



## Employees' Job Crafting in Iranian Public Banks

**Ebrahim Rajabpour\***

Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

**Masoud Banafi**

PhD in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, Tehran University, Qom, Iran.

Received: 23/07/2021

Accepted: 07/10/2021

### Abstract:

Job crafting has been one of the constant concerns of human resource managers in organizations. Job crafting is a new approach in which employees are actively changing their career boundaries. The purpose of this study is to assess the job crafting of employees of public banks in Bushehr. This research is applied in terms of purpose and in terms of data collection method is survey type and used structural equation modeling. The statistical population of the study is the employees of public banks in Bushehr. According to Cochran's table, 230 questionnaires were analyzed. In order to measure the variable of job crafting, the 21-item questionnaire of Thames et al. was used. The validity of the questionnaire was evaluated in terms of form, content and structure and its reliability was calculated 96% by experimental implementation and Cronbach's alpha coefficient. The results show that from the perspective of employees of public banks in Bushehr, the component of increasing job social resources, the component of reducing the barriers to job demand, the component of increasing structural job resources and finally the component of increasing job challenge demands had the most impact on job crafting.

**Keywords:** Demand-Job Resources Model, Job Design, Job Crafting, Public Banks, Bushehr.

---

\* Corresponding Author, Email: e.rajabpour@pgu.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2020.244277.1096

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## هنر آفرینی شغلی کارکنان در بانک‌های دولتی

ابراهیم رجب‌پور\*

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

مسعود بنافی

دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۹

دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳

**چکیده:** طراحی شغلی از جمله دغدغه‌های همیشگی مدیران منابع انسانی سازمان‌ها بوده است. هنر آفرینی شغلی رویکردی جدید در این زمینه است که طی آن کارکنان به صورت فعالانه مرزهای شغلی خود را تغییر می‌دهند. هدف این پژوهش، سنجش هنر آفرینی شغلی کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر می‌باشد. با توجه به جدول کوکران، تعداد ۲۳۰ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور سنجش متغیر هنر آفرینی شغلی از پرسشنامه ۲۱ گویه‌ای تیمز و همکاران استفاده شد. روایی پرسشنامه از نظر صوری، محتوایی و سازه مورد بررسی قرار گرفت و پایایی آن نیز با اجرای آزمایشی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ۹۶ درصد محاسبه گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از منظر کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر به ترتیب مؤلفه افزایش منابع اجتماعی شغلی، مؤلفه کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی، مؤلفه افزایش منابع ساختاری شغلی و در نهایت مؤلفه افزایش تقاضاهای چالشی شغلی بیشترین تأثیر را روی متغیر هنر آفرینی شغلی داشته‌اند.

**واژگان کلیدی:** مدل تقاضا-منابع شغلی، طراحی شغلی، هنر آفرینی شغلی، بانک‌های دولتی، شهر بوشهر.



## مقدمه

با توجه به نقش مهم منابع انسانی، نظریه مبتنی بر منابع از این ایده حمایت می‌کند که سرمایه انسانی منبعی قابل توجه برای حفظ شرایط مالی و افزایش عملکرد سازمانی است. از این‌رو، سرمایه انسانی به میزان قابل توجهی با اهمیت و مهم است؛ زیرا منبع اصلی نوآوری و تجدید استراتژی در راستای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است (Usman & Wirawan, 2021). سرمایه انسانی به هرگونه دانش، مهارت، توانایی و نگرش کارکنان گفته می‌شود که برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی سازمان مهم باشد (Perrotta & Perrotta, 2018). به علاوه، یکی از مهم‌ترین اهداف مدیریت سازمان بازمهندسی فرایندهای کسب و کار به منظور بهبود توانمندی‌های سرمایه انسانی و بهبود شرایط کاری است (Mariappanadar, 2020). از این‌رو، در سال‌های اخیر سازمان‌های بزرگ و پیشرفته موضوع بازیابی طراحی شغل توسط کارکنان را مطرح کرده‌اند. زیرا این مهم از طریق انگیزه، تعهد، صلاحیت و اثربخشی کار گروهی، ارزش‌های زیادی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند (Luu, 2021).

اگرچه اغلب مشاغل در ابتدا توسط مدیران طراحی می‌شوند؛ اما، کارکنان نقشی مهم در روش انجام شغل خود با تغییر ویژگی‌های شغلی بر اساس دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌های خاص شخصی دارند (Lazazzara et al., 2020). این رفتار فعالانه کارکنان اغلب به صورت روزانه انجام می‌شود و باعث می‌شود که شغل با خصوصیات فردی شاغل هماهنگ و سازگار شده (Grant & Parker, 2009) و بر عملکرد و رفاه آنها اثر بگذارد (Petrou et al., 2012). این تغییرات بخشی از یک مجموعه بزرگتر از رفتارهایی است که به نام «هنرآفرینی شغلی» مطرح شده است، به این ترتیب کارکنان شغل خود را با توجه به اهداف یا انگیزه‌های شخصی تغییر می‌دهند (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims et al., 2012). به طور کلی، هنرآفرینی شغلی می‌تواند شامل ایجاد تغییر در وظایف یا جنبه‌های ارتباطی و شناختی کار فرد باشد؛ به نحوی که باعث گسترش و یا کاهش دامنه وظایف شغلی شود (Tims et al., 2012; Bruning & Campion, 2018).

از آنجایی که برای مدیران طراحی مشاغلی که برای همه افراد مناسب باشد، بسیار دشوار است؛ هنرآفرینی شغلی چشم‌انداز و رویکرد جدیدی را در طراحی شغل یا بازطراحی شغل ایجاد می‌کند (Lazazzara et al., 2020). به وسیله هنرآفرینی شغلی، افراد شغل خود را به گونه‌ای تغییر می‌دهند تا متناسب با ویژگی‌های منحصر به فردی که دارند و بدون آن که هسته اصلی کارشان

تغییر کند، تغییرات مطلوبی ایجاد شود (Bruning & Campion, 2018). برای مثال؛ یک مدیر ممکن است، برخی از وظایف را به دیگران تفویض کند؛ برخی از مستندات را با گزارشی مستقیم منتقل کند، و یا برای استفاده از ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان اتاق جلسه را ترک نماید. سایر کارکنان با حداقل انعطاف‌پذیری در مشاغل خود ممکن است در استراتژی سازمان مشارکت داشته؛ مواد و وظایف کاری و یا استفاده از روش‌های خاصی از تفکر که باعث کاهش اثرات منفی رویدادهای کاری می‌شود، را به‌کار گیرند. هر یک از این اقدامات را می‌توان نمونه‌ای از هنرآفرینی شغلی تعریف کرد (Bruning & Campion, 2019).

با توجه به ماهیت شخصی این تغییرات، مدیران و همکاران اغلب به‌طور مستقیم در فرایند تغییر درگیر نمی‌شوند؛ و احتمال این که از تغییرات و پیامدهای فرایند رخ داده بی‌اطلاع باشند یا از نتایج آن مطمئن نباشند، افزایش می‌یابد. برای مدیران، درک نحوه تشخیص و واکنش به هنرآفرینی شغلی، از جنبه عملکردی و نگهداری کارکنان اهمیت دارد؛ و برای همکاران، از دیدگاه خودمدیریتی مهم است (Tims et al., 2015; Rudolph et al., 2017; Bruning & Campion, 2018). با توجه به فراتحلیل پژوهش‌های انجام شده در زمینه هنرآفرینی شغلی (Wrzesniewski et al., 2010) می‌توان گفت رهنمودهای اندکی برای مدیران و کارکنان در مورد نحوه مواجهه با هنرآفرینی شغلی به‌صورت فردی و جمعی وجود دارد. بنابراین، پژوهش‌های بیشتری باید در این زمینه انجام شود.

از این‌رو، هنرآفرینی شغلی یک حوزه جدید و نویدبخش در زمینه پژوهش‌های مرتبط با صنعت خدمات است؛ زیرا نیازها و انتظارات مشتریان، بسیار متنوع و به‌سرعت در حال تغییر است و بنابراین، سازمان‌ها نیازمند منابع انسانی با دانش و مهارت هستند (Kim et al., 2018). با هنرآفرینی شغلی، توانایی کارکنان در ارتباط با مشتری برای مشارکت در رفتار فعالانه و ابتکار عمل برای ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان افزایش می‌یابد (Cheng et al., 2016). صنعت بانکداری یکی از صنایع خدماتی است که رابطه تنگاتنگی با مشتریان دارد؛ از این‌رو نیازمند منابع انسانی با انگیزه، توانمند، شاد و با آزادی عمل و استقلال بالا است. یکی از نقیصه‌های اساسی در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه بانک‌های دولتی وجود کارهای یکنواخت و تکراری است که بعضاً باعث خستگی و فرسودگی شغلی کارکنان این سازمان‌ها می‌شود. از این‌رو بانک‌ها و به‌طور ویژه بانک‌های دولتی باید به کارکنان خود آزادی عمل در انجام وظایف شغلی بدهند و از این طریق هنرآفرینی شغلی یا دادن نقش فعال به کارکنان در انجام فعالیت‌ها و وظایف شغلی را ترغیب کرده و از این طریق مزیت رقابتی برای بانک به ارمغان آورند.

## مبانی نظری پژوهش

### معنی‌دار بودن شغل و هنر آفرینی شغلی

برای اکثر افراد شاغل، معنا‌دار بودن، مهم‌ترین و با ارزش‌ترین ویژگی شغل است. اما کار معنا‌دار به چه معنا است؟ تمایز اصلی بین «معنی» و «معنی‌دار بودن» است. «معنی» برداشت یا تفسیر ذهنی افراد از عناصر موجود در محیط کارشان است (Lysova, et al., 2019). بنابراین، «معنی» با «معنی‌سازی» ارتباط نزدیک دارد؛ یعنی فرایندی شناختی که به موجب آن افراد از تجربیات‌شان در شغل استفاده می‌کنند (Wrzesniewski et al., 2003) و می‌تواند دارای ظرفیت مثبت، منفی یا خنثی باشد (Lepisto & Pratt, 2017). در مقابل، «معنی‌دار بودن» یا «کار معنی‌دار» به «کار تجربه‌شده به ویژه قابل توجه و دارای معنای مثبت‌تر برای افراد» اطلاق می‌شود. بنابراین، کار معنا‌دار شخصاً و به صورت فردی قابل توجه است و از ظرفیت مثبت برخوردار است (Lysova, et al. 2019). تورای<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) بیشتر بین معنی‌دار بودن کار، که ناشی از کاری است که شخص انجام می‌دهد (به عنوان مثال نقش و جایگاه کار خود) و محل کار، که از بخشی بزرگتر از خود کار است (یعنی عضویت فرد در یک جامعه یا فرهنگ) تفاوت قائل است. همچنین، استگر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) بیان کرده‌اند که در کنار تجربه ذهنی کار به عنوان هدفمند و قابل توجه، کار معنی‌دار علاوه بر جنبه لذت‌جویانه (لذت‌محور) به جنبه اقتصادی (رشد و هدف‌گرایی) نیز اشاره دارد.

شایان ذکر است که اندیشمندان حوزه‌های مختلف از قبیل مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روانشناسی سازمانی برای درک عواملی که تجربه کار معنا‌دار را تسهیل می‌کنند، کمک‌های شایانی کرده‌اند. به عنوان مثال، لپس-ویرسما و رایت<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) چهار منبع کار معنی‌دار را شناسایی کرده‌اند: الف) توسعه و تبدیل شدن به خود، ب) همکاری با دیگران، ج) خدمت به دیگران، و د) ابراز خود. همچنین، آنان بیان کرده‌اند که تنش بین این چهار مورد را باید به حداقل رساند. همچنین، لای سووا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی نظام‌مندی، عوامل تقویت‌کننده معنا‌دار بودن کار را در چهار سطح فردی، شغلی، سازمانی و اجتماعی در نظر گرفته‌اند. در همین راستا، هنر آفرینی شغلی یکی از دستاوردها و نتایج طراحی شغل در سطح شغلی بیان شده است.

1. Thory
2. Steger
3. Lips-Wiersma & Wright
4. Lysova

## هنر آفرینی شغلی

مفهوم هنر آفرینی شغلی اولین بار توسط ورزینسکی و دوتون<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۱ میلادی در حوزه طراحی شغل مطرح شد. فرضیه پایه و اساسی هنر آفرینی شغلی این است که کارکنان به‌طور فعال از عناصر شغلی‌شان برای ایجاد و طراحی شغل استفاده می‌کنند. این موضوع نشان‌دهنده این است که کارکنان برای ساخت تجربه‌های کاری خود با ایجاد تغییرات در شغل کمک می‌گیرند (Wang et al., 2017). هنر آفرینی شغلی در تقابل با روش‌های سنتی طراحی شغل که فرض می‌شد مفاهیم شغلی کارکنان (مثلاً انگیزش) با ویژگی‌های خارجی شغل تعیین می‌شود، است (Oldham & Hackman, 2010). ورزینسکی و دوتون (2001) هنر آفرینی شغلی را هرگونه تغییری که فرد در مرزهای وظیفه‌ای<sup>۲</sup> یا ارتباطی<sup>۳</sup> شغلش انجام می‌دهد، تعریف کرده‌اند. از منظر محیط کار، در هنر آفرینی شغلی، کارکنان به‌طور مستقل جنبه‌های شغلی خود را تغییر می‌دهند تا تناسب بین ویژگی‌های شغلی و نیازها، توانایی‌ها و ترجیحات خود را بهبود بخشند (Singh & Singh, 2018). این تغییرات می‌توانند فیزیکی یا شناختی باشند؛ تغییرات فیزیکی<sup>۴</sup> اشاره به تغییرات مربوط به وظایف و روابط کاری دارد؛ و تغییرات شناختی<sup>۵</sup> به تغییر نحوه دیدگاه در مورد شغل اشاره دارد. به‌طور خاص، هنر آفرینی وظیفه‌ای به‌عنوان تغییرات مرتبط با شغل تعریف می‌شود که منجر به تغییر در تعداد، دامنه یا نوع وظایف شغلی می‌شود، در حالی که هنر آفرینی ارتباطی شامل طرح‌هایی برای تغییر کیفیت و یا کمیت تعامل با افراد دیگر در محل کار می‌شود. به‌عنوان مثال، یک هنر آفرین شغلی<sup>۶</sup> ممکن است وظایف اضافی را بر عهده بگیرد؛ زیرا او آن‌ها را جالب دانسته و یا ممکن است تعامل کمتری با افرادی که توجه اندکی به شغل خود دارند و یا از نظر عاطفی تقاضای شغلی پایینی دارند، داشته باشد. هنر آفرینی شناختی<sup>۷</sup> تغییر در نوع نگاه فرد به شغلش است که چگونه افراد را به شغل خود نزدیک می‌کند (Lazazzara et al., 2020).

## مدل‌های هنر آفرینی شغلی و پیشینه پژوهش

هنگامی که افراد فعال عمل می‌کنند، به‌جای انطباق منفعلانه با شرایط موجود، وضع موجود را به

1. Wrzesniewski & Dutton
2. Task boundaries
3. Relational
4. Physical changes
5. Cognitive changes
6. Job crafter
7. Cognitive crafting

چالش می‌کشند. افراد فعال برای بهبود شرایط فعلی خود دست به ابتکار عمل می‌زنند- آن‌ها با تغییر خود و یا محیط زندگی خود؛ آینده متفاوتی را ترسیم کرده و برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی می‌کنند (Bakker et al., 2020). پارکر و کالینز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) سه دسته از رفتارهای فعالانه سطح فردی را در کار شناسایی کرده‌اند: (الف) رفتار مناسب شخصی-محیطی؛ با هدف دستیابی به تناسب بهتر بین ویژگی‌های فردی خود و محیط کار داخلی؛ (ب) رفتار کاری پیش‌گیرانه؛ با هدف بهبود محیط داخلی سازمان؛ و (ج) رفتار استراتژیک فعال؛ که شامل کنترل و ایجاد تغییر برای بهبود استراتژی سازمان و تناسب آن با محیط خارجی است.

با توجه به دسته‌بندی صورت گرفته توسط پارکر و کالینز (۲۰۱۰)، هنرآفرینی شغلی در دسته رفتار کاری پیش‌گیرانه قرار دارد که هدف آن بهبود محیط داخلی سازمانی است. هنرآفرینی شغلی به شیوه‌هایی اشاره دارد که کارکنان نقشی فعال در ایجاد تغییر در مرزهای فیزیکی، اجتماعی یا شناختی مشاغل خود بازی می‌کنند (Slomp & VellaBrodrick, 2013). بر این اساس، هنرآفرینی شغلی به سه نوع کلی «هنرآفرینی وظیفه‌ای، هنرآفرینی رابطه‌ای و هنرآفرینی شناختی» تقسیم می‌شود (Kim et al., 2018). هنرآفرینی شغلی به‌عنوان «تغییراتی که کارکنان در سطح تقاضاهای شغلی و منابع شغلی، به‌منظور ایجاد شغل معنی‌دار، جذاب و رضایت‌بخش برای خود ایجاد می‌کنند» تعریف می‌شود (Demerouti, 2014: 237)؛ با این فرض که کارکنان نقشی فعال در ایجاد تجرب کاری خود دارند، محققان اروپایی هنوز بر تقاضاهای شغلی و منابع شغلی که کارکنان برای هنرآفرینی کارشان استفاده می‌کنند؛ متمرکز شده‌اند (Petrou et al., 2012; Tims et al., 2012). بر اساس نظریه تقاضا-منابع شغلی<sup>۲</sup>؛ ویژگی‌های شغلی می‌تواند به‌طور گسترده‌ای در میان مشاغل متفاوت باشد، اما همیشه به دو دسته تقسیم می‌شود: تقاضاهای شغلی و منابع شغلی (Wang et al., 2017). تقاضاهای شغلی به جنبه‌های شغلی اشاره دارد که نیازمند تلاش کارکنان است. برای مثال، تعارض با همکاران یا هم‌پوشانی کار<sup>۳</sup>. در سوی دیگر، منابع شغلی به جنبه‌های شغلی اشاره دارد که به کارکنان کمک می‌کند تا به تقاضاهای شغلی پاسخ داده و به اهداف کاری دست یابند. برای مثال، بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات شرکت یا بازخورد عملکرد شغلی. در حالی که تقاضاهای شغلی در درجه اول به کاهش سلامت (از جمله خستگی، شکایت‌های سلامت روانشناختی<sup>۱</sup>) مربوط می‌شود؛ منابع

<sup>1</sup> Parker & Collins

<sup>2</sup> Job Demands-Resources model (JD-R)

<sup>3</sup> Work overload



شغلی در درجه اول به انگیزه کاری (به‌عنوان مثال، لذت بردن از کار و مشارکت) مرتبط است (Kim et al., 2018).

بر اساس مدل تقاضا-منابع شغلی؛ هنرآفرینی شغلی شامل سه بعد مفهومی متفاوت است: ۱) افزایش منابع شغلی<sup>۲</sup>؛ ۲) افزایش چالش در نیازهای شغلی<sup>۳</sup>؛ ۳) کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی<sup>۴</sup>. پژوهش‌های اخیر در حوزه نظریه تقاضا-منابع شغلی، نشان داده که منابع شغلی مشارکت در کار را تقویت کرده (Crawford et al., 2010) و به نوبه خود منجر به نتایج مثبت سازمانی می‌شود (Xanthopoulou et al., 2009). علاوه بر این، منابع شغلی می‌تواند تأثیر منفی تقاضاهای شغلی را از بین ببرد؛ زیرا هنگامی که منابع شغلی بالا می‌رود، مشارکت کاری افزایش می‌یابد (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen & Roodt, 2010). بنابراین مشارکت در کار ممکن است نتیجه مهمی از هنرآفرینی شغل باشد. به‌طور خلاصه، انتظار می‌رود با افزایش سطح منابع شغلی، نتایج فردی ارزشمندی (مثلاً مشارکت در کار، رضایت شغلی) حاصل شود (Tims et al., 2012).

بعد دوم هنرآفرینی شغلی مربوط به افزایش چالش در تقاضای شغلی است. شغلی که در معرض تحریک قرار می‌گیرد، ممکن است خستگی ایجاد کند که به نوبه خود منجر به غیبت و نارضایتی شغلی می‌شود. بنابراین برای انگیزه کاری مهم است که کارکنان سطح کافی از تقاضاهای شغلی را تجربه کنند. چالش در تقاضاهای شغلی باعث تحریک کارکنان برای توسعه دانش و مهارت-های خود و یا برای رسیدن به اهداف سخت‌تر می‌شود (LePine et al., 2005; Tims et al., 2013).

بعد سوم هنرآفرینی شغلی، به کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی اشاره دارد. کارکنان می‌توانند تقاضاهای شغلی خود را به‌طور فعالانه کاهش دهند. مواجه شدن طولانی مدت با تقاضاهای بالا در ترکیب با میزان پایین منابع شغلی می‌تواند منجر به پیامدهای منفی بهداشتی مانند فرسودگی شغلی شده و عواقب منفی سازمانی مانند ترک خدمات و خروج کارکنان را در پی داشته باشد (Schaufeli et al., 2009). علاوه بر این، با توجه به فراتحلیل صورت گرفته توسط کرافورد و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) بین عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی و مشارکت در کار رابطه منفی وجود دارد. هزینه‌های صرف شده توسط کارکنان برای رفع عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی

- 
1. Psychosomatic health
  2. Increasing job resources
  3. Increasing challenging job demands
  4. Decreasing hindering job demands
  5. Crawford, LePine, & Rich



ممکن است انگیزه‌ای برای کاهش فعالیت آن‌ها باشد.

با توجه به تمایز بین تقاضاهای شغلی و منابع شغلی، هنرآفرینی شغلی به چهار حالت مطرح شده است: افزایش منابع ساختاری شغلی<sup>۱</sup> (بسیج ویژگی‌های شغلی که به دستیابی به اهداف کار و توسعه فرد کمک می‌کند، مانند استقلال، تنوع و فرصت‌های توسعه)؛ افزایش منابع اجتماعی شغلی<sup>۲</sup> (بسیج ویژگی‌های شغلی در حوزه رابطه‌ای مانند بازخورد، حمایت اجتماعی و مربی‌گری)؛ افزایش تقاضای چالشی شغلی<sup>۳</sup> (ایجاد دسترسی به تقاضاهای شغلی که به تلاش نیاز داشته، اما زمانی که حاصل می‌شوند؛ پاداش می‌گیرند. مانند شروع داوطلبانه پروژه‌های جدید)؛ و کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی<sup>۴</sup> (اطمینان از اینکه تقاضاهای وظیفه‌ای یک نفر کم است، به عنوان مثال، کاهش نیازهای عاطفی و شناختی) (Tims et al., 2012).

پژوهش‌های اخیر درک عمیقی از اینکه چگونه کارکنان به منظور بهبود عملکرد و کیفیت زندگی کاری خود در شغل‌شان تغییراتی را ایجاد می‌کند، پرده برداشته است. نتایج پژوهش‌های مختلف حاکی از آن است که مدیران، کارکنان و سازمان‌ها باید از نحوه مدیریت هنرآفرینی شغلی درک بهتری داشته باشند تا از مزایای آن استفاده کرده و هزینه‌ها را کاهش دهند (Bruning & Campion, 2019). برای مثال، نتایج پژوهش سیدین<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱) با استفاده از مدل چهار بعدی هنرآفرینی شغلی تیمز<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که سطح هنرآفرینی شغلی در بین کارکنان سه بیمارستان در کشور اندونزی در سطح مطلوبی قرار داشته و دو بعد افزایش ساختاری و اجتماعی منابع شغلی در سطح مطلوب‌تری قرار دارند. یین<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۸) با استفاده از مدل اصلی هنرآفرینی شغلی تیمز و همکاران (۲۰۱۲) و همچنین، برگزاری گروه کانونی و اضافه کردن ۹ گویه دیگر به این پرسشنامه، پرسشنامه‌ای ۳۰ گویه‌ای طراحی کرده و بر اساس آن هنرآفرینی شغلی رهبران تور را در کشور تایوان مورد سنجش قرار داده‌اند. نتایج پژوهش آنان گویای این مطلب است که ابعاد افزایش منابع ساختاری شغلی و افزایش تقاضای چالشی شغلی دارای وضعیت بهتری نسبت به دو بعد دیگر هنرآفرینی شغلی هستند. البته شرایط دو بعد دیگر نیز مطلوب است.

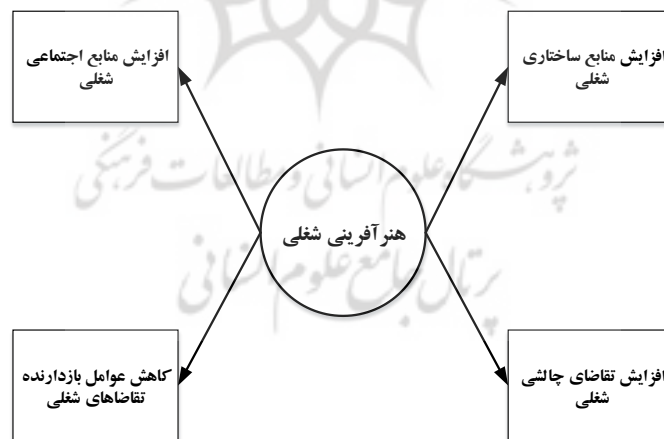
با عنایت به ادبیات موضوع، مطالعات، شواهدی را نشان می‌دهند که هنرآفرینی شغلی نتایج

1. Increasing structural job resources
2. Increasing social job resources
3. Increasing challenging job demands
4. Decreasing hindering job demands
5. Sidin, Saleh, Fatmawati & Insani
6. Tims
7. Yen, Tsaur & Tsai

مثبتی مانند هویت کار (Mattarelli & Tagliaventi, 2015)، اشتیاق کاری (Demerouti et al., 2016; Harju et al., 2016)، احساسات و نگرش مثبت (Cheng & Yi, 2018)؛ تناسب شغل و شاغل (Tims et al., 2016)؛ وابستگی اجتماعی (Slemp & Vella-Brodrick, 2014)؛ رضایت شغلی (Tims et al., 2013)؛ افزایش منابع شخصی (Vogt et al., 2016)؛ سلامتی و عملکرد در محل کار (Leana et al., 2009) و همچنین موفقیت حرفه‌ای (Singh & Singh, 2018) را به ارمغان می‌آورد. بنابراین، هنر آفرینی شغلی راهی موثر برای حفظ سلامت و افزایش انگیزش کارکنان است.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل چهار بعدی تیمز و همکاران (۲۰۱۲) به‌عنوان چارچوب نظری پژوهش انتخاب و مورد سنجش قرار گرفت. چارچوب نظری پژوهش در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

شاکله ادبیات نظری این پژوهش، تمرکز بر سه جریان دولت-حکمرانی، حقوق سخت و نرم و شاخص‌های بین‌المللی است که در ادامه تبیین شده و رابطه آن‌ها در شکل شماره ۱ به تصویر کشیده شده است. تطور دولت به حکمرانی، بستری برای اقبال به حقوق نرم و استفاده از ابزارهای نرم شده است. در همین راستا به نظر می‌رسد، علاوه بر حقوق نرم، ابزارهای جایگزین مانند خط‌مشی‌گذاری، تنظیم‌گری و نظایر آن، در پر کردن خلأ قانون‌گذاری (حقوق سخت) دارای نقش هستند.



شکل ۱: چارچوب نظری پژوهش

بنابراین، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

(۱) افزایش منابع ساختاری شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر هنر آفرینی شغلی دارد.

۲) کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر هنرآفرینی شغلی دارد.

۳) افزایش منابع اجتماعی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر هنرآفرینی شغلی دارد.

۴) افزایش تقاضاهای چالشی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر هنرآفرینی شغلی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف از نوع کاربردی است. از آنجا که این پژوهش به توصیف پدیده‌های مورد بررسی می‌پردازد؛ از نوع پژوهش‌های توصیفی است. تحقیقات توصیفی خود به چندین دسته تقسیم می‌گردند که پژوهش حاضر پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر است. تعداد کارکنان جامعه آماری حدود ۶۰۰ نفر است که با توجه به جدول کوکران باید ۲۲۸ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شود. به‌منظور اطمینان بیشتر، ۲۵۰ پرسشنامه بین کارکنان جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد ۲۳۰ پرسشنامه به‌صورت کامل پاسخ داده شد و مورد تحلیل قرار گرفت. بازه زمانی انجام پژوهش اردیبهشت تا شهریورماه سال ۱۳۹۹ بوده است. برای تعیین کفایت نمونه از آزمون کیسر<sup>۱</sup> استفاده شد. مقدار KMO برای داده‌ها ۰/۹۳ به‌دست آمد و از آنجا که مقدار آن بزرگتر از ۰/۷ است، نشان‌دهنده مناسب بودن همبستگی بین داده‌ها جهت تحلیل عاملی می‌باشد.

برای اندازه‌گیری متغیر پژوهش از پرسشنامه استاندارد هنرآفرینی شغلی تیمز و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای چهار بعد افزایش منابع ساختاری شغلی (۵ گویه)، افزایش منابع اجتماعی شغلی (۵ گویه)، افزایش تقاضاهای چالشی شغلی (۵ گویه) و کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی (۶ گویه) بوده که در مجموع شامل ۲۱ گویه است. این مقیاس دارای قابلیت اطمینان بالایی است و برای سنجش هنرآفرینی شغل در حوزه خدمات مورد استفاده قرار گرفته است (Chen et al., 2014; Cheng & Yi, 2018).

برای سنجش روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظرات اساتید دانشگاه و خبرگان صنعت بانکداری استفاده شد. همچنین، روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. بدین منظور، گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۵ دارند باید از پرسشنامه حذف شوند (Fornell & Larcke, 1981). همچنین، به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج آن در جدول ۱ مشخص شده است. بر اساس داده‌های ۳۰ پرسشنامه،

1. Kieser Test

ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های مدل بین ۸۵ تا ۸۹ بدست آمد، که مقدار آنها از ۷۰ درصد بالاتر است. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۹۶ درصد بدست آمد که پایایی مطلوب پرسشنامه را نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و LISREL استفاده شد.

جدول ۱: وضعیت پایایی (آلفای کرونباخ) متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
افزایش منابع ساختاری شغلی	۵	۰/۸۵
افزایش منابع اجتماعی شغلی	۵	۰/۸۸
افزایش تقاضاهای چالشی شغلی	۵	۰/۸۹
کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی	۶	۰/۸۸
کل پرسشنامه	۲۱	۰/۹۶

نتایج چرخش واریمکس با بارعاملی حداقل ۰/۵۰ نشان داد که می‌توان با اطمینان ۶۴ درصد از کل واریانس، ابزار هنر آفرینی شغل را در همان چهار مؤلفه افزایش منابع ساختاری شغلی، کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی، افزایش منابع اجتماعی شغلی، و افزایش تقاضاهای چالشی شغلی قرار داد (جدول ۲). نتایج حاکی از آن است که همه گویه‌ها بار عاملی بیشتر از ۰/۵۰ دارند؛ بنابراین، هیچ گویه‌ای از پرسشنامه و ابزار پژوهش حذف نگردید. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ نیز نشان داد که تمامی مؤلفه‌های مستخرج از پرسشنامه دارای پایایی قابل قبولی هستند و با توجه به مقدار ضریب آلفای کرونباخ با حذف گویه (ستون آخر جدول ۲) دیگر نیازی به حذف گویه نیست، چون با حذف هیچ گویه‌ای نمی‌توان پایایی را از مقدار تعیین شده افزایش داد.

جدول ۲: نتایج بار عاملی تحلیل عاملی اکتشافی (روایی واگرا) و ضریب آلفای کرونباخ ابزار هنر آفرینی شغل در صنعت بانکداری

ردیف	گویه‌ها	افزایش منابع ساختاری شغلی	کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی	افزایش منابع اجتماعی شغلی	افزایش تقاضاهای چالشی شغلی	میانگین	انحراف معیار	کرونباخ با حذف گویه
۱	سعی می‌کنم تمام توانایی‌ها و استعدادها را در شغلم نشان	۰/۶۹				۴/۱۹	۰/۶۵	۰/۹۶۲

ردیف	گویه‌ها	افزایش منابع ساختاری شغلی	کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی	افزایش منابع اجتماعی شغلی	افزایش تقاضاهای چالشی شغلی	میانگین	انحراف معیار	کروناخ با حذف گویه
	دهم و آنها را بهبود بخشیم.							
۲	سعی می‌کنم در شغلم، خودم را حرفه‌ای کنم.	۰/۶۳				۳/۹۶	۰/۸۹	۰/۹۶۱
۳	سعی می‌کنم چیزهای جدیدی در شغلم یاد بگیرم.	۰/۶۵				۳/۵۴	۱/۱۵	۰/۹۶۲
۴	مطمئن هستم که از تمام استعدادها و ظرفیت‌هایم در شغلم استفاده می‌کنم.	۰/۵۶				۴/۰۲	۰/۷۱	۰/۹۶۱
۵	در مورد مسائلی که باید انجام دهم خوب تصمیم می‌گیرم.	۰/۶۰				۴/۰۸	۰/۷۷	۰/۹۶۱
۶	خودم را متقاعد می‌کنم که کارم از نظر ذهنی کمتر طاقت فرسا است.	۰/۶۲				۴/۰۷	۰/۶۸	۰/۹۶۱
۷	سعی می‌کنم خودم را متقاعد کرده و تلاش کنم که کارم از نظر احساسی و هیجانی کمتر آزاردهنده باشد.	۰/۸۰				۴/۰۷	۰/۸۷	۰/۹۶۲
۸	سعی می‌کنم در محیط کار از افرادی که از نظر هیجانی و احساسی اثرات بدی روی من می‌گذارند، فاصله بگیرم.	۰/۵۸				۳/۹۹	۰/۸۲	۰/۹۶۱
۹	سعی می‌کنم در محیط کار از افرادی که انتظارات نامعقولی از من دارند، فاصله بگیرم.	۰/۶۵				۳/۸۷	۰/۸۲	۰/۹۶۰
۱۰	سعی می‌کنم تصمیم‌های در دسترس‌سازی در این موقعیت شغلی اتخاذ نکنم.	۰/۷۵				۴/۱۳	۰/۶۹	۰/۹۶۱
۱۱	سعی می‌کنم کارم را طوری مدیریت کنم که برای یک	۰/۶۶				۳/۸۴	۰/۸۶	۰/۹۶۰

ردیف	گویه‌ها	افزایش منابع ساختاری شغلی	کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی	افزایش منابع اجتماعی شغلی	افزایش تقاضاهای چالشی شغلی	میانگین	انحراف معیار	کروناخ با حذف گویه
	موضوع خاص تمرکز طولانی‌مدت و خسته‌کننده نداشته باشیم.							
۱۲	از مسئول واحد خود این تقاضا را دارم که مرا راهنمایی و مربی‌گری کند.			۰/۶۴		۳/۹۲	۰/۸۰	۰/۹۶۱
۱۳	در شغلم، آن چیزی را از مسئول واحد خود تقاضا می‌کنم که او را راضی می‌کند.			۰/۷۷		۴/۰۳	۰/۸۱	۰/۹۶۱
۱۴	وقتی مسئول واحد خود را می‌بینم روحیه می‌گیرم.			۰/۷۰		۳/۹۸	۰/۸۳	۰/۹۶۰
۱۵	من از همکارانم و دیگران (ارباب رجوع و غیره) می‌خواهم تا در مورد عملکردم به من بازخورد دهند.			۰/۸۵		۳/۸۳	۰/۹۲	۰/۹۶۱
۱۶	از همکارانم می‌خواهم تا به من مشورت دهند (در مورد کار و غیره).			۰/۶۲		۴/۰۷	۰/۷۸	۰/۹۶۱
۱۷	زمانی که کاری و طرح جالبی ارائه می‌شود، من اولین نفر خودم را به‌عنوان همکار پیشنهاد می‌کنم.			۰/۵۸		۴/۰۸	۰/۷۷	۰/۹۶۲
۱۸	اگر موضوعات جدیدی وجود داشته باشند، اولین نفری هستم که مشتاق یادگیری آنها هستم.			۰/۷۵		۴/۰۰	۰/۸۷	۰/۹۶۱
۱۹	زمانی که فعالیت زیادی در شغلم وجود نداشته باشد، من این موقعیت را به‌عنوان فرصتی برای شروع طرح‌های جدید			۰/۷۱		۳/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۶۱



ردیف	گویه‌ها	افزایش منابع ساختاری شغلی	کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی	افزایش منابع اجتماعی شغلی	افزایش تقاضاهای چالشی شغلی	میانگین	انحراف معیار	کروناخ با حذف گویه
	می‌بینم.							
۲۰	به‌طور منظم و مرتب وظایف شغلی اضافی را در شغلم قبول می‌کنم، حتی اگر بابت آن حقوق اضافی دریافت نکنم.			۰/۸۳		۴/۰۱	۰/۸۹	۰/۹۶۰
۲۱	سعی می‌کنم شغلم را از طریق امتحان کردن روابط اساسی بین جنبه‌های شغلی‌ام، چالش‌برانگیز کنم.			۰/۷۹		۳/۷۶	۰/۹۹	۰/۹۶۱

### یافته‌های پژوهش

با توجه به ۲۳۰ نمونه معتبر پژوهش، جدول ۳ آمار توصیفی که شامل جنسیت، سن، سابقه کاری و سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان است را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول مشخص است، کارکنان مرد ۵۵/۲ درصد و کارکنان زن ۴۴/۸ درصد از کل پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند.

جدول ۳: آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی

جنسیت	تعداد	درصد	سابقه کاری	تعداد	درصد
مرد	۱۲۷	۵۵/۲	کمتر از ۵ سال	۷۳	۳۱/۷
زن	۱۰۳	۴۴/۸	۵ تا ۱۰ سال	۴۱	۱۷/۸
			۱۱ تا ۱۵ سال	۵۴	۲۳/۵
			۱۵ سال به بالا	۶۲	۲۷/۰
سن			تحصیلات		
کمتر از ۳۰ سال	۷۳	۳۱/۷	فوق دیپلم	۴۰	۱۷/۴
۳۰ تا ۴۰ سال	۵۱	۲۲/۲			
۴۰ تا ۵۰ سال	۴۸	۲۰/۹			

۵۴/۳	۱۲۵	کارشناسی	۲۵/۲	۵۸	۵۰ سال به بالا
۲۸/۳	۶۵	کارشناسی ارشد و بالاتر			

همه مؤلفه‌های پژوهش از نظر شاخص‌های آماری به شرح جدول شماره ۴ می‌باشند. برای مثال، در مؤلفه افزایش منابع ساختاری شغلی کمینه نظرات مقدار ۲/۴ و بیشینه نظرات مقدار ۵، میانگین نظرات ۳/۹۵، انحراف معیار و واریانس نظرات به ترتیب ۰/۶۶۹ و ۰/۴۴۸ است.

جدول ۴: آمار توصیفی مؤلفه‌های پژوهش

متغیر	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	واریانس
افزایش منابع ساختاری شغلی (Structural)	۳۳۰	۲/۴	۵	۳/۹۵	۰/۶۶۹	۰/۴۴۸
افزایش منابع اجتماعی شغلی (Social)	۳۳۰	۲	۵	۳/۹۶	۰/۶۷۹	۰/۴۶۲
افزایش تقاضاهای چالشی شغلی (Challenging)	۳۳۰	۲/۲	۵	۳/۹۴	۰/۷۴۶	۰/۵۵۶
کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی (Hindering)	۳۳۰	۲/۵	۵	۳/۹۹	۰/۶۲۶	۰/۳۹۲

قبل از بررسی فرضیه‌ها، برای شناخت بیشتر ارتباط بین متغیرهای پژوهش، همبستگی آنها محاسبه شد. در این راستا، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۵ منعکس شده است. این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی قوی میان مؤلفه‌های پژوهش با فاصله اطمینان ۹۹ درصد است. به این ترتیب، مشخص شد که متغیرهای پژوهش برای آزمون مدل معادلات ساختاری همبستگی بسیار بالایی دارند.

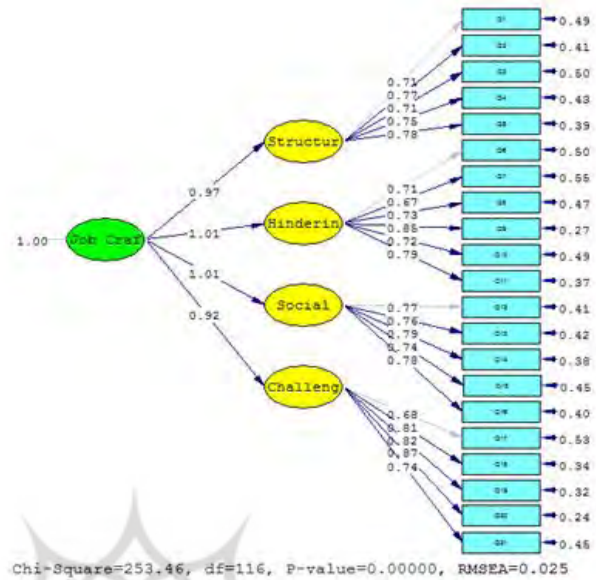
جدول ۵: ضرایب همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش

کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی	افزایش تقاضاهای چالشی شغلی	افزایش منابع اجتماعی شغلی	افزایش منابع ساختاری شغلی
			۱

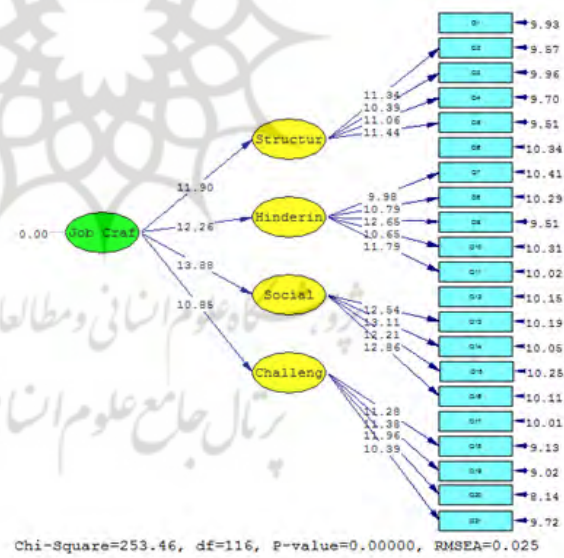
افزایش منابع اجتماعی شغلی	۰/۸۲۱	۱		
افزایش تقاضاهای چالشی شغلی	۰/۸۰۷	۰/۸۵۴	۱	
کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی	۰/۸۶۷	۰/۸۹۴	۰/۸۲۰	۱

به منظور سنجش رابطه علی میان متغیرهای پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای پاسخ به سؤالات پژوهش، یک مدل ساختاری اجرا گردید. لازم به ذکر است، برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، در ابتدا باید شاخص‌های مدل برازش مناسبی داشته باشند و در مرحله بعد باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۹۰٪ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار خواهند بود (رجب‌پور، ۱۳۹۹).

همان‌طور که در شکل‌های شماره ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل پژوهش تأیید می‌شود، چرا که مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل برابر با (۲/۱۹) که کمتر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است (AGFI= ۰/۹۴ و GFI=۰/۹۲).



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



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

جدول ۶- نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از لیزرل

فرضیه	ضریب استاندارد	مقدار معناداری	نتیجه
فرضیه اول	۰/۹۷	۱۱/۹۰	تأیید
فرضیه دوم	۱/۰۱	۱۲/۲۶	تأیید
فرضیه سوم	۱/۰۱	۱۳/۸۸	تأیید
فرضیه چهارم	۰/۹۲	۱۰/۸۵	تأیید

$\chi^2 = 253.46$  df = 116 RMSEA = 0.025 GFI = 0.92 AGFI = 0.94

مطابق جدول شماره ۶ که خلاصه‌ای از اطلاعات شکل‌های شماره ۲ و ۳ است، نتایج زیر به دست می‌آید:

- ضریب مسیر رابطه مؤلفه افزایش منابع ساختاری شغلی و هنرآفرینی شغلی در بین کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر ۰/۹۷ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۱۱/۹۰ بوده که مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری یعنی ۱/۹۶ به دست آمده است، لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان کرد؛ بین افزایش منابع ساختاری شغلی و هنرآفرینی شغلی در بانک‌های دولتی شهر بوشهر رابطه معناداری وجود دارد و فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود.
- ضریب مسیر رابطه مؤلفه کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی و هنرآفرینی شغلی در جامعه مورد نظر ۱/۰۱ است. آماره تی برای این ضریب ۱۲/۲۶ بوده که مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری به دست آمده است؛ بنابراین، بین کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی و هنرآفرینی شغلی در بین کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر رابطه معناداری وجود دارد و فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود.
- ضریب مسیر رابطه مؤلفه افزایش منابع اجتماعی شغلی و هنرآفرینی شغلی در جامعه مورد نظر ۱/۰۱ است. آماره تی برای این ضریب ۱۳/۸۸ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معناداری است، لذا بین افزایش منابع اجتماعی شغلی و هنرآفرینی شغلی در بین کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر رابطه معناداری وجود دارد و فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید می‌شود.
- ضریب مسیر رابطه مؤلفه افزایش تقاضاهای چالشی شغلی و هنرآفرینی شغلی در جامعه مورد نظر ۰/۹۲ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۱۰/۸۵ بوده و با توجه به اینکه این مقدار بالاتر از آستانه معناداری است؛ بنابراین، بین افزایش تقاضاهای چالشی

شغلی و هنرآفرینی شغلی در بین کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر رابطه معناداری وجود دارد و فرضیه چهارم پژوهش تأیید می‌شود. بنابراین، با عنایت به تأیید چهار فرضیه پژوهش، می‌توان گفت ابعاد تأثیرگذار بر هنرآفرینی شغلی کارکنان در بانک‌های دولتی شهر بوشهر شامل چهار بعد (افزایش منابع ساختاری شغلی، کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی، افزایش منابع اجتماعی شغلی، افزایش تقاضاهای چالشی شغلی) است. همچنین، با توجه به اعداد معنادار بین مؤلفه‌های مورد نظر و متغیر هنرآفرینی شغلی در بین کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر، می‌توان گفت به ترتیب مؤلفه افزایش منابع اجتماعی شغلی، مؤلفه کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی، مؤلفه افزایش منابع ساختاری شغلی و در نهایت مؤلفه افزایش تقاضاهای چالشی شغلی بیشترین تأثیر را روی متغیر هنرآفرینی شغلی داشته‌اند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

افزایش چشم‌گیر فشارهای داخلی و خارجی در شغل و همچنین لزوم ایجاد تعادل بین چنین فشارهایی، باعث افزایش توجه متخصصان حوزه منابع انسانی به این حوزه شده است. به‌منظور درک چنین پویایی‌ای، باید تعدادی از عوامل مانند رفتارهای فعالانه در محل کار، به‌عنوان مثال، ایجاد شغل یا تغییرات مرتبط با شغل از طریق تقسیم‌کار و تقسیم منابع، مورد توجه قرار گیرد. هنرآفرینی شغلی، یکی از مفاهیمی است که به این موضوع می‌پردازد. هدف از این پژوهش، سنجش هنرآفرینی شغلی در بین کارکنان صنعت بانکداری است. هنرآفرینی شغلی موضوعی با اهمیت و مهم در پژوهش‌های حوزه منابع انسانی سازمان‌ها، به‌ویژه صنایع خدماتی است؛ زیرا حفظ کارکنان توانمند برای ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان ضروری است (Chen et al., 2014). ویژگی‌های اصلی کار، از جمله توانمندسازی و خودمختاری، مؤلفه‌های مهمی برای مدیران در طراحی شغل هستند. با این حال، در پژوهش‌های پیشین نقش فعال کارکنان در تغییر مرزهای شغلی خود نادیده گرفته شده بود (Kim et al., 2018).

هنرآفرینی شغلی باعث افزایش منابع شغلی می‌شود. وقتی کارکنان منابع کافی در دسترس‌شان باشد، احتمال بیشتری دارد که رضایت شغلی را تجربه کرده و شرایط چالش‌برانگیز را برطرف کنند. بنابراین، کارکنانی که هنرآفرینی شغلی بیشتری دارند؛ رضایت شغلی بالاتری (Tims et al., 2013) و فرسودگی شغلی کمتری (Singh & Singh, 2018) را تجربه می‌کنند. این مطالعه نشان می‌دهد دنیای کسب و کار با توجه به تغییرات مداوم و غیرقابل انکار آن، نیازمند کارکنانی با توانایی و تمایل به تغییرات در شغل خود به‌منظور ارائه عملکرد برتر و در نتیجه



افزایش بهره‌وری سازمانی می‌باشد. بنابراین، مدیرانی که مایل به استخدام کارکنان فعال و توانمند در مواجهه با شرایط متغیر کاری هستند، باید افرادی که مهارت و توانایی بالایی دارند را در نظر بگیرند. در حالی که سازمان‌ها باید تلاش کنند محیط کار را فراهم سازند که کارایی و اثربخشی کارکنان را تشویق کرده و کاهش فشار و فرسودگی شغلی آنان را در پی داشته باشد. این موضوع بسیار مهم است؛ زیرا هنرآفرینی شغلی باعث افزایش سلامت کارکنان شده (Kim et al., 2018) و سلامت کارکنان، باعث ارتقای نتایج فردی و شغلی، روابط اجتماعی و اقتصادی می‌شود.

البته باید این موضوع را در نظر داشت که همیشه هنرآفرینی شغلی مفید نیست. مدیران بانک‌های دولتی باید توجه داشته باشند که هنرآفرین کردن شاغل باید همسو با استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان باشد و از این استراتژی‌ها فراتر نرود. این اصل از هنرآفرینی شغلی به مدیران و پژوهشگران نشان می‌دهد که هنرآفرینی شغلی یک فرایند دوطرفه اعتمادمحور بین رئیس و مرئوس است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که هنرآفرینی شغلی در بین کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر متأثر از چهار عامل افزایش منابع اجتماعی شغلی، کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی، افزایش منابع ساختاری شغلی و در نهایت افزایش تقاضاهای چالشی شغلی است. بر اساس نظریه تقاضا-منابع شغلی، ویژگی‌های شغلی به دو دسته تقاضاهای شغلی و منابع شغلی تقسیم می‌شود. بر اساس نظر وانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) تقاضاهای شغلی به جنبه‌های شغلی اشاره دارد که نیازمند تلاش کارکنان است. همچنین منابع شغلی به جنبه‌های شغلی اشاره دارد که به کارکنان کمک می‌کند تا به تقاضاهای شغلی پاسخ داده و به اهداف کاری دست یابند. باید اشاره کرد که مدل چهار بُعدی هنرآفرینی شغلی (Tims et al., 2012) به منظور ارزیابی هنرآفرینی شغلی کارکنان در در بسیاری از پژوهش‌ها مورد استفاده قرار گرفته است که به پژوهش‌هایی از قبیل تیمز و همکاران (۲۰۱۵)، یین و همکاران (۲۰۱۸)، برونینگ و کامپیون (۲۰۱۹) و سیدین و همکاران (۲۰۲۱) می‌توان اشاره کرد.

بنابراین به مدیران ارشد بانک‌های دولتی شهر بوشهر توصیه می‌شود برای افزایش منابع اجتماعی شغلی و بهره‌گیری اثربخش از این مقوله می‌توان مشارکت کارکنان را در کار را افزایش داده و تا در نتیجه نتایج مثبتی حاصل شود. همچنین، ویژگی‌های شغلی در حوزه رابطه‌ای مانند بازخورد، حمایت اجتماعی و مربی‌گری (که بیشترین تأثیر را بر هنرآفرینی شغلی کارکنان دارد) باید مورد توجه و بازبینی قرار گیرند. برای رفع و کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی؛ مدیران باید با حمایت احساسی و عاطفی کارکنان را پشتیبانی نمایند. زیرا، مواجهه طولانی با

1. Wang

تقاضاهای بالای شغلی در ترکیب با میزان پایین منابع شغلی می‌تواند منجر به پیامدهای منفی مانند فرسودگی شغلی شده و عواقب منفی سازمانی مانند افزایش خروج و ترک خدمت کارکنان را در پی داشته باشد. مدیران با کاهش هزینه‌های صرف‌شده توسط کارکنان برای رفع عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی، انگیزه آنان برای بهبود عملکرد را موجب می‌شوند.

برای افزایش منابع ساختاری شغلی، به مدیران بانک‌های دولتی شهر بوشهر پیشنهاد می‌شود استقلال، تنوع و فرصت‌های رشد و توسعه را برای کارکنان فراهم آورند و از این طریق با بسیج منابع شغلی به دستیابی اهداف شغلی و توسعه فردی کمک کنند. همچنین، چالش در تقاضاهای شغلی باعث تحریک و انگیزش کارکنان برای توسعه دانش و مهارت‌های خود و یا تلاش برای رسیدن به اهداف سخت‌تر می‌شود. بنابراین، به مدیران بانک‌های دولتی شهر بوشهر پیشنهاد می‌شود برای افزایش چالش در تقاضاهای شغلی، کارکنان را تشویق نمایند تا اقدام به شروع فعالیت‌ها و پروژه‌های جدید، افزایش داوطلبانه مسئولیت‌های شغلی و یادگیری مستمر برای پذیرش شغل‌ها و فعالیت‌های جدید کنند؛ زیرا برای داشتن انگیزه کاری، وجود سطح کافی از تقاضاهای شغلی برای کارکنان اهمیت دارد.

این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری متأثر از برخی از محدودیت‌ها است. عدم همکاری برخی از کارکنان به دلیل محافظه‌کاری یا پاسخ متعصبانه آنان، و جامعه آماری پژوهش که فقط کارکنان بانک‌های دولتی یک شهر خاص است و تعمیم‌پذیری آن را خدشه‌دار می‌کند، از جمله محدودیت‌های این پژوهش به شمار می‌رود. برای پژوهش‌های آتی، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که پژوهشی مشابه در سازمان‌های دیگر اعم از خدماتی و تولیدی انجام شود و نتایج آن‌ها با این پژوهش مقایسه شود تا تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش بررسی شود. همچنین، تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی از قبیل جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه کاری بر هنر آفرینی شغلی کارکنان صنعت بانک‌داری سنجیده شود.

## مآخذ

رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار سازگار با محیط زیست کارکنان، با تأکید بر نقش سرمایه اجتماعی. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، سال ۷، شماره ۳، ۳۴۵-۳۷۱.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & De Vries, J. D. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, 49(122), 1-13.
- Bruning, P. F., & Campion, 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.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2019). Exploring job crafting: Diagnosing and responding to the ways employees adjust their jobs. *Business Horizons*, 62(5), 625-635.
- 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(1), 21-28.
- 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(2), 78-85.
- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y., & Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20(3), 19-29.
- 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. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91(4), 87-96.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 2(1), 85-101.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95(3), 11-20.

- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75(3), 18-26.
- Lazazzara, A., Tims, M., & De Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116(2), 1032-1067.
- 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.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764-775.
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99-121.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 620-632.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
- Luu, T. T. (2021). Knowledge sharing in the hospitality context: The roles of leader humility, job crafting, and promotion focus. *International Journal of Hospitality Management*, 94(3), 1028-1048.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110(2), 374-389.
- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118(2), 38-48.
- Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531-545.
- Mattarelli, E., & Tagliaventi, M. R. (2015). How offshore professionals' job dissatisfaction can promote further offshoring: Organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management Studies*, 52(5), 585-620.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.

- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
- Perrotta, C., & Perrotta, C. (2018). Investment in human capital. *Unproductive Labour in Political Economy*, 36(1), 102-115.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102(2), 112-138.
- 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.
- Sidin, A. I., Saleh, L. M., Fatmawati, E., & Insani, I. N. (2021). How is the correlation job crafting to job satisfaction of hospital staff at disruption era in hospital industries. *Gaceta Sanitaria*, 35(1), S1-S3.
- Singh, V., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB management review*, 30(4), 305-315.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 2-4.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- 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), 230-246.
- 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.



- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92(3), 44-53.
- Thory, K. (2016). Developing meaningfulness at work through emotional intelligence training. *International Journal of Training and Development*, 20(1), 58-77.
- Usman, A., & Wirawan, H. (2021). The effect of human capital and physical capital on regional financial condition: the moderating effect of management control system. *Heliyon*, 7(5), 1-10.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100(1), 185-195.
- 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.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25(2), 93-135.
- Yen, C. H., Tsaur, S. H., & Tsai, C. H. (2018). Tour leaders' job crafting: Scale Development. *Tourism Management*, 69(3), 52-61.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.