, and service innovation, but also on the quality of employees' psychological experiences at work. Employees in private banks are required to maintain sustained concentration,

accuracy, responsiveness, emotional stability, and commitment while dealing with demanding customers, performance targets, technological change, and complex financial procedures. Under such conditions, positive occupational states that enable employees to mobilize their cognitive, emotional, and behavioral resources have become increasingly important. One such state is employee flow, which refers to a condition of deep absorption in an activity characterized by intense concentration, intrinsic involvement, a sense of control, clear goals, and an appropriate balance between perceived challenges and personal skills. Contemporary research has emphasized that positive work experiences can contribute to employee well-being and facilitate more sustained engagement with occupational tasks (Ilies et al., 2024). Flow is particularly relevant in this regard because it represents more than general job satisfaction or commitment; rather, it reflects an optimal experiential state in which attention is strongly directed toward the task and action becomes closely integrated with awareness. Previous studies have shown that flow is associated with favorable behavioral and performance-related consequences and can emerge when individuals perceive congruence between environmental demands and their capacities (Li & He, 2023; Xie et al., 2022). In organizational contexts, work-related flow is also affected by psychological capital and organizational resources, suggesting that it is not solely an individual disposition but a context-sensitive experience (Kameli et al., 2022). Organizational support is especially important because it can strengthen employees' occupational self-efficacy and facilitate the emergence of work-related flow (Zare Bahramabadi et al., 2023). Similarly, organizational commitment has been identified as an important psychological mechanism linking employees' needs with flow experiences (Attaran et al., 2023), while perceived organizational support, meaningful work, and commitment have been associated with stronger work engagement among contemporary employees (Widodo et al., 2025). Leadership and interpersonal conditions are equally relevant. Leadership styles can influence employee engagement and organizational growth (Rusilowati et al., 2025), while servant leadership may promote engagement and performance through stronger organizational identification (Shafiq et al., 2025). Organizational justice also contributes to employees' willingness to invest themselves in their work by strengthening perceptions of fairness and psychological attachment (Alzeaiden et al., 2026). Beyond managerial influences, social interaction and collaborative conditions can facilitate flow and engagement (Chung & Pan, 2023), whereas effective information exchange and knowledge flow contribute to employees' ability to perform complex tasks efficiently (Zahedi et al., 2023). Flow has also been linked to creativity, proactive work behavior, innovation, and self-development (Dai & Wang, 2023; Keikha & Keikha, 2023; Krskova & Breyer, 2023; Liu et al., 2023). Nevertheless, existing research has often examined particular antecedents or outcomes of flow independently, and relatively little attention has been paid to developing an integrated, context-specific conceptualization of employee flow in private banking. This limitation is especially important because banking combines high cognitive demands, continuous interpersonal interaction, strict accuracy requirements, performance pressure, and a rapidly changing technological environment. Accordingly, a comprehensive model should simultaneously address individual motivation, organizational commitment, teamwork, managerial support, feedback, growth opportunities, organizational culture, and the management of occupational pressure. Therefore, the present study aimed to conceptualize employee flow and identify and validate its major components in the private banking industry.

Methods and Materials

This applied-developmental study employed a sequential exploratory mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, an interpretive

phenomenological approach was adopted to identify the dimensions, components, and indicators of employee flow on the basis of participants' experiences and professional perspectives. The qualitative study population included senior managers and experts from Saman, Tose'e Ta'avon, and Pasargad banks in Tehran, together with university faculty members specializing in human resource management, organizational behavior, and employee flow. Eligibility criteria included at least 10 years of relevant professional experience and possession of a master's or doctoral degree. Fifteen participants were selected through purposive and snowball sampling, and semi-structured interviews continued until theoretical saturation was achieved. The interviews were transcribed and analyzed using Colaizzi's phenomenological method through repeated reading, identification of significant statements, formulation of meanings, clustering of themes, integration of themes into a comprehensive description, extraction of the fundamental structure, and participant validation. Five interviews were independently coded by two experienced coders, producing an inter-coder agreement of 95%. In the quantitative phase, the qualitative findings were transformed into measurable indicators and incorporated into a researcher-developed questionnaire using a five-point Likert scale. The quantitative population consisted of 400 branch managers, deputies, and senior consultants employed in the three private banks. Based on Cochran's formula for a finite population, 196 participants were selected through proportionate stratified random sampling, including 20 branch managers, 54 deputies, and 122 senior consultants. A pilot study involving 30 members of the population was conducted before the main administration. Content validity was examined by academic and professional experts, while construct validity was assessed through convergent and discriminant validity criteria. Internal consistency was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability. The quantitative model was subsequently tested using partial least squares structural equation modeling, and structural model performance was assessed using path coefficients, t-values, the coefficient of determination (R^2), predictive relevance (Q^2), and the global goodness-of-fit index.

Findings

Qualitative analysis of the 15 interviews generated 124 significant statements that were organized into 16 subthemes and seven major categories. The seven principal components of employee flow were job involvement, motivation and commitment, team interaction and collaboration, managerial support and feedback, growth and learning opportunities, positive organizational culture and work environment, and work pressure and balance. Within the proposed conceptual model, job involvement represented the central manifestation of employee flow, while motivation and commitment, team interaction and collaboration, managerial support and feedback, growth and learning opportunities, and positive organizational culture were identified as reinforcing antecedents; work pressure and balance functioned as a stabilizing condition. In the quantitative phase, all structural relationships were positive and statistically significant. Motivation and commitment had the strongest effect on job involvement ($\beta=0.902$, $t=10.235$), followed by team interaction and collaboration ($\beta=0.842$, $t=8.741$), managerial support and feedback ($\beta=0.835$, $t=8.367$), growth and learning opportunities ($\beta=0.829$, $t=7.286$), positive organizational culture and work environment ($\beta=0.822$, $t=6.329$), and work pressure and balance ($\beta=0.817$, $t=5.967$). All t-values exceeded the critical value of 1.96, confirming the statistical significance of all structural paths. The structural model demonstrated very strong explanatory and predictive performance: the R^2 value for job involvement was 0.982, indicating that the model explained 98.2% of the variance in the endogenous construct; Q^2 was 0.897, indicating strong predictive relevance; and the global GOF index was 0.877, confirming a strong overall fit of the measurement and structural models. Accordingly, all

components derived from the qualitative phase were quantitatively supported, demonstrating substantial correspondence between participants' experiential accounts and the empirically tested conceptual structure.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that employee flow in private banking is a multidimensional organizational phenomenon produced by the interaction of motivational, relational, managerial, developmental, cultural, and work-design conditions. The particularly strong effect of motivation and commitment suggests that employees are more likely to become deeply absorbed in their work when they experience organizational belonging, appropriate recognition and rewards, participation in decision-making, and a sense of personal control. Such conditions strengthen the psychological connection between employees and their occupational roles and allow greater cognitive and emotional investment in job activities. The substantial effect of team interaction and collaboration further demonstrates that flow should not be regarded as an exclusively individual state. Supportive coworkers, constructive relationships with managers, and effective cooperation can reduce interpersonal uncertainty and facilitate sustained attention to occupational tasks. Managerial support and feedback also emerged as a major determinant, underscoring the importance of clear expectations, continuous guidance, and unambiguous performance information in maintaining concentration and perceived control. Growth and learning opportunities were likewise influential, indicating that employees are more likely to experience flow when their skills are continuously developed and when their work provides meaningful challenges that remain commensurate with their expanding capabilities. A positive organizational culture and supportive work environment further reinforce this process by creating transparency, trust, psychological security, and a sense of shared organizational purpose. Finally, the significant effect of work pressure and balance indicates that flow depends on maintaining an appropriate level of challenge. Excessive workload and persistent occupational pressure may transform stimulating demands into stress and exhaustion, whereas insufficient challenge may produce boredom and disengagement. Effective management of workload and work-life balance therefore helps preserve the challenge-skill equilibrium required for sustained absorption. Taken together, the findings provide an integrated conceptualization of employee flow that is particularly relevant to private banking, where employees must simultaneously manage accuracy, service quality, interpersonal demands, performance expectations, and technological change. The model suggests that interventions aimed at increasing employee flow should not focus on a single human resource practice; rather, they should combine motivational policies, participatory decision-making, fair recognition, teamwork, supportive leadership, continuous feedback, professional development, positive cultural practices, and systematic management of workload and work-life balance. By addressing these dimensions simultaneously, private banks may create conditions in which employees can maintain deeper concentration, stronger commitment, greater psychological involvement, and more sustained occupational effectiveness. Thus, the validated model provides both a theoretical framework for understanding employee flow in private banking and a practical basis for human resource policies intended to improve employee productivity, organizational effectiveness, and the quality of banking services.

References

- Aidla, A., Kindsiko, E., Poltimäe, H., & Hääl, L. (2023). To work at home or in the office? Well-being, information flow and relationships between office workers before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Facilities Management*, 21(3), 431-452. <https://doi.org/10.1108/JFM-07-2021-0070>

- Alzeaideen, K., Mansour, M. H., & Al-Khalaydeh, M. M. (2026). The Impact of Organizational Justice on Job Engagement Among Employees. In *Business Resilience and Business Innovation for Sustainability: The Double-Edged Role of Artificial Intelligence and Other Disruptive Technologies* (pp. 1235-1248). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87584-7_89
- Attaran, E., Tizdast, T., & Zarbakhsh Bahri, M. R. (2023). Structural Equations of the Relationship between Psychological Needs of Female and Male Employees and Work-Related Flow Experience: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Adolescent and Youth Psychological Studies*, 4(6), 202-216.
- Bagheri Abhari, A. (2023). *The Effect of Artistic Activities on Flow and Mindfulness Components: A Case Study of Miniature Art* Sixteenth International Conference on Psychology, Counseling, and Educational Sciences,
- Carrasco, R., García-Pérez, J. I., & Jimeno, J. F. (2024). Worker flows and wage dynamics: estimating wage growth without composition effects. *Oxford Economic Papers*, 76(1), 94-114. <https://doi.org/10.1093/oep/gpac049>
- Chung, C. H., & Pan, H. L. W. (2023). Assessing the Effects of Flow, Social Interaction, and Engagement on Students' Gamified Learning: A Mediation Analysis. *Sustainability*, 15(2), 983. <https://doi.org/10.3390/su15020983>
- Dai, K., & Wang, Y. (2023). Investigating the interplay of Chinese EFL teachers' proactive personality, flow, and work engagement. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/01434632.2023.2174128>
- Ilies, R., Bono, J. E., & Bakker, A. B. (2024). Crafting Well-Being: Employees Can Enhance Their Own Well-Being by Savoring, Reflecting upon, and Capitalizing on Positive Work Experiences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 63-91. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-045931>
- Kameli, S., Zare Bahramabadi, M., & Davari, R. (2022). Predicting Work-Related Flow Experience Based on Psychological Capital: The Mediating Role of Organizational Support. *Career and Organizational Counseling*, 14(3), 101-124.
- Keikavoosi-Arani, L., Ghahri, A., & Ehsani-Chimeh, E. (2023). Using a Safety Management Approach to Investigate Predictors of Adopting Preventative Behaviors in Drowning Trauma among Students. *Journal of Health & Safety at Work*, 13(1).
- Keikha, A., & Keikha, S. (2023). The Effect of Flow Experience on Teachers' Self-Development Behavior and Educational Performance: The Mediating Role of Social Responsibility. *New Educational Thoughts*, 9(3), 159-177.
- Krskova, H., & Breyer, Y. A. (2023). The influence of growth mindset, discipline, flow and creativity on innovation: Introducing the MDFC model of innovation. *Heliyon*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13884>
- Li, C., & He, J. (2023). Restorative Environmental Perception's Influence on Post-Tour Behavior of Desert Off-Road Self-Driving Tourists: The Mediating Role of Flow Experience. *Sustainability*, 15(17), 12934. <https://doi.org/10.3390/su151712934>
- Liu, W., Bakker, A. B., Tse, B. T., & van der Linden, D. (2023). Does playful work design 'lead to' more creativity? A diary study on the role of flow. *European Journal of work and organizational psychology*, 32(1), 107-117. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2104716>
- Nahavandi, G., Naseh, A., & Hossein Khanzadeh, A. A. (2024). *Standardization of the Positive Psychology Flow State Questionnaire in 2023* Second National Conference on New Research in Psychology, Sport, and Management, Isfahan.
- Rusilowati, U., Bangun, C. S., & Bennet, D. (2025). Impact of Leadership Styles on Employee Engagement and Organizational Growth. *Aptisi Transactions on Management (Atm)*, 9(2), 197-209. <https://doi.org/10.33050/atm.v9i2.2441>
- Shafiq, S., Kiren, A., Aslam, S., & Awan, A. E. (2025). Impact of Servant Leadership on Job Performance and Work Engagement of University Employees: The Mediating Role of Organizational Identification. *Aijss*, 4(3), 5885-5896. <https://doi.org/10.63056/acad.004.03.0852>
- Sofyan, Y., Shang, Y., & Pan, Y. (2023). Social media knowledge seeking, diversive curiosity, and flow experience: moderated mediation of performance goal orientation. *Current Psychology*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04933-2>
- Widodo, T., Wening, N., Nakuloadi, H., Rustiana, E., & Saifuddiin, M. R. (2025). Work Engagement in Generation Z Employees: Organizational Commitment, Perceived Organizational Support and Work Meaningfulness. *JLSDGR*, 5(2), e02610. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n02.pe02610>
- Xie, M., Mao, Y., & Yang, R. (2022). Flow experience and city identity in the restorative environment: A conceptual model and nature-based intervention. *Frontiers in Public Health*, 10, 1011890. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1011890>
- Zahedi, M. R., Naghdi Khanachah, S., & Papoli, S. (2023). Identifying and prioritizing the factors affecting the knowledge flow in high-tech industries. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2021-0011>

Zare Bahramabadi, M., Kameli, S., & Davari, R. (2023). The Mediating Role of Organizational Support in the Relationship between Occupational Self-Efficacy and Work-Related Flow Experience. *Counseling Research*, 22(86), 176-203.