

## هنر آفرینی شغلی، رضایت و فرسودگی شغلی کارکنان شرکتهای تولیدکننده لاستیک در ایران

# J Job Crafting, Satisfaction and Burnout of the Employees of Rubber Manufacturing Companies in Iran

### چکیده

هنر آفرینی شغلی، رفتاری خودجوش و فعال در وجود شاغلان است که با دستکاری حوزههای وظیفه‌ای و ارتباطی شغل موجب چالش و جذابیت بیشتر شغل می‌شود. انتظار می‌رود که چنین رفتاری تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی داشته باشد که پژوهش حاضر باهدف بررسی این ارتباط و نقش میانجی فرسودگی شغلی کارکنان، به صورت کاربردی و پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شرکتهای تولیدکننده لاستیک در ایران بود. باتوجه به جدول کوکران تعداد ۴۰۰ پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور سنجش هنر آفرینی شغلی از پرسش‌نامه ۱۲ گویه‌ای لانا و همکاران (۲۰۰۹)؛ رضایت شغلی از پرسش‌نامه ۵ گویه‌ای جوهرلیکی و دوهان (۲۰۰۰) و برای سنجش فرسودگی شغلی از پرسش‌نامه ۲۲ گویه‌ای مسلس و همکاران (۱۹۸۶) استفاده شد. روایی پرسش‌نامه از نظر صوری، محتوایی و سازه مورد بررسی قرار گرفته و پایایی آن نیز با اجرای آزمایشی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، برابر با ۰/۹۵/۷ درصد به دست آمد. نتایج نشان داد که هنر آفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی و تأثیر منفی و معنادار بر فرسودگی شغلی دارد. همچنین، فرسودگی شغلی نقش میانجی‌گری منفی و معناداری بین رابطه هنر آفرینی شغلی و رضایت شغلی دارد. با عنایت به نتایج پژوهش به شرکتهای پیشنهاد می‌شود که طراحی مجدد مشاغل خود را به منظور آزادی عمل بیشتر به کارکنان عملیاتی و خدماتی در دستور کار قرار داده و از این طریق رضایت شغلی را برای کارکنان به ارمغان آورند.

کلمات کلیدی: هنر آفرینی شغلی، هنر آفرینی شغلی فردی، هنر آفرینی شغلی جمعی، فرسودگی شغلی، رضایت شغلی

### نوع مقاله: پژوهشی

ابراهیم رجب‌پور<sup>۱</sup>، مهدی هاشمی<sup>۲</sup>، محمد مرادی<sup>۳</sup>، محمدرضا فتحی<sup>۴</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران
  ۲. فوق‌دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران و مشاور هیات مدیره سازمان تامین اجتماعی کشور، تهران، ایران
  ۳. دکتر، مدیریت منابع انسانی، مدرس گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران
  ۴. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده فاریابی دانشگاه تهران، قم، ایران
- ایمیل نویسندگان و عهده‌دار مکاتبات:

e.rajabpour@pgu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۹

## ۱ - مقدمه:

خود، به گونه‌ای تغییر می‌دهند که وظایف اصلی شغلشان تغییر نکند (برونینگ و کامپیون، ۲۰۱۸). تیمز، باکر و درکس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) بر مبنای نظریه تقاضا - منابع شغلی<sup>۴</sup>، بیان کردند که هنرآفرینی شغلی کارکنان منجر به افزایش منابع شغلی خواهد شد. در واقع، منابع شغلی شامل کلیه جنبه‌های جسمی، روحی، اجتماعی یا سازمانی مرتبط با شغل است که منجر می‌شوند یک شغل از سایر مشاغل غنی‌تر و جذاب‌تر گردد (چنگ و اوکی، ۲۰۱۸). مطالعات متعددی گواه این ادعا هستند که اگر کارکنان قادر به هنرآفرینی شغلی و افزایش منابع شغلی خود باشند، رضایت شغلی بیشتر و فرسودگی شغلی کمتری را تجربه خواهند کرد؛ بنابراین، باگذشت زمان و افزایش منابع شغلی، موجبات افزایش رضایت شغلی و کاهش فرسودگی شغلی کارکنان فراهم می‌شود (باکر، رودریگوئز و سانز ورگل، ۲۰۱۶). از آنجایی که هنرآفرینی شغلی برای کارکنان خط‌مقدم خدماتی بسیار مفید است، مدیران سازمان باید رفتارهای هنرآفرین شغلی را تشویق نمایند (چن، یین و تسای، ۲۰۱۴). سؤال اصلی پژوهش این است که آیا هنرآفرینی شغلی، بر کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت شغلی کارکنان شرکت‌های تولیدکننده لاستیک در ایران تأثیر دارد یا خیر؟

## ۲- پیشینه پژوهش

## هنرآفرینی شغلی

ورزینسکی و دوتون<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) به‌عنوان پیش‌گامان مفهوم‌سازی هنرآفرینی شغلی، این مفهوم را بدین‌گونه تعریف کرده‌اند: «هرگونه تغییری که فرد به‌صورت داوطلبانه در مرزهای وظیفه‌ای<sup>۶</sup> یا ارتباطی<sup>۷</sup> شغلش ایجاد کند، هنرآفرینی شغلی نام دارد». این تغییرات می‌توانند فیزیکی یا شناختی باشند. تغییرات فیزیکی<sup>۸</sup> در ارتباط با وظایف و روابط کاری

کیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) معتقد است که کارکنان خدماتی، اغلب با تقاضاهای سخت، دشوار و چندگانه مشتریان مواجه بوده و در کنار حجم زیاد کارها، شرایط کاری آنها بسیار استرس‌زا است که باعث فرسودگی شغلی این کارکنان می‌شود (کارتیپ، باباکوس و یواوس، ۲۰۱۲؛ مین، کیم و لی، ۲۰۱۵). به دلیل هزینه‌های قابل‌توجه فرسودگی شغلی برای سازمان‌ها و کارکنان، در دهه اخیر توجه زیادی به آن شده است (شوفیلی، باکر و ون‌رهمن، ۲۰۰۹؛ باکر و کاستا، ۲۰۱۴؛ سینگ و سینگ، ۲۰۱۸). این موضوع مهم در اکثر کشورها، نه‌تنها در پایین‌ترین گروه‌های اجتماعی و اقتصادی، بلکه در همه سطوح اجتماعی، به مسئله‌ای جدی تبدیل شده است (آلبرتسن، روگولیس، گاردی و بور، ۲۰۱۰). رضایت شغلی شامل مواردی است که در محیط کاری احساس شده و از لحاظ روحی و جسمی کارکنان را راضی و خشنود می‌کند (خنیفیر و همکاران، ۱۳۹۰). رضایت شغلی فقط به درون سازمان (تعهد سازمانی، عملکرد سازمانی و کاهش جابه‌جایی) محدود نمی‌شود، بلکه بر مشتریان نیز تأثیرگذار است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنان شاد و مسرور موجب شادی مشتریان می‌شوند (اوگبونا و چک‌ودو، ۲۰۱۷). بنابراین، کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت شغلی برای صنایع مختلف امری حیاتی است. در سال‌های اخیر بسیاری از محققان در راستای برطرف کردن مسائل ناشی از فرسودگی شغلی، به طراحی مناسب مشاغل توجه کرده (سامانی و احمدی، ۲۰۱۴؛ چنگ و وایی، ۲۰۱۸) و مفهوم هنرآفرینی شغل<sup>۲</sup> را مطرح نموده‌اند (شوفیلی، باکر و ون‌رهمن، ۲۰۰۹؛ تیمز، باکر و درکس، ۲۰۱۳). هنرآفرینی شغلی، چشم‌انداز و رویکرد جدیدی را در طراحی یا بازطراحی مشاغل ایجاد کرده (ورزینسکی و دوتون، ۲۰۰۱) که بر اساس آن، کارکنان شغلشان را متناسب با ویژگی‌های شخصیتی

1. Kim

3. Tims, Bakker &amp; Derks

5. Wrzesniewski &amp; Dutton

7. Relational

2. Job crafting

4. Job Demands-Resources model (JD-R)

6. Task boundaries

8. Physical changes

هستند و تغییرات شناختی<sup>۱</sup> به تغییر نگاه در مورد شغل و بهبود جایگاه شغل در قیاس با سایر مشاغل مربوط می‌شوند. به طور خاص، هنرآفرینی وظیفه‌ای، به‌عنوان تغییرات مرتبط با شغل تعریف می‌شود که منجر به تغییر در تعداد، دامنه یا نوع وظایف شغلی می‌شود. درحالی‌که هنرآفرینی ارتباطی، شامل طرح‌هایی برای تغییر کیفیت و یا کمیت تعامل با همکاران در محل کار می‌شود. به‌عنوان مثال، یک هنرآفرین شغلی<sup>۲</sup> ممکن است برخی وظایف اضافی را که برایش جالب است برعهده بگیرد، یا ممکن است با افرادی که توجه کمی به شغل خود دارند و یا از نظر عاطفی تقاضای شغلی پایینی دارند، تعامل کمتری داشته باشد. هنرآفرینی شناختی<sup>۳</sup> به تغییر نوع نگاه فرد به شغلش اشاره دارد. به عبارتی، با آگاهی و شناخت بهتر فرد از شغلش، تلاش او برای انجام بهتر وظایف شغلی بیشتر می‌شود (لازارا، تیمز و دی‌جنارو، ۲۰۱۹). برای مثال، برخی کارکنان نگاه خود به هدف شغلی‌شان را تغییر می‌دهند تا با احساساتشان هماهنگ شود (باتووا، ۲۰۱۸) یا افرادی که به‌صورت شناختی بر جنبه‌های مثبت شغلی خود تأکید می‌کنند، درگیر هنرآفرینی شناختی هستند (ویوری، سان و کی‌را، ۲۰۱۲). مطابق با نظر، لانا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) هنرآفرینی شغل به دودسته کلی تقسیم می‌شود: هنرآفرینی فردی<sup>۵</sup> و هنرآفرینی جمعی<sup>۶</sup>. هنرآفرینی فردی زمانی رخ می‌دهد که کارمندی در تغییر مرزهای کاری و شکل‌دادن به شیوه انجام کارش نقش مهمی داشته باشد. هنرآفرینی جمعی اشاره به فعالیتی دارد که افراد با مشارکت تیمی و گروهی تلاش می‌کنند مرزهای کاری‌شان را تغییر دهند تا به اهداف کاری مشترک و بهره‌وری بالاتر دست یابند. هنرآفرینی شغلی بر خلاف طراحی شغل، فرآیند از پایین به بالاست که با ترویج و توسعه آن، کارمندان بر اساس ویژگی‌های فردی و رفتارهای فعالانه و داوطلبانه، وظایف، روابط و ادراکات شغلی خود را جرح و تعدیل می‌نمایند تا شغلشان ارزشمند، جذاب

و معنادار شود (برگ، دوتون و ورزانسکی، ۲۰۱۳). طراحی شغل، برنامه‌ای رسمی است که در فرایند اجرای آن، کلیه مشاغل سازمان ساماندهی شده و پس از تقسیم کار، شرح شغل و شرح وظایف رسمی مشاغل نیز تدوین می‌شوند. درحالی‌که هنرآفرینی شغلی از سطوح پایین سازمان و مبتنی بر خلاقیت‌های فردی شکل می‌گیرد. ارائه این تئوری در سیر تحولی ملاحظات شغلی آن‌چنان حائز اهمیت است که محققان زیادی اقدام به مفهوم‌سازی این پدیده روان‌شناختی کرده‌اند (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۵). تیمز و باکر<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) از مدل تقاضا - منابع شغلی دیمروتی و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) برای مطالعه رفتارهای هنرآفرین شغلی استفاده کرده‌اند، زیرا این مدل چارچوب نظری شناخته شده‌ای را برای طراحی و بازطراحی مشاغل ارائه می‌دهد. به طور خاص، در مدل تقاضا - منابع شغلی، دو ویژگی کلی شغل یعنی، تقاضاهای شغلی<sup>۹</sup> و منابع شغلی<sup>۱۰</sup> از هم متمایز هستند که عملکرد متفاوتی دارند (باکر و دیمروتی، ۲۰۱۶). تقاضاهای شغلی به جنبه‌هایی از فعالیت‌های شغلی اشاره دارد که باید رعایت شوند و مستلزم تلاش کارکنان است. اما، منابع شغلی به جنبه‌های جسمی، روحی، اجتماعی یا سازمانی مرتبط با شغل اشاره دارد که کارکنان می‌توانند با گسترش و توسعه آنها، شغل خود را در مقایسه با سایر مشاغل موجود در سازمان، غنی‌تر و جذاب‌تر کرده، به خواسته‌ها و انتظارات شغلی خود پاسخ داده و فرصتی برای یادگیری و توسعه خود فراهم آورند (لازارا، تیمز و دی‌جنارو، ۲۰۱۹).

### رضایت شغلی

تأثیر طراحی شغلی بر رضایت شغلی از موضوعات قدیمی رفتار سازمانی است که بررسی‌های زیادی در این زمینه صورت‌گرفته است (پارکر، وال و کوردری، ۲۰۰۱). رضایت شغلی نیز موضوعی نگرشی است، زیرا به‌عنوان یک رفتار تعریف می‌شود (ویس، ۲۰۰۲). رضایت شغلی قضاوت مثبت

1. Cognitive changes

3. Cognitive crafting

5. Individual crafting

7. Tims and Bakke

10. Job demands

2. Job crafter

4. Leana et al.

6. Collaborative crafting

8. Demerouti et al.,

11. Job resources

معطوف شد که متعاقباً موجب پدید آمدن تعاریف بسیاری درباره فرسودگی شغلی و شاخص‌های تشکیل‌دهنده آن شد (بهرامی و مرادخانی، ۱۳۹۸). در این میان، فرادنبزرگ (۱۹۷۴) فرسودگی شغلی را این‌گونه تعریف کرد: «ناتوانی، از پا افتادگی و خستگی ناشی از بهره‌گیری بیش از حد از منابع انرژی و توان فردی». فرسودگی شغلی، سندرمی است متشکل از خستگی جسمی و عاطفی که منجر به تصویر منفی از خود، نگرش منفی نسبت به حرفه و احساس عدم ارتباط با دیگر کارکنان می‌شود و ممکن است فرد را به‌سوی انواع بیماری‌های جسمی و روحی سوق دهد (قراخانی و زعفرانچی، ۱۳۹۸). در واقع این پدیده از سه بعد تشکیل شده است: (۱) خستگی یا تحلیل عاطفی<sup>۱</sup>؛ یعنی وجود احساساتی که فرد در آن توان عاطفی خود را از دست داده و قادر به برقراری ارتباط با دیگران نیست. (۲) بدبینی یا مسخ شخصیت<sup>۲</sup>؛ واکنش منفی، عاری از احساس و توأم با بی‌اعتنایی مفرط نسبت به دیگران. (۳) بی‌کفایتی یا کاهش احساس موفقیت فردی<sup>۳</sup>؛ کاهش احساس شایستگی و موفقیت در حرفه (مسلج و جکسون، ۱۹۸۶). در واقع، سطح بالای فرسودگی شغلی نشان‌دهنده منابع ناکافی کارکنان برای مقابله با تقاضاهای شغلی است. این مفهوم، به این معنی است که انباشت منابع و تجربیات، فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهند (جوجیوسکی و هابفول، ۲۰۰۸). نحوه برخورد با فرسودگی شغلی برای تعیین اثرات جانبی آن بسیار مهم است (چن و کوان‌رادی، ۲۰۰۸). در نتیجه، رابطه بین فرسودگی شغلی و مقابله با آن، محور توجه تحقیقات بسیاری در چند دهه گذشته بوده است (وان‌رهنن، شوفیلی، وان‌دیجک و بلونک، ۲۰۰۸؛ آنجلو و چمبل، ۲۰۱۴). با رویکرد سنتی، فرسودگی به‌عنوان سازوکاری واکنشی در کاهش پریشانی در نظر گرفته می‌شود (سینگ و سینگ، ۲۰۱۸). با این حال، مفهوم‌سازی مقابله با فرسودگی در جنبش روان‌شناختی مثبت تغییر کرده و شامل اقدامات پیشگیرانه

یا منفی یک کارمند در مورد شغل یا شرایط کاری‌اش است (واسیلیکی و ایفتایموس، ۲۰۱۳) و در ارتباط با این است که افراد چه احساسی در مورد شغل خود و جنبه‌های مختلف آن دارند (اوگبونا و چوکودو، ۲۰۱۷). اصطلاح رضایت شغلی به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود. فردی که رضایت شغلی‌اش در سطح بالایی باشد، به کارش نگرش مثبتی دارد و فردی که از کارش ناراضی است، نگرش وی به کارش منفی است (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۱). رضایت شغلی به ارزیابی کلی عاطفی کارکنان از میزان درک آنها نسبت به اینکه شغلشان به نیازهای آنها پاسخ می‌دهد یا نه مربوط بوده (اوگبونا و چوکودو، ۲۰۱۷) و موجب افزایش بهره‌وری فردی، سلامت جسمی و روانی و تقویت روحیه کارکنان می‌شود که همگی باعث رضایت از زندگی و یادگیری سریع‌تر مهارت‌های جدید شغلی می‌شوند (چنگ و وایی، ۲۰۱۸). کارکنانی که با حس موفقیت دست‌وپنجه نرم می‌کنند، نگرش مثبت و مطلوب نسبت به محل کار دارند که منجر به تعهد بهتر به سازمان می‌شود (بوف‌گوین، دی‌پیترو، اورلووسکی و پارتلو، ۲۰۱۷). در نهایت، این کارکنان تمایل کمتری نسبت به ترک سازمان دارند (کیم، ایم و هوانگ، ۲۰۱۵)؛ تونگ‌چاپراسیت و آریابوده‌ی فونگ، ۲۰۱۶). رضایت شغلی کارکنان در سازمان نیز دارای نقش مهمی است و کارکنان راضی تمایل بیشتری به ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان دارند؛ بنابراین رضایت مشتریان را در پی داشته و در نهایت منجر به بهبود و افزایش عملکرد و بهره‌وری می‌شود (یانگ، ۲۰۱۰).

### فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی به‌عنوان بزرگ‌ترین خطر شغلی قرن ۲۱ نام‌گذاری شده است (لیتر و مسلج، ۲۰۰۵). یانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) اذعان داشته‌اند؛ اصطلاح «فرسودگی شغلی» برای اشاره به یک سندرم روان‌شناختی شغلی ارائه شده است. از دهه ۱۹۷۰، توجه بسیاری از محققین به مفهوم حرفه شغلی

1. Yang et al.,

2. Emotional Exhaustion

3. Depersonalization

4. Reduced Personal Accomplishment

است که رویکردی مثبت در مقابله با فرسودگی شغلی محسوب می‌گردد (پیرو، ۲۰۰۷).

### هنر آفرینی و رضایت شغلی

هنر آفرینی شغلی، کارکنان را قادر می‌سازد تا منابع شغلی در دسترس را برای برآورده ساختن نیازها و ترجیحات شغلی، و همچنین افزایش رضایت شغلی، فراهم کنند (تیمز، باکر و درکس، ۲۰۱۳). همان‌گونه که در مطالب پیش‌گفت نیز مطرح شد هنر آفرینی شغلی، احساس معناداری و جذابیت شغل را برای کارکنان به ارمغان می‌آورد. از این‌رو انتظار می‌رود این کارمندان از رضایت شغلی بالایی برخوردار باشند (اوگبونا و چوک‌ودو، ۲۰۱۷). تغییرات داوطلبانه وظایف، روابط با دیگران و ادراکات کار، باعث عملکرد بهتر، همکاری کارآمدتر و ارتباط اثربخش‌تر میان کارکنان می‌شود (لنا، اپل‌بام و شیوچوک، ۲۰۰۹). هنگامی که کارکنان شغل خود را در راستای انجام بهتر کارها تغییر می‌دهند، اشتیاق کاری و رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد (ورزانسکی و دوتون، ۲۰۰۱). مطالعات پیشین نشان داده است که هنر آفرینی شغلی ارتباط بسیار نزدیکی با رضایت شغلی دارد (کرافورد، لیپین و ریچ، ۲۰۱۰؛ تیمز، باکر و درکس، ۲۰۱۳). رضایت شغلی در ارتباط با انتظارات کارکنان از شغل و پشتیبانی کارفرمایان از خدمات اجتماعی، روانی و فیزیولوژیکی به کارمند است (آستروکایت، وایت‌کیویوس و پریمیناس، ۲۰۱۰). همچنین، رضایت شغلی نقشی اساسی در رفاه عاطفی و روانی کارکنان دارد (اوگبونا و چوک‌ودو، ۲۰۱۷). یافته‌های مطالعات پیشین در مورد ارتباط بین هنر آفرینی شغلی و رضایت شغلی نامعلوم است. زیرا آنها در حال بررسی و اندازه‌گیری شیوه‌های مختلف هنر آفرینی شغلی هستند. برای مثال، لنا و همکاران (۲۰۰۹) اثبات کرده‌اند که هنر آفرینی شغلی فردی معلمان در مراکز مراقبت از کودکان با رضایت شغلی آنها ارتباط منفی دارد. در حالی که تیمز و باکر (۲۰۱۰) و تیمز و همکاران (۲۰۱۳) ارتباط مثبت بین این دو متغیر

در میان کارگران کارخانه شیمیایی را مطرح کرده‌اند. به‌طور مشابه، چنگ و همکاران (۲۰۱۶) بیان کرده‌اند، هنر آفرینی شغلی رهبران گردشگری رضایت شغلی آنها را افزایش می‌دهد. با این‌حال، آنها هنر آفرینی شغلی را تنها به‌عنوان هنر آفرینی وظیفه‌ای اندازه‌گیری کرده‌اند. همچنین، اوگبونا و چوک‌ودو (۲۰۱۷) اذعان داشتند که هنر آفرینی شغلی معلمان در مراکز آموزش الکترونیکی رضایت شغلی آنان را افزایش می‌دهد. اگرچه ارتباط بین هنر آفرینی شغلی و رضایت شغلی در بین شرکت‌های تولیدی مورد بررسی قرار گرفته؛ ولی توجه کمی به بخش خدمات شده است. تجربه خدماتی شامل نتیجه تعاملات بین فرایندهای سازمان، کارکنان خدماتی و مشتریان می‌شود (چنگ و وایی، ۲۰۱۸). از آنجایی که این کارکنان اغلب با سطوح قابل‌توجهی از تعاملات انسانی در ارتباط هستند. انتظار می‌رود در این صنعت رضایت شغلی و هنر آفرینی کارکنان خدماتی ارتباط معناداری داشته باشند و فرضیه زیر را می‌توان مطرح کرد:

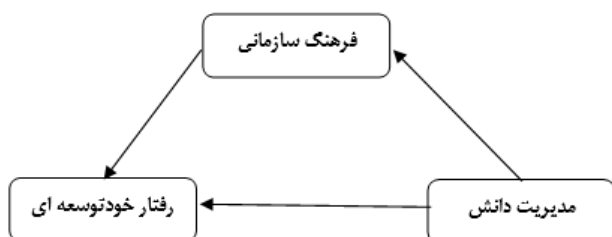
فرضیه اول پژوهش: هنر آفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد.

### نقش میانجی فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی نوعی حالت عاطفی منفی است که به علت پربشانی‌های تکراری اتفاق می‌افتد و به معنای تخلیه فرد از منابع و قدرت لازم برای مقابله با شرایط است (مسلج، شوفیلی و لیتز، ۲۰۰۱؛ پینس و کنین، ۲۰۰۵). مطالعات نشان‌دهنده این است که کارکنان خدماتی سطح بالاتری از فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند (لو و گورسوی، ۲۰۱۶). بر اساس مدل تقاضا-منابع شغلی نیز کارکنانی که منابع شغلی خود را افزایش می‌دهند، بیشتر مشغول به کارشان بوده و سطح پایین‌تری از فرسودگی را تجربه می‌کنند (باکر و دمیروتی، ۲۰۱۶). تیمز، باکر و درکس (۲۰۱۳) بیان کردند، هنر آفرینی شغلی کارکنان، باعث کاهش نرخ فرسودگی با تغییرات در

تحت تأثیر قرار خواهد داد. بر اساس تئوری نگهداری از منابع؛ کارکنانی که هنرآفرینی شغلی دارند، به منظور افزایش منابع و جلوگیری از تخریب آن، سطح پایین فرسودگی را تجربه می‌کنند؛ درحالی‌که سطح بالاتری از رضایت شغلی را بروز می‌دهند. از این رو، فرسودگی شغلی یک متغیر میانجی است که باعث پیوند هنرآفرینی شغلی و رضایت شغلی می‌شود (سینگ و سینگ، ۲۰۱۸) و رابطه هنرآفرینی شغلی و رضایت شغلی از طریق فرسودگی شغلی قابل سنجش و بررسی است. بر این اساس فرضیه چهارم پژوهش به شرح زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه چهارم: فرسودگی شغلی نقش میانجی‌گری منفی در رابطه بین هنرآفرینی شغلی و رضایت شغلی بازی می‌کند. پس از بررسی ادبیات تحقیق و مشخص شدن ارتباطات بین متغیرهای مورد بررسی، مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. ابزار اندازه‌گیری در پژوهش پرسش‌نامه بود و به منظور سنجش هنرآفرینی شغلی از پرسش‌نامه ۱۲ گویه‌ای لانا و همکاران (۲۰۰۹)

تقاضاها و منابع شغلی می‌شود. هنرآفرینی چالش‌برانگیز شغلی یا به حداقل رساندن تقاضاهای شغلی منجر به افزایش احساسات رفاه و رضایت می‌شود که نتیجه آن کاهش سطح فرسودگی شغلی است (کرافورد، لیپین و ریچ، ۲۰۱۰). علاوه بر این، زمانی که کارکنان منابع شغلی خود را افزایش می‌دهند، می‌توانند عملکرد شغلی بالاتری ارائه نمایند. طبق نظریه نگهداری از منابع؛ کارکنان فعالانه برای به دست آوردن، حفظ و نگهداری از منابع ارزشمند در برابر تقاضاهای موقعیتی یا تجربیات منفی تلاش می‌کنند. از این رو، کارکنان با افزایش منابع از طریق هنرآفرینی شغلی، از تخریب منابع که منجر به افزایش سطح فرسودگی می‌شود، جلوگیری می‌کنند (کیم، ایم و کیو، ۲۰۱۸). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، هنرآفرینی شغلی با فرسودگی شغلی رابطه منفی دارد و فرضیه دوم پژوهش به شکل زیر مطرح می‌گردد:

فرضیه دوم: هنرآفرینی شغلی تأثیر منفی و معناداری بر فرسودگی شغلی دارد.

همچنین، مطالعات نشان می‌دهند که فرسودگی شغلی تهدیدی جدی برای رضایت شغلی است (لو و گورسوی، ۲۰۱۶). احساس خستگی عاطفی، بدبینی و عدم کارایی در محل کار تأثیر منفی بر رضایت شغلی دارند (چنگ و وایی، ۲۰۱۸) و وجود فرسودگی شغلی در انواع مشاغل تهدیدی بر رضایت شغلی محسوب می‌شود (لی و اوکی، ۲۰۱۲)؛ بنابراین می‌توان فرضیه سوم پژوهش را بدین ترتیب مطرح کرد:

فرضیه سوم: فرسودگی شغلی تأثیر منفی و معناداری بر رضایت شغلی دارد.

باتوجه به ارتباط منفی فرسودگی شغلی با رضایت شغلی (قراخانی و زعفرانچی، ۱۳۹۸؛ لی و اوکی، ۲۰۱۲)؛ این متغیر در رابطه بین هنرآفرینی شغلی و رضایت شغلی نقش مهمی دارد. به عبارتی دیگر، اگر هنرآفرینی شغلی کارکنان فرسودگی شغلی را کاهش دهد؛ رضایت شغلی را نیز

انجام گرفت. بدین منظور، گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۵ داشتند از پرسش‌نامه حذف شدند (فورنل و لارکر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۱). گویه‌های شماره ۳ و ۱۱ از متغیر هنرآفرینی شغلی حذف گردید. روایی همگرایی پرسش‌نامه نیز بر اساس میانگین واریانس استخراج شده<sup>۶</sup> و پایایی سازه<sup>۷</sup> به دست آمد. نتایج نشان داد که همگی مؤلفه‌ها: هنرآفرینی فردی (AVE= 0/76; CR= 0/52)، هنرآفرینی جمعی (AVE= 0/58; CR= 0/84)، خستگی عاطفی (AVE= 0/88; CR= 0/84)، زوال شخصیت (AVE= 0/55; CR= 0/79)، کاهش موفقیت فردی (AVE= 0/59; CR= 0/87) و رضایت شغلی (AVE= 0/63; CR= 0/85) از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار هستند. به منظور پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱) مشخص است. بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از ۳۰ پرسش‌نامه پایلوت، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای مدل بین ۸۶ درصد تا ۹۳ درصد محاسبه گردید که مقدار آنها از ۷۰ درصد بالاتر است. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه ۹۶ درصد به دست آمد که پایایی مطلوب پرسش‌نامه را نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS ۱۶ و LISREL ۸٫۸۰ استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

باتوجه به ۴۰۰ نمونه معتبر تحقیق، در جدول (۲) آمار توصیفی که شامل: جنسیت، سن، سابقه کاری و سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان است، نشان داده شده است. همان‌طور که در جدول نمایان است، کارکنان مرد ۵۴/۵ درصد و کارکنان زن ۴۵/۵ درصد از تعداد کل پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند. فراوانی و درصد سایر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در جدول زیر مشخص شده است.

استفاده شد. در این پرسش‌نامه، هنرآفرینی فردی و جمعی هرکدام با شش گویه اندازه‌گیری می‌شود. این مقیاس قابلیت اطمینان خوبی دارد و در پژوهش‌های قبلی نیز برای سنجش هنرآفرینی شغلی مورد استفاده قرار گرفته است (چن، یین و تسای، ۲۰۱۴؛ چنگ و وایی، ۲۰۱۸). رضایت شغلی با مقیاس پنج گویه‌ای ارائه شده توسط جوهلکی و دوهمان<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) مورد سنجش قرار گرفت. همچنین، برای سنجش فرسودگی شغلی از پرسش‌نامه ۲۲ گویه‌ای مسلش و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) که مرسوم‌ترین پرسش‌نامه فرسودگی شغلی بوده و مورد تأیید پرنیتیس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نیز است، استفاده شد. این پرسش‌نامه در سه بعد: خستگی عاطفی (۹ گویه)، زوال شخصیت (۵ گویه) و کاهش موفقیت فردی (۸ گویه) می‌باشد. تمام گویه‌های پرسش‌نامه با استفاده از مقیاس پنج‌گانه لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم»، اندازه‌گیری شد. همچنین سؤالات مربوط به داده‌های جمعیت‌شناختی از قبیل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری مورد سؤال قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش متشکل از کلیه کارکنان شرکت‌های تولیدکننده لاستیک در ایران است. باتوجه به جدول کوکران باید ۳۷۵ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شود. برای این منظور ۴۴۰ پرسش‌نامه بین کارکنان به صورت تصادفی و نمونه در دسترس توزیع شده که از این تعداد ۴۰۰ پرسش‌نامه به صورت کامل پاسخ داده شده بود و مورد تحلیل قرار گرفت. برای تعیین کفایت نمونه از آزمون کیسیر<sup>۴</sup> استفاده شد. مقدار KMO برای داده‌ها ۰/۸۵ به دست آمد و از آنجا که مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۷ است، نشان‌دهنده مناسب بودن همبستگی بین داده‌ها جهت تحلیل عاملی می‌باشد. برای سنجش روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه از نظرات اساتید دانشگاه و خبرگان منابع انسانی شرکت‌های تولیدکننده لاستیک در ایران استفاده گردید. همچنین، روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

1. Johlke and Duhan

3. Prentice et al.,

5. Fornell and Larcker

7. Construct Reliability (CR)

2. Maslach et al.,

4. Kierser Test

6. Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۱- وضعیت پایایی (آلفای کرونباخ) متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
هنرآفرینی شغلی	۱۲	۰/۸۸۲
رضایت شغلی	۵	۰/۸۶
فرسودگی شغلی	۲۲	۰/۹۳۶
کل پرسش نامه	۴۰	۰/۹۵۷

جدول ۲- آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

جنسیت	تعداد	درصد	سابقه کاری	تعداد	درصد
مرد	۲۱۸	۵۴/۵	کمتر از ۵ سال	۸۶	۲۱/۵
زن	۱۸۲	۴۵/۵	۵ تا ۱۰ سال	۱۱۲	۲۸/۰
سن			۱۱ تا ۱۵ سال	۹۸	۲۴/۵
کمتر از ۳۰ سال	۱۱۵	۲۸/۸	بالای ۱۵ سال	۱۰۴	۲۶/۰
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۶۶	۴۱/۵	تحصیلات		
۴۱ تا ۵۰ سال	۸۰	۲۰/۰	دیپلم	۶۹	۱۷/۲
بالتر از ۵۰ سال	۳۹	۹/۷	فوق دیپلم	۲۰۸	۵۲/۰
			کارشناسی و بالاتر	۱۲۳	۳۰/۸

### ضرایب همبستگی

قبل از بررسی فرضیه‌ها، برای شناخت بیشتر ارتباط بین متغیرهای تحقیق، همبستگی آنها محاسبه گردید. در این راستا، به دلیل نرمال بودن داده‌های گردآوری شده از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول (۳) منعکس گردیده است. این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی قوی میان متغیر مستقل و متغیرهای وابسته با یکدیگر با فاصله اطمینان ۹۹ درصد است. به این ترتیب، مشخص شد که متغیرهای پژوهش برای آزمون مدل معادلات ساختاری از همبستگی بالایی برخوردار هستند.

باتوجه به جدول شماره ۲ می‌توان نتیجه گرفت که بیشتر پاسخ‌دهندگان و مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، سنی در حدود ۳۰ تا ۴۰ سال دارند که نشان‌دهنده این است که نباید سابقه کاری آنان زیاد باشد و به همین دلیل نیز بیشترین سابقه کاری مربوط به ۵ تا ۱۰ سال با فراوانی ۱۱۲ نفر است. در همین راستا، با تحلیل و بررسی جدول جمعیت‌شناختی مشخص گردید که سطح تحصیلات در بین کارکنان روبه‌افزایش است و مدیران به اهمیت ارائه خدمات باکیفیت به منظور جلب رضایت مشتریان اعتقاد ویژه دارند.



جدول ۳- ضرایب همبستگی پیرسون میان متغیرهای تحقیق

	هنر آفرینی شغلی	رضایت شغلی	فرسودگی شغلی
هنر آفرینی شغلی	۱		
رضایت شغلی	۰/۵۹	۱	
فرسودگی شغلی	-۰/۴۱	-۰/۵۲	۱

### مدل سازی ساختاری

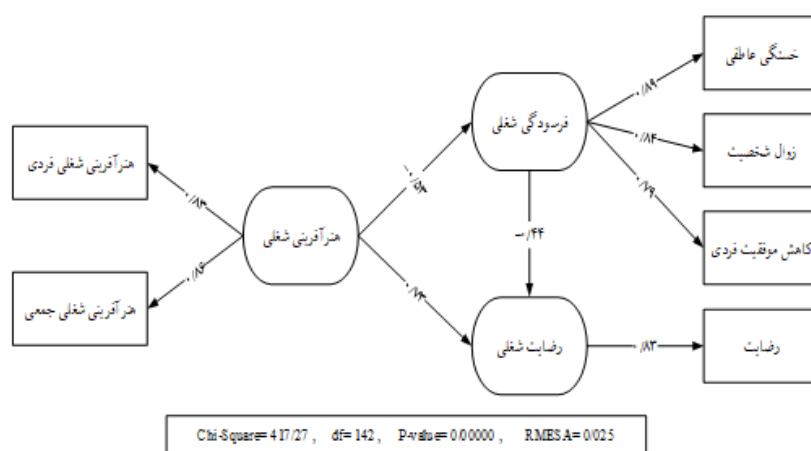
( کمتر از ۲- و از نوع منفی می باشد. فرضیه سوم، تأثیر معنادار فرسودگی شغلی بر رضایت شغلی تأیید شده است. با توجه به مقدار عدد معناداری آن که برابر با (۵/۱۷-) است، رابطه آنها از نوع منفی و معنادار می باشد. در نهایت، با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری فرضیه چهارم برابر با (۹/۳۸-) است؛ این فرضیه تأیید می شود. براین اساس، می توان بیان کرد فرسودگی شغلی نقش میانجی گری منفی بین هنر آفرینی شغلی و رضایت شغلی دارد.

به منظور سنجش رابطه علی میان متغیرهای پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای آزمون فرضیه ها، یک مدل ساختاری اجرا گردید. برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، در ابتدا باید شاخص های مدل برازش مناسبی داشته باشند و در مرحله بعد باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر مقدار  $X^2$  کم، نسبت  $X^2$  به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۹۰٪ باشند، می توان نتیجه گرفت که مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار خواهند بود. همان طور که در شکل-های شماره ۲ و ۳ مشاهده می شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل پژوهش تأیید می شود، چرا که مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل برابر با (۲/۹۴) که کمتر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است (AGFI= ۰/۹۵ و GFI= ۰/۹۳).

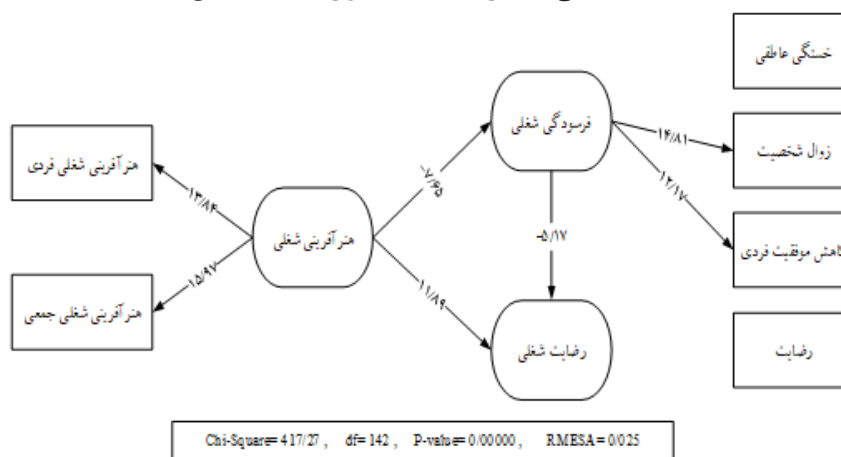
### بحث و نتیجه گیری

هنر آفرینی شغل موضوعی مهم در صنعت مختلف است، زیرا جذب و حفظ کارکنان توانمند برای ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان ضروری است (چن، یین و تسای، ۲۰۱۴). ویژگی های اصلی کار، از جمله توانمندسازی و خودمختاری، اجزای قابل توجهی برای مدیران در طراحی شغل هستند. باین حال، در تحقیقات پیشین نقش فعال کارکنان در تغییر مرزهای شغلی خود نادیده گرفته شده بود (کیم، ایم و کیو، ۲۰۱۸). از سویی دیگر، استرس و فرسودگی یکی از رایج ترین موضوعات محیط کاری امروز است و در حقیقت بعضی اوقات، نماد زندگی کاری در قرن ۲۱ محسوب می شوند (سینگ و سینگ، ۲۰۱۸). اهداف گوناگونی که ذی نفعان مختلف مانند مشتریان، سرپرستان، مدیران و همکاران دارند، منجر

همان طور که در جدول شماره ۴ م شخص است، فرضیه یک مبنی بر تأثیر معنادار هنر آفرینی شغلی بر رضایت شغلی تأیید شده است، زیرا مقدار عدد معناداری آن (۱۱/۸۹) بیشتر از ۲ می باشد. فرضیه دو، مبنی بر تأثیر معنادار هنر آفرینی شغلی بر فرسودگی شغلی تأیید شده است و از نوع منفی و معنادار می باشد؛ زیرا مقدار عدد معناداری آن (۷/۶۵-



شکل ۲- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری (حالت تخمین استاندارد)



شکل ۳- تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری (حالت اعداد معناداری)

جدول ۴- نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از لیزرل

نتیجه	مقدار معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه
تأیید	۱۱/۸۹	۰/۷۳	فرضیه اول
تأیید	-۷/۶۵	-۰/۵۳	فرضیه دوم
تأیید	-۵/۱۷	-۰/۴۴	فرضیه سوم
تأیید	-۹/۳۸	-۰/۶۵	فرضیه چهارم
$\chi^2 = 417.27$ df= 142 RMSEA=0.025 GFI= 0.93 AGFI= 0.95			

و افزایش منابع شغلی و اجتماعی ایجاد می‌کنند، در کاهش میزان استرس و فرسودگی افراد تأثیر می‌گذارد (سینگ و سینگ، ۲۰۱۸). اخیراً، تیمز و همکاران (۲۰۱۵) اثربخشی هنرآفرینی شغلی در بین کارکنان را بررسی کرده و به این نتیجه دست یافتند که هنرآفرینی شغلی باعث کاهش فرسودگی شغلی در بین کارکنان می‌شود؛ بنابراین، یافته‌های این تحقیق با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد. با بررسی یافته‌های پژوهش مشخص می‌شود که کارکنان با اقداماتی از قبیل اشتیاق به پذیرش چالش‌های شغلی، تغییر داوطلبانه وظایف کاری، همفکری با همکاران و تصمیم‌گیری مشارکتی سعی در افزایش هنرآفرینی شغلی خود داشته و از این طریق استرس کاری و در نهایت فرسودگی خود را کاهش می‌دهند. بر اساس فرضیه سوم پژوهش، فرسودگی شغلی تأثیر منفی و معناداری بر رضایت شغلی در بین کارکنان دارد. نتایج پژوهش این فرضیه را تأیید می‌کنند. با در نظر گرفتن این فرضیه، می‌توان بیان کرد که انسان‌های سالم (هم از لحاظ جسمی و هم از نظر روحی و روانی) افراد موفق‌تری در سازمان هستند؛ لذا، این سلامت باعث دید مثبت و رفتارهای فعالانه افراد در شغل شده و رضایت شغلی را در پی دارد. رضایت شغلی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر کیفیت کار و زندگی منابع انسانی بوده و از فرسودگی شغلی تأثیر می‌پذیرد. بنا به گفته قراخانی و زعفرانچی (۱۳۹۸) هر چه کارکنان دچار فرسودگی شغلی بیشتری شوند رضایت شغلی آنها کمتر شده و باعث ترک سازمان می‌شود. نتایج این پژوهش با تحقیقات پیشین هم‌راستا می‌باشد. بر اساس داده‌های گردآوری شده از کارکنان شرکت‌های تولیدکننده لاستیک در ایران مشخص گردید که بُعد خستگی عاطفی بیشترین امتیاز را نسبت به دو بُعد دیگر فرسودگی شغلی (زوال شخصیت و کاهش موفقیت فردی) کسب نموده است؛ بنابراین، با ایجاد جو صمیمی بین همکاران، محیط کاری پویا و بانشاط و همچنین تأکید بر

به ایجاد اهداف متعدد و اغلب ناسازگار می‌شود. کارکنان با مسائل مختلفی از قبیل: تعادل کار و زندگی، مسئولیت‌های بی‌شمار و تطابق با نیاز مشتریان مختلف مواجه هستند (آلبرستن، روگولیس، گارد و بور، ۲۰۱۰)؛ بنابراین، هدف از پژوهش حاضر، تأثیر هنرآفرینی شغلی بر رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرسودگی شغلی در صنعت مهمان‌داری بود که بدین منظور اطلاعاتی از ۴۰۰ نفر از کارکنان شرکت‌های تولیدکننده لاستیک در ایران گردآوری شد، در حدود ۷۰٪ این کارکنان دارای سنی کمتر از ۴۰ سال بودند و ۳۰٪ آنها دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر بودند که این امر حاکی وجود ظرفیت زیاد و توانمندی بالقوه این کارکنان در بهبود شرایط کاری خود و هنرآفرینی شغلی دارد؛ بنابراین، کارکنانی که هنرآفرینی شغلی بیشتری دارند رضایت شغلی بالاتری را تجربه می‌کنند. این نتیجه با یافته‌های تیمز و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. پژوهش حاضر نشان داد که هنرآفرینی شغلی عاملی مهم بر رضایت شغلی در بین کارکنان است (فرضیه اول). این یافته‌ها با مدل تقاضا - منابع شغلی باکر و دمیروتی (۲۰۱۶) سازگار است. باتوجه به یافته‌های پژوهش مشخص گردید که بُعد جمعی هنرآفرینی شغلی در بین کارکنان جامعه آماری مورد بررسی بیشتر از بُعد فردی هنرآفرینی شغلی است. بر اساس فرضیه دوم پژوهش، هنرآفرینی شغلی تأثیر منفی و معناداری بر فرسودگی شغلی در بین کارکنان دارد. نتایج پژوهش دال بر تأیید این فرضیه می‌باشد. باتوجه به نظریه‌های تقاضا - منابع شغلی و حفظ منابع؛ امکانات در دسترس کارکنان نقش مهمی در تقابل با شرایط و محیط کاری نامطلوب ایفا می‌کنند. براین اساس، می‌توان فرض کرد که هنرآفرینی شغلی باعث کاهش استرس و فرسودگی شغلی در جامعه آماری مورد بررسی می‌شود. انحصار فردی منابع هنرآفرینی شغلی که در آن کارکنان ابتکاراتی را برای کاهش خواسته‌ها

توانایی به‌شدت بر عملکرد فردی و همچنین عملکرد سازمانی آنان تأثیر می‌گذارد. به عبارتی این اقدام، کارایی کارکنان در کاهش نتایج منفی و همچنین افزایش نتایج مثبت شغل را در پی دارد که در نهایت منجر به بهبود عملکرد شغلی و سلامت حرفه‌ای کارکنان می‌شود. این پژوهش با مطالعه هنرآفرینی شغلی در کنار رضایت و فرسودگی شغلی، به گسترش و توسعه این مفهوم کمک کرد، همچنین با در نظر گرفتن فرسودگی شغلی به‌عنوان متغیر میانجی، روابط چندجانبه متغیرهای پژوهش را مورد بررسی قرارداد. با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر به مدیران ارشد و همچنین مدیران منابع انسانی شرکت‌های تولیدکننده لاستیک در ایران ارائه می‌شود:

- ۱) مدیریت باید استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سطح وظیفه‌ای و عملیاتی را در نظر بگیرد و به کارکنان خدماتی استقلال و اختیار بیشتر دهد. ۲) مدیران باید اطمینان حاصل کنند که محیط کاری شرایطی حمایتی را برای کارکنان فراهم آورده و نسبت به ترجیحات کارکنان برای برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کار حساس باشد. ۳) کارکنان را برای کسب منابع شغلی و کسب مهارت بیشتر در تکمیل وظایف جدید و یا تغییر دادن هدفمند فعالیت‌های کنونی، آموزش دهند. این برنامه‌های آموزشی باید رفتارهای هنرآفرینی شغلی را تشویق کنند و به این ترتیب رضایت شغلی را افزایش دهند. ۴) در مواجهه با سطوح بالای استرس، برای بسیاری از کارکنان خدماتی، مدیران باید هنرآفرینی شغلی را به‌عنوان یک استراتژی مقابله‌ای و ابزاری که می‌تواند فرسودگی شغلی کارکنان را کاهش دهد، بکار گیرند. ۵) مدیران باید از کارکنان خدماتی به‌عنوان سرمایه‌های سازمان حمایت کنند. یعنی، نقش بازخوردی و حمایت بیشتری برای کارکنان مهیا سازند و این کارکنان را با مربیگری و منتورینگ آماده سازند. باهدف کمک به کارکنان در ایجاد هنرآفرینی شغلی و تسهیل فرصت‌های کافی برای توسعه حرفه‌ای در محل کار،

فرهنگ مشارکتی و ارتباط اثربخش می‌توان فرسودگی شغلی را در بین کارکنان کاهش داد و از این طریق رضایت شغلی آنان را افزایش داد. اگرچه مطالعات گذشته (چن، یین و تسای، ۲۰۱۴؛ چنگ، یین، چن و تسنگ، ۲۰۱۶) متغیرهای میانجی مختلفی را بین هنرآفرینی شغلی و نتایج شغلی مورد بررسی قرار داده‌اند، به نظر تحقیقات انگشت‌شماری در سطح بین‌المللی در مورد نقش میانجی‌گری فرسودگی شغلی در این موضوعات صورت گرفته است. هرچند در ایران هنوز مفهوم هنرآفرینی شغلی موضوعی بیگانه بوده و کمتر به آن توجه شده است، بنا بر نظریه حفاظت از منابع (چنگ و وایی، ۲۰۱۸) افراد به سمت انباشت منابع به‌منظور حفظ منابع ارزشمند هدایت می‌شوند. کارکنانی که در هنرآفرینی شغلی برای منابع بیشتر تلاش می‌کنند، سطح پایین‌تری از فرسودگی شغلی را تجربه کرده و در نتیجه رضایت شغلی خود را افزایش داده‌اند. بنا بر نتایج پژوهش حاضر، زمانی که کارکنان درجه بالایی از هنرآفرینی شغلی را بکار می‌گیرند آنان فرسودگی کمتری تجربه می‌کنند، از این رو، از شغل خود رضایت بیشتری دارند؛ بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین، یافته‌های این پژوهش با نتایج آنها همخوانی دارد. فرسودگی شغلی مکانیسمی روان‌شناختی است که از طریق آن هنرآفرینی شغلی بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد و نوع رابطه میانجی‌گری آن منفی است.

### پیشنهادها

هنرآفرینی شغلی روشی است که افراد شغل خود را سفارشی کرده و درمی‌یابند که چه فعالیت‌ها و تغییراتی در شغل باعث بهینه‌سازی محیط کار آنها می‌شود (ورزانسکی و دوتون، ۲۰۰۱؛ تیمز، باکر و درکس، ۲۰۱۲). از آنجایی که هنرآفرینی شغلی باعث آزادی عمل کارکنان می‌شود، این

این کارکنان قادر خواهند بود تا منابع شغلی خود را گسترش داده و بدین وسیله فرسودگی شغلی خود را کاهش دهند.

## سیاسگزاری IRM

### منابع

- بهرامی، مهسا؛ مرادخانی، شهاب. (1398). مقایسه فرسودگی شغلی دبیران زبان انگلیسی مدارس دولتی و مدرسان زبان آموزشگاه‌های خصوصی. *نشریه علمی - پژوهشی فناوری آموزش*، 13(3)، 793-806.
- خنیفر، حسین؛ امیری، علی‌نقی؛ فرجی ارمکی، اکبر؛ جندقی، غلامرضا؛ مردانی کتکی، لیلا؛ بیان معمار، سید احمد؛ زروندی، نفیسه. (1390). رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان (در شرکت نفت اهواز). *دوفصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، 4(6)، 114-95.
- سلیمانی، نادر؛ عباس‌زاده، ناصر و نیاز آذری، بهروز. (1391). رابطه اخلاق کار با رضایت شغلی و استرس شغلی کارکنان در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای شهر تهران. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت*، 3(1)، 38-21.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ گودرزی، محمود؛ هنری، حبیب؛ لقمانی، محسن. (1395). تحلیل معادلات ساختاری اثر هنر آفرینی شغل بر چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، 5(3(19))، 11-22.
- قراخانی، داود؛ زعفرانچی، آرش. (1398). تأثیر فرسودگی شغلی بر قصد ترک خدمت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت شغلی. *مجله سلامت و بهداشت*، 10(1)، 109-117.
- Albertsen, K., Rugulies, R., Garde, A. H., & Burr, H. (2010). The effect of the work environment and performance-based self-esteem on cognitive stress symptoms among Danish knowledge workers. *Scandinavian journal of public health*, 38(3\_suppl), 81-89.
- Ângelo, R. P., & Chambel, M. J. (2014). The role of proactive coping in the Job Demands-Resources Model: A cross-section study with firefighters. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 203-216.
- Aštrauskaite, M., Vaitkevicius, R., & Perminas, A. (2011). Job satisfaction survey: A confirmatory factor analysis based on secondary school teachers' sample. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 41.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human relations*, 69(1), 169-189.
- Batova, T. (2018). Work Motivation in the Rhetoric of Component Content Management. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(3), 308-346.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 81, 104.
- Bruning, P. F., & Champion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522.
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orlowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers'

perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13-22.

Chalkiti, K., & Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions. *International journal of contemporary hospitality management*, 22(3), 335-359.

Chen, M. J., & Cunradi, C. (2008). Job stress, burnout and substance use among urban transit operators: The potential mediating role of coping behaviour. *Work & Stress*, 22(4), 327-340.

Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.

Cheng, J.C., Yen, C.H., Chen, C.Y., Teng, H.Y. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: the moderating role of perceived organizational support. *Tourism Manage. Perspect.* 20 (5), 19–29.

Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.

Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 7-22.

Karatepe, O. M., Babakus, E., & Yavas, U. (2012). Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 66-75.

Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.

Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82.

Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.

Lazazzara, A., Tims, M., & De Gennaro, D. (2019). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*.

Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons.

Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1),

397-422.

Min, H., Kim, H. J., & Lee, S. B. (2015). Extending the challenge-hindrance stressor framework: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 105-114.

Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter? *Revista de Psicología Del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 165-173.

Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 413-440.

Peiro, J. M. (2008). 14 Stress and coping at work: new research trends and their implications for practice. *The individual in the changing working life*, 284.

Pines, A. M., & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and individual differences*, 39(3), 625-635.

Samani, H. R. O., & Ahmadi, F. (2014). Job design impact on plasma lipid level, depression, job burnout, employee fatigue and workload in workers from Isfahan province Gas Distribution Company. *Jentashapir Journal of Health Research*, 5(1), 495-507.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.

Singh, V., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB management review*, 30(4), 305-315.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues?. *Applied Psychology*, 64(4), 727-753.

Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.

Van Rhenen, W., Schaufeli, W. B., van Dijk, F. J., & Blonk, R. W. (2008). Coping and sickness absence. *International archives of occupational and environmental health*, 81(4), 461-472.

Vasiliki, B., & Efthymios, V. (2013). Job satisfaction of public administrative personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239.

Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 231-248.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.

Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.

Yang, F., Li, X., Zhu, Y., Li, Y., & Wu, C. (2017). Job burnout of construction project managers in China: A cross-sectional analysis. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1272-1287.

---

---

# *IRRM*