

Received on: 28/07/2024

Revised on: 19/11/2024

Accepted on: 06/01/2025



Research
Article

Vol. 22, No. 1, Serial 41
Spring & Summer
2025
pp: 113-130

The effect of Job Crafting on the Job performance of teachers: Emphasizing the mediating role of work engagement (Case of study: non – government high schools in district two of Shiraz)

DOI: 10.22070/TLR.2025.18389.1509

Seyed Mohammad Amin Nashi¹, Ebrahim Rajabpour^{*2}

1. Master, Business Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.
Email: Aminnasehi77@gmail.com
2. Associate professor, Department of Business Administration, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.
(Corresponding Author)
Email: E.rajabpour@pgu.ac.ir

Abstract

Aim and introduction: In the era of globalization and technological advancement, human resources are considered the most important asset of an organization. Currently, the success of organizations largely depends on the morale, motivation, effort, and performance of their human resources. On the other hand, one of the organizations in which human resources play a very important role is the education of each country. Due to the necessity of social changes, the education organization is one of the most complex and largest social organizations in each country and is inextricably linked to economic, cultural, and social growth and development; Therefore, education must have quality human resources in order to compete at the local, national, and international levels. Obviously, one of the most important pillars of the education system is teachers, and they play a fundamental role in society. In general, teachers are expected to constantly use new information and methods in their teaching. As a result, a school is not only a place for students to learn new knowledge and skills, but also a workplace where teachers can learn and improve their profession. On the other hand, it should be noted that in recent years, teachers have faced numerous problems such as high workload, similar and repetitive work, lack of career advancement, and financial issues, all of which can negatively affect their work engagement and ultimately their job performance. In this regard, scholars have pointed out that applying the concept of job crafting can help teachers design their jobs according to their needs and interests.

Job crafting is one of the methods in which work can be redesigned to increase the quality of work. Job crafting means that, unlike job design, which is top-down, here we design the job from the bottom up. To this end, managers must give their employees sufficient freedom to determine how to do their work. When employees can determine how to do their work, they can change their job or the psychological experience of work to make it more meaningful and attractive. Since job crafting involves changing the number, scope, and type of tasks to suit the needs and desires of employees, it increases resources such as autonomy and skill variety, which in turn leads to increased job engagement; In addition, job crafting behavior and skills foster high performing employees, and employees who consistently use this method during their workweeks will have better job performance. Therefore, the purpose of the present study is to measure the effect of job crafting on teachers' job performance through the mediation of work engagement.

Methodology: The present study is positivist in terms of paradigm, purpose, application, descriptive in terms of data collection method, and survey in terms of

Received on: 28/07/2024

Revised on: 19/11/2024

Accepted on: 06/01/2025



**Research
Article**

Vol. 22, No. 1, Serial 41

*Spring & Summer
2025*

pp: 113-130

research strategy. The statistical population of this study was 69 non-profit high schools in Shiraz District 2, which data were collected using the sample size formula in a limited population, from 62 high schools and 218 teachers, and an average of 3 to 5 people participated from each high school. In addition, the sampling method in this study was based on non-probability sampling and was available sample type. Also, to collect information from library studies and to collect data and measure research variables, valid questionnaires on a five-point Likert scale were used; Also, the face and content validity of the questionnaire was approved by professors and also by the elites of the field who were teachers of non-profit high schools in Shiraz District 2. In addition, the overall reliability of the questionnaire was also equal to 0.9, and since it is higher than 0.7, it reports a favorable situation. Meanwhile, SPSS version 20 software was used to analyze demographic information, and Smart PLS version 3 software was used to measure the model and test the hypotheses.

Finding: The results of data analysis showed that job crafting with an effect coefficient of 0.810 and a t-statistic of 0.7225 has a positive and significant effect on job performance; Job crafting with an effect coefficient of 0.761 and a t-statistic of 17.294 has a positive and significant effect on work engagement; work engagement with an effect coefficient of -0.176 and a t-statistic of 1.060 has a negative and significant effect on job performance and finally, job crafting with an effect coefficient of 0.344 and a t-statistic of 3.561 has a positive and significant effect on job performance mediated by work engagement.

Discussion and Conclusions: Parents who enroll their children in private schools want teachers to use their maximum potential so that students have a bright future; therefore, teachers should enjoy their job and consider their work to be meaningful and meaningful in order to display a desired outcome. In this regard, the present study showed that teachers who use the characteristics and structure of job crafting can provide better work engagement and job performance; Therefore, the Department of Education of Shiraz District 2 and the administrators of private high schools in this district should allow teachers to use the job crafting technique to improve their work engagement and job performance.

Keywords: Job analysis, job crafting, job performance, work engagement, education.

تأثیر هنرآفرینی شغلی بر عملکرد شغلی دبیران: با تأکید بر نقش میانجی اشتیاق شغلی؛ مطالعه موردی: دبیرستان‌های غیردولتی ناحیه دو شیراز

DOI: 10.22070/TLR.2025.18389.1509

سید محمدامین ناصحی^۱، ابراهیم رجب‌پور^{۲*}

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس،
بوشهر، ایران.
Email: Aminnasehi77@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر،
ایران. (نویسنده مسئول)
Email: E.rajabpour@pgu.ac.ir

چکیده

هدف: یکی از مهم‌ترین سازمان‌ها در هر کشوری که نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در آینده آن جامعه دارد، سازمان آموزش و پرورش است که بار اصلی آن بر دوش دبیران است. در سال‌های اخیر معلمان با مشکلات متعددی از قبیل حجم کار زیاد، کار مشابه و تکراری، نداشتن پیشرفت شغلی و مسائل مالی مواجه بوده‌اند که همه این مشکلات بر اشتیاق شغلی و درنهایت بر عملکرد شغلی آنان اثر منفی می‌گذارد. در این زمینه، اندیشمندان اشاره کرده‌اند که به کارگیری مفهوم هنرآفرینی شغلی به معلمان کمک می‌کند تا شغل خود را مطابق با نیازها و علایق خود طراحی کنند. این اقدام باعث می‌شود معلمان اشتیاق و انرژی مضاعفی برای شغل خود داشته باشند، روابط بهتری با همکاران برقرار کنند، فعالیت‌های چالش‌برانگیز بیشتری انجام دهند و تمرکز بیشتری بر کار خود داشته باشند؛ همه این‌ها سبب می‌شود معلمان تعهد بیشتری به سازمان پیدا کنند و خواستار ترک شغل نباشند. نتیجه آن هم می‌تواند ارتقای عملکرد شغلی باشد. بنابراین هدف پژوهش حاضر سنجش تأثیر هنرآفرینی شغلی بر عملکرد شغلی دبیران با میانجی‌گری اشتیاق شغلی است.

روش: پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۶۹ دبیرستان غیردولتی ناحیه دو شیراز است و براساس فرمول حجم نمونه در جامعه محدود، داده‌ها از ۶۲ دبیرستان جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. روایی پرسش‌نامه از نظر محتوایی و سازه سنجش شد و پایایی نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹) محاسبه شد. ضمن اینکه داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و Smart PLS تحلیل شدند.

نتیجه: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق شغلی دارد. اشتیاق شغلی تأثیر منفی بر عملکرد شغلی دارد و درنهایت هنرآفرینی شغلی با میانجی‌گری اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری: والدینی که فرزندان خود را در مدارس غیردولتی ثبت‌نام می‌کنند، خواستار آن هستند که دبیران حداکثر توان خود را به کار گیرند تا دانش‌آموزان آینده درخشانی داشته باشند؛ بنابراین معلمان باید از شغل خود لذت ببرند و کار خود را با هویت و معنادار بدانند تا اثرگذار باشند. پژوهش حاضر نشان داد دبیرانی که از ویژگی‌ها و ساختار هنرآفرینی شغلی استفاده کنند، می‌توانند اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی بهتری را ارائه دهند؛ بنابراین آموزش و پرورش ناحیه دو شیراز و مدیران دبیرستان‌های غیردولتی این ناحیه باید به معلمان اجازه دهند تا با استفاده از شگرد هنرآفرینی شغلی در راستای ارتقای اشتیاق و عملکرد شغلی خود اقدام کنند.

واژگان کلیدی: تجزیه و تحلیل شغل، هنرآفرینی شغلی، عملکرد شغلی، اشتیاق شغلی، آموزش و پرورش.

نشریه علمی
پژوهش‌های
آموزش و یادگیری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۷
تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۳/۰۸/۲۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۷



مقاله پژوهشی

Journal of
Training & Learning
Researches
Vol. 22, No. 1, Serial 41
Spring & Summer
2025

دوره ۲۲، شماره ۱، پیاپی ۴۱
بهار و تابستان ۱۴۰۴
صص: ۱۱۳-۱۳۰

مقدمه

امروزه منابع انسانی موضوع بسیار بااهمیتی است؛ زیرا آن‌ها به‌عنوان باارزش‌ترین و ضروری‌ترین دارایی برای دستیابی به مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شوند و راهی برای دستیابی به موفقیت در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهند [۱]. ازطرفی یکی از سازمان‌هایی که منابع انسانی در آن به‌شدت نقش پررنگی دارد، سازمان آموزش و پرورش است. سازمان آموزش و پرورش که عهده‌دار تربیت سرمایه‌ی انسانی کشورهاست و زیربنای سایر نظام‌ها محسوب می‌شود، جزو مهم‌ترین نهادهای اجتماعی، تربیتی، آموزشی و اصلی‌ترین رکن تعلیم و تربیت است [۲-۳]. بنابراین آموزش و پرورش باید منابع انسانی باکیفیتی را در اختیار داشته باشد تا بتواند در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی رقابت کند [۴-۵]. بدیهی است که یکی از مهم‌ترین ارکان نظام آموزش و پرورش، معلمان هستند و نقش اساسی در جامعه دارند [۶]. معلمان باید در ارائه‌ی مطالب آموزشی خلاق و مبتکر باشند تا کیفیت یادگیری مطابق با استانداردها برآورده شود. ضمن اینکه با توجه به تقاضای زیاد برای خلاقیت و ابتکار، معلمان باید انگیزه و اشتیاق خود را افزایش دهند تا عملکرد شغلی آن‌ها ارتقا یابد [۷]؛ زیرا عملکرد شغلی معلمان بر عملکرد دانش‌آموزان و آینده‌ی جامعه بسیار اثرگذار است [۸]. بنابراین اشتیاق شغلی یک ویژگی اساسی برای ایجاد عملکرد مثال‌زدنی است [۹-۱۰]. معلمانی که اشتیاق کاری دارند، می‌توانند احساسات و تجربیات منفی را کاهش دهند و در برابر استرس، فرسودگی و فرسایش شغلی با انعطاف بیشتری عمل کنند و کمتر مستعد ترک نقش‌های خود هستند که در نهایت عملکرد بهتری را از خود نشان می‌دهند [۱۱].

ازطرفی امروزه معلمان به‌واسطه‌ی ماهیت شغل خود، با مشکلات عدیده‌ای مانند حجم زیاد کار، افت تحصیلی دانش‌آموزان، بی‌اعتباری حرفه‌ای، حقوق و مزایای ناکافی، علاقه نداشتن دانش‌آموزان به تحصیل، نادیده گرفتن نیازهای معلمان از سوی سازمان‌های

آموزشی، نبود حمایت خانواده‌ها، مسائل مربوط به ترفیع شغلی و تعارض نقش مواجهند که این مشکلات می‌تواند بر سلامت روانی، آسیب‌پذیری در نهایت عملکرد معلمان تأثیر بگذارد [۱۲]. در این راستا یکی از راه‌هایی که دبیران می‌توانند به کمک آن ابتکار عمل داشته باشند و وضعیت فعلی را بهبود بخشند و موقعیت جدیدی ایجاد کنند تا کار خود را ممتاز کنند، استفاده از هنرآفرینی شغلی است؛ معلمان به کمک هنرآفرینی شغلی، می‌توانند شرایط و محتوای کاری خود را با نیازها، علایق و توانایی‌های فردی خود تطبیق دهند [۱۳].

محققان استدلال می‌کنند که دیدگاه هنرآفرینی شغلی راه مفیدی برای درک پیچیدگی‌های موجود در اقدامات معلمان ارائه می‌دهد. آن‌ها خاطرنشان می‌کنند که وقتی معلمان به‌عنوان مبتکر شغل دیده می‌شوند، با تفسیر هدف و معنای کارشان، فراتر از نقش‌های ازپیش‌تعیین‌شده فعالیت می‌کنند [۱۴-۱۵]. بنابراین وقتی معلمان کارشان را معنادار بدانند و از آن لذت ببرند، نمی‌خواهند مدرسه را ترک کنند، به کارشان متعهدتر هستند و تشویق می‌شوند که کار خود را به‌خوبی انجام دهند تا به اهداف مدرسه برسند [۱۶].

این نکته را باید اضافه کرد که باوجود اینکه وزارت آموزش و پرورش از نظر تعداد کارکنان شاغل، بزرگ‌ترین سازمان دولتی محسوب می‌شود و با حدود ۱ میلیون فرهنگی و ۱۴ میلیون دانش‌آموز در تعامل است، بنا بر تحقیقات و نظرات کارشناسان، آموزش و پرورش، خروجی مطلوبی ارائه نمی‌دهد و این سازمان دچار مشکلات عدیده‌ای است [۱۷-۱۸]. طبیعتاً معلمان نیز که جزو ارکان اصلی این سازمان هستند، دچار مشکلات متعددی‌اند؛ ازجمله از دست دادن پایگاه اجتماعی و قدرت خرید ناشی از دستمزد کم، افزایش حجم کار و اضافه‌کاری، شرایط کاری نامطلوب، فقدان مزایای کاری، دیوان‌سالاری و قراردادن در معرض انتقادهای جامعه [۱۹]؛ ضمن اینکه فرصت‌های توسعه و ارتقای شغلی برای آنان محدود است [۲۰]. بنابراین همه‌ی این

مشکلات می‌تواند عواقب خطرناکی برای عملکرد شغلی معلمان و درنهایت جامعه داشته باشد؛ چراکه نسل‌های آینده کشور را آنان می‌پروراند [۲۱].

بنابراین اهمیت این پژوهش در این است که هیچ ملتی بدون آموزش صحیح نمی‌تواند توسعه یابد و آموزش و پرورش بستر توسعه جامعه است [۲۲]؛ زیرا مردم هر کشوری، ملزم به داشتن شخصیت قوی و شایستگی بالا در تحقق هویت ملی هستند تا بتوانند همکاری و رقابت‌پذیری را افزایش دهند و بار اصلی رسیدن به این هدف مهم روی دوش نظام آموزش و پرورش است [۲۳]؛ ضمن اینکه با توجه به مسائل و مشکلاتی که پیش‌تر مطرح شد، ضروری است که اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی معلمان مورد توجه قرار گیرد؛ بنابراین از آنجاکه محققان اشاره کرده‌اند که عملکرد کارکنان تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله محیط اطراف و منابع شخصی آن‌ها قرار می‌گیرد و هنرآفرینی شغلی می‌تواند افراد را تشویق کند که تلاش بیشتری انجام دهند و کمتر احساس خستگی کنند تا اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی بهتری را از خود نشان دهند [۲۴] و از آنجاکه پژوهش‌های اندکی در ایران در زمینه هنرآفرینی شغلی معلمان و تأثیر آن بر اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی آنان انجام شده است، به نظر می‌رسد انجام پژوهش‌هایی که به معلمان کمک کند تا شغل خود را مهم و معنادار بدانند، ضروری است؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر سنجش تأثیر هنرآفرینی شغلی بر عملکرد شغلی دبیران با میانجی‌گری اشتیاق شغلی است.

مبانی نظری

عملکرد شغلی

عملکرد شغلی بدین معناست که فرد وظایفی را که براساس توانایی‌ها، تجربه، صداقت و در دسترس بودن به او داده شده است، به‌خوبی انجام دهد [۲۵]. به عبارت دیگر، عملکرد شغلی تابعی از به‌کارگیری توانایی‌ها، مهارت‌ها و استعدادهای یک فرد برای تنظیم

شغل در یک سازمان است [۲۶]. همچنین کمپبل^۱ (۱۹۹۹) عملکرد شغلی را به‌عنوان استفاده و هدایت دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و انگیزه‌ها در هنگام تکمیل یک کار تعریف می‌کند. اندیشمندان در زمینه ابعاد عملکرد شغلی، ابعاد گوناگونی را پیشنهاد کرده‌اند، اما یکی از پرکاربردترین ابعاد، ابعادی است که بورمن و موتویدلو^۲ (۱۹۹۳) پیشنهاد داده‌اند. آن‌ها اشاره کرده‌اند که عملکرد شغلی مفهومی است که شامل عملکرد وظیفه و عملکرد زمینه می‌شود. براین اساس عملکرد وظیفه شامل رفتارها، مهارت‌ها یا توانایی‌های مورد نیاز برای تکمیل یک کار می‌شود [۲۷].

به عبارتی دیگر، عملکرد وظیفه فرایند اثربخشی است که متصدیان شغل با آن فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که به هسته فنی سازمان کمک می‌کند؛ این نوع عملکرد یا مستقیماً با اجرای بخشی از فرایند به فناوری یا به‌طور غیرمستقیم با ارائه مواد و خدمات مورد نیاز، به سازمان کمک می‌کند [۲۸]؛ اما عملکرد زمینه‌ای پدیده‌ای است که به‌طور غیرمستقیم از طریق تسهیل در انجام وظایف به عملکرد سازمان کمک می‌کند و شامل نگرش‌هایی است که به محیط روانی، سازمانی و اجتماعی ارزش می‌افزاید [۲۹]. به بیانی دیگر، عملکرد زمینه‌ای به‌عنوان فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که به هسته اجتماعی و روانی سازمان کمک می‌کند و به اندازه عملکرد وظیفه مهم تلقی می‌شود. نمونه‌هایی از عملکرد زمینه‌ای شامل پیروی از قوانین و رویه‌های سازمانی حتی زمانی که برای شخص ناخوشایند باشد، داوطلب شدن برای کار اضافی و کمک به همکاران است. بنابراین کارکنانی که رفتارهای عملکرد زمینه‌ای بیشتری نشان می‌دهند، نسبت به سایر کارکنان، کمتر احتمال دارد در شغلشان دچار مشکل شوند [۳۰].

مفروضات زیر بین عملکرد شغلی زمینه‌ای و عملکرد وظیفه تمایز قائل می‌شوند:

(۱) فعالیت‌های مربوط به عملکرد وظیفه بین مشاغل

1. Campbell
2. Borman and Motowidlo

شده است:

۱. نیرومندی، به سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری روانی در حین کار اشاره می‌کند و کارکنانی که مایل هستند بدون توجه به مشکلاتی که با آن روبه‌رو می‌شوند، تلاش مستمری را در کار خود انجام دهند.
۲. وقف کار شدن، به حالت شناختی و عاطفی درگیر شدن کامل فرد در کار اشاره می‌کند و شامل نظم و انضباط و تحقق کار معنادار، چالش‌برانگیز و الهام‌بخش می‌شود.
۳. جذب، به معنی تمرکز کامل، عمیق و شادمانه در کار است، به حدی که گذر زمان احساس نمی‌شود [۳۶-۳۷].

هنرآفرینی شغلی

از آنجاکه طراحی شغل سنتی از بالا به پایین فرصت‌های محدودی برای فردی کردن شرایط کاری ارائه می‌دهد، کارکنان تمایل دارند نقش‌های کاری خود را از پایین به بالا تعریف و اصلاح کنند. یکی از راه‌هایی که کارمندان می‌توانند شغلشان را به کمک آن سفارشی کنند، به‌کارگیری هنرآفرینی شغلی است که محققان آن را به‌عنوان ابتکار عمل در بهبود شرایط فعلی یا ایجاد شرایط جدید، تعریف می‌کنند. با انجام این کار، کارکنان می‌توانند شرایط کاری و محتوای کاری خود را با نیازها، علایق و توانایی‌های فردی خود تطبیق دهند [۳۸]. در این راستا باید اشاره کرد که هنرآفرینی شغلی^۵ را نخستین بار ورزنفسکی و داتون^۶ در سال ۲۰۰۱ معرفی کردند و این مفهوم را به‌عنوان تغییرات فیزیکی و شناختی افراد تعریف کردند که در وظایف یا مرزهای ارتباطی کارشان ایجاد می‌شود [۳۹]. همچنین ورزنفسکی و داتون اشاره کردند که کارکنان می‌توانند از سه استراتژی وظیفه، رابطه‌ای و شناختی برای تقویت معنای کاری یا هویت کاری خود استفاده کنند [۴۰].

متفاوت است، درحالی که فعالیت‌های مربوط به عملکرد زمینه‌ای در همه مشاغل نسبتاً مشابه است. ۲) عملکرد وظیفه در درجه اول از راه توانایی‌های فرد پیش‌بینی می‌شود، درحالی که عملکرد زمینه‌ای با شخصیت و انگیزه مرتبط است. ۳) هدف عملکرد وظیفه برآورده کردن انتظارات در پست‌های مختلف یک سازمان است، اما عملکرد زمینه‌ای بیشتر خودجوش و با رفتار فوری مرتبط است [۳۱].

اشتیاق شغلی

اشتیاق کاری کارکنان، عاملی حیاتی در موفقیت هر سازمانی است که نشان‌دهنده وابستگی عاطفی و روانی یک کارمند به شغل، سازمان و ارزش‌های آن است [۳۲]. این مفهوم را در ابتدا کان^۱ (۱۹۹۰) اشتیاق شغلی را همسویی تک‌تک اعضای سازمان با نقش‌های کاری خود تعریف کرد [۳۳]؛ سپس ماسلاخ و لیتز^۲ (۱۹۹۷) مفهوم اشتیاق کاری را به‌عنوان حالتی پرنرژی در کار معرفی کردند که با فرسودگی شغلی مخالفت می‌کند [۳۴]. همچنین کلاسن و همکاران^۳ (۲۰۱۳) نظریه کان درباره اشتیاق کاری را گسترش دادند و آن را به‌طور خاص برای معلمان به کار بردند و چهار حوزه اشتیاق شغلی معلمان را شناسایی کردند:

۱. حوزه عاطفی که به جنبه‌های عاطفی آموزش مربوط می‌شود؛ ۲. حوزه شناختی، شامل جذب و انجام وظایف آموزشی؛ ۳. حوزه اجتماعی با دانش‌آموزان که با تمرکز بر کیفیت روابط و همدلی با دانش‌آموزان مرتبط است و ۴. حوزه اجتماعی با همکاران، شامل تعاملات و ارتباطات با معلمان همکار [۳۵].

اما اصلی‌ترین و پرکاربردترین ابعادی که برای سنجش اشتیاق شغلی استفاده می‌شود، ابعادی است که شاولفی و همکاران^۴ (۲۰۰۲) برای اشتیاق شغلی در نظر گرفته‌اند؛ از نظر آنان اشتیاق شغلی از سه بعد تشکیل

1. Kahn

2. Maslach and Leiter

3. Classen et al

4. Schaufeli et al

5. Job crafting

6. Wrzesniewski & Dutton

اما پیرو دیدگاه طراحی مجدد شغل و با استفاده از مدل مطالبات- منابع شغلی^۱، تیمز، باکر و درکز^۲ (۲۰۱۲)، هنرآفرینی شغلی را تغییراتی تعریف کردند که کارکنان انجام می‌دهند تا خواسته‌های شغلی و منابع شغلی خود را با توانایی‌ها و نیازهایشان تنظیم کنند. بنابراین تیمز و همکاران (۲۰۱۲) چهار بعد زیر را برای هنرآفرینی شغلی پیشنهاد کردند:

۱. افزایش منابع شغلی اجتماعی (درخواست حمایت، هدایت و بازخورد از جانب سرپرستان و همکاران)؛
۲. افزایش منابع شغلی ساختاری (ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه خود در محل کار)؛
۳. افزایش تقاضاهای شغلی چالش‌برانگیز (ایجاد وظایف کاری برای یادگیری و دستیابی به اهداف شغلی)؛
۴. کاهش تقاضاهای شغلی بازدارنده (تغییر دادن وظایفی که با رشد شخصی و اهداف کارمندان تداخل دارد) [۴۱-۴۲-۴۳].

پیشینه پژوهش

هنرآفرینی شغلی و عملکرد شغلی

هنرآفرینی شغلی شامل تغییراتی است که کارمندان در شغل خود برای همسویی با علایق و توانایی‌های شخصی ایجاد می‌کنند و چنین طراحی مجددی باعث می‌شود اهمیت کار برای کارمندان افزایش یابد. کارکنان با تعریف مجدد یا ساختن شغل به گونه‌ای که نقاط قوت و علایق آنان را نشان می‌دهد، دوباره انرژی می‌گیرند و فعالیت خود را معنادار می‌دانند؛ این اقدامات ناشی از هنرآفرینی شغلی، منجر به تناسب فرد با شغل می‌شود که در نهایت به بهبود عملکرد شغلی می‌انجامد [۱۳].

در این زمینه ناصحی، رجب‌پور و احمدی (۲۰۲۳)، پژوهشی با مشارکت دبیران دبیرستان‌های غیردولتی ناحیه دو شیراز انجام دادند که در آن برای سنجش هنرآفرینی شغلی از چهار بعد تیمز، باکر و درکز

(۲۰۱۲) و برای سنجش عملکرد شغلی از دو بعد بورمن و موتویدلو (۱۹۹۳) استفاده کردند و در نهایت یافته‌ها نشان داد که هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. شانگ^۳ (۲۰۲۲) در پژوهشی که با مشارکت معلمان چینی انجام شد، بدین نتیجه رسید که هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. نتایج پژوهش امران، زامرالی و لی^۴ (۲۰۲۲) نشان داد که هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی معلمان دارد. ژانگ و لیو^۵ (۲۰۲۰)، پژوهشی برای سنجش تأثیر هنرآفرینی شغلی بر عملکرد شغلی انجام دادند؛ این تحقیق با مشارکت ۴۳۸ کارمند در شرکت‌های گوناگونی انجام شد و بدین نتیجه رسیدند که هنرآفرینی شغلی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. نتایج پژوهش خراسانی اسماعیلی، محمد و سلطانی^۶ (۲۰۱۹)، نشان داد که هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر دو بعد عملکرد شغلی یعنی عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای دارد. محمد ممتازخان، احسان‌خان و ایمران^۷ (۲۰۱۸)، پژوهشی با مشارکت اعضای هیئت علمی مؤسسات آموزش عالی پاکستان انجام دادند؛ در این پژوهش که از دو بعد وظیفه و رابطه از پرسش‌نامه اسلمپ و ولا برودریک^۸ (۲۰۱۳) برای سنجش هنرآفرینی شغلی استفاده شد، نتایج نشان داد که هنرآفرینی شغلی به‌طور کلی بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد. بنابراین، فرضیه اول پژوهش: هنرآفرینی شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

هنرآفرینی شغلی و اشتیاق شغلی

دیدگاه کنونی درباره طراحی کار این است که کارمندان می‌توانند شرایط کاری را خود تغییر دهند و

3. Shang

4. Amran, Zamralita & Lie

5. Zhang & Liu

6. Khorasani Esmacili, Mohammad & Soltani

7. Muhammad Mumtaz Khan, Essan Khan & Imran

8. Slomp & Vella-Brodrick

1. Job demands-resources (JD-R) model

2. Tims, Bakker & Derks

چودهری^۷ (۲۰۱۸) نشان داد که هر چهار بعد هنرآفرینی هنرآفرینی شغلی که تیمز، باکر و درکز (۲۰۱۲) معرفی کرده بودند، تأثیر مثبتی بر اشتیاق کاری دارند. بنابراین، فرضیه دوم پژوهش: هنرآفرینی شغلی بر اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی

افرادی که اشتیاق شغلی بیشتری دارند، تعاملات بهتری با مافوق و همکارانشان نشان می‌دهند و عملکرد شغلی رضایت‌بخشی دارند که به موفقیت سازمان کمک می‌کند؛ همچنین به‌طور کلی، کارکنان با انگیزه بیشتر تمایل به ارائه ایده‌های خلاقانه و نوآورانه دارند و تمایل دارند فراتر از وظایف عادی خود برای افزایش مزایای سازمانی گام بردارند [۵۴]. کان (۱۹۹۰) مدل اولیه اشتیاق کاری را پیشنهاد کرد و استدلال کرد که این مدل موقعیتی را نشان می‌دهد که در آن یک کارمند بر نقش شغلی خود چنگ می‌زند، دلسوزی نشان می‌دهد و با نشان دادن یک اشتیاق غیرمعمول، خود را وقف کار می‌کند. در اشتیاق کاری، کارکنان اشتیاق زیادی به شغل خود نشان می‌دهند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت کارمندی که اشتیاق کاری دارد، فعال باقی می‌ماند و در کار خود معنا پیدا می‌کند؛ بنابراین چنین اشتیاقی می‌تواند مستقیماً به عملکرد شغلی بهتر کمک کند [۵۵]. در این زمینه نتایج پژوهش امران و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی معلمان دارد. شانگ (۲۰۲۲) در پژوهشی که با مشارکت معلمان آموزش ایدئولوژیک و سیاسی در چین انجام داد و داده‌ها را با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل کرد، بدین نتیجه رسید که اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. ادوپکالر و اسیفو^۸ (۲۰۲۲)، پژوهشی با مشارکت معلمان مطالعات بازرگانی نیجریه انجام دادند و بدین نتیجه رسیدند که اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و

بهبود بخشند و در نتیجه اشتیاق کاری خود را افزایش دهند. در این راستا هنرآفرینی شغلی رفتارهای پیشگیرانه تحت رهبری کارکنان را توصیف می‌کند که از طریق آن می‌توان جنبه‌های مدبرانه و سخت یک شغل را برای افزایش اشتیاق کاری تغییر داد [۴۸]. همچنین تحقیقات نشان داده است معلمانی که از ویژگی‌های هنرآفرینی شغلی استفاده می‌کنند، فرصت‌هایی را برای ارتقای روش‌های آموزشی، اصلاح مهارت‌های مدیریت کلاس و بهبود تعامل با دانش‌آموزان دنبال می‌کنند و در نتیجه اشتیاق آن‌ها در کارشان افزایش می‌یابد [۳۵]. در این زمینه نتایج پژوهش دویجایانثی، ریاسنوغراہانی و ماریا^۱ (۲۰۲۳) نشان داد که هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق شغلی معلمان دارد. در پژوهشی که امران و همکاران^۲ (۲۰۲۲)، به کمک معلمان دبیرستانی در تنگرنج جنوبی^۳ انجام دادند، نتایج نشان داد که هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق شغلی معلمان دارد. گو و هو^۴ (۲۰۲۲)، پژوهشی با مشارکت تولیدرهای چینی انجام دادند و نتایج نشان داد هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق شغلی دارد. یافته‌های پژوهش ابراهیمی، سفری و فتحی^۵ (۲۰۲۱) نشان داد که ابعاد سه‌گانه هنرآفرینی شغلی (وظیفه، رابطه و شناختی) تأثیر مثبت و معناداری بر ابعاد سه‌گانه اشتیاق کاری یعنی نیرومندی، وقف کار شدن و جذب دارد. سیلوا جونیسو، فریرا و فریتاس^۶ (۲۰۱۹)، پژوهشی میان ۸۲ معلم انجام دادند و آنان را به دو گروه مداخله و مقایسه تقسیم کردند؛ در آخر نمرات گروه مداخله در هنرآفرینی شغلی و اشتیاق شغلی بیشتر از گروه مقایسه بود؛ لذا یافته‌ها نشان دادند که هنرآفرینی شغلی باعث افزایش اشتیاق شغلی می‌شود. همچنین نتایج پژوهش رستوگی و

1. Dwijayanthi, Riasnugrahani & Maria
2. Amran et al
3. South Tangerang
4. Guo & Hou
5. Ebrahimi, Safari & Fathi
6. Silva Júnior, Ferreira & Freitas

7. Rastogi & Chaudhary
8. Edopkolor & Osifo

شغل خود علاقه‌مند هستند، از ویژگی‌های هنرآفرینی شغلی استفاده می‌کنند و از آن‌ها برای هدایت تلاش خود برای دستیابی به اهداف سازمانی بهره می‌برند؛ ضمن اینکه عملکرد کارکنان تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله محیط اطراف و منابع شخصی آن‌ها قرار می‌گیرد؛ این می‌تواند افراد را تشویق کند تا بیشتر تلاش کنند و کمتر احساس خستگی کنند؛ بنابراین اشتیاق شغلی می‌تواند نوعی استراتژی ضروری برای بهبود عملکرد شغلی در محل کار در نظر گرفته شود [۲۴].

در این زمینه نتایج پژوهش امران و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که هنرآفرینی شغلی با میانجی‌گری اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی معلمان دارد. یافته‌های شانگ (۲۰۲۲) نیز نشان داد که هنرآفرینی شغلی با میانجی‌گری اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی معلمان چینی دارد. همچنین دن، روسکا و متیزر^۴ (۲۰۲۰) پژوهشی با مشارکت آتش‌نشانان انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که آتش‌نشان‌ها به‌طور فعال در رفتارهای هنرآفرینی شغلی شرکت می‌کنند. علاوه بر این به‌طور خاص، افزایش منابع شغلی ساختاری بیشترین سهم را در عملکرد شغلی در مدل پیشنهادی داشت. بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش: هنرآفرینی شغلی با میانجی‌گری اشتیاق شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

پس از بررسی مبانی نظری، پیشینه پژوهش و تحقیقات نگارندگان، مدل مفهومی این پژوهش به‌صورت شکل ۱ است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ پارادایم، اثبات‌گرایی، از نظر هدف، کاربردی، از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی و استراتژی پژوهش، پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش ۶۹ دبیرستان غیرانتفاعی ناحیه دو شیراز بود که

معناداری بر عملکرد شغلی معلمان دارد. سیدیکیو، خانوم و هالیم^۱ (۲۰۲۲)، پژوهشی با مشارکت معلمان استان پنجاب انجام دادند و نتایج نشان داد که اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. یافته‌های پژوهش جیان بین، لیونگ و لی ژوکسینگ^۲ (۲۰۲۱) که با مشارکت معلمان تازه‌کار مهدکودک انجام شد، نشان داد که اشتیاق کاری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی معلمان مبتدی دارد. نظری (۲۰۲۱) پژوهشی با مشارکت معلمان تربیت‌بدنی شهرستان‌های استان تهران انجام داد. در این پژوهش که از پرسش‌نامه عملکرد شریعتمداری و دارنده (۲۰۱۱) و پرسش‌نامه اشتیاق شغلی شاولفی و همکاران (۲۰۰۲) استفاده شد، نتایج نشان داد که اشتیاق کاری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. عصاره، اوضاعی و عظیم‌پور (۲۰۲۱)، پژوهشی با مشارکت ۳۵۰ نفر از معلمان ابتدایی شهرستان کرج انجام دادند و نتایج نشان داد که اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی معلمان دارد. آستانه و حیدری (۲۰۲۰) در پژوهش خود بدین نتیجه رسیدند که اشتیاق کاری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی معلمان شهر آباد دارد. کیلنز، ور و ادهامبو^۳ (۲۰۱۸) پژوهشی با مشارکت معلمان مدارس ماچاکوس کنیا، انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که اشتیاق شغلی کارکنان از نظر آماری تأثیر معنی‌داری بر عملکرد معلمان دارد.

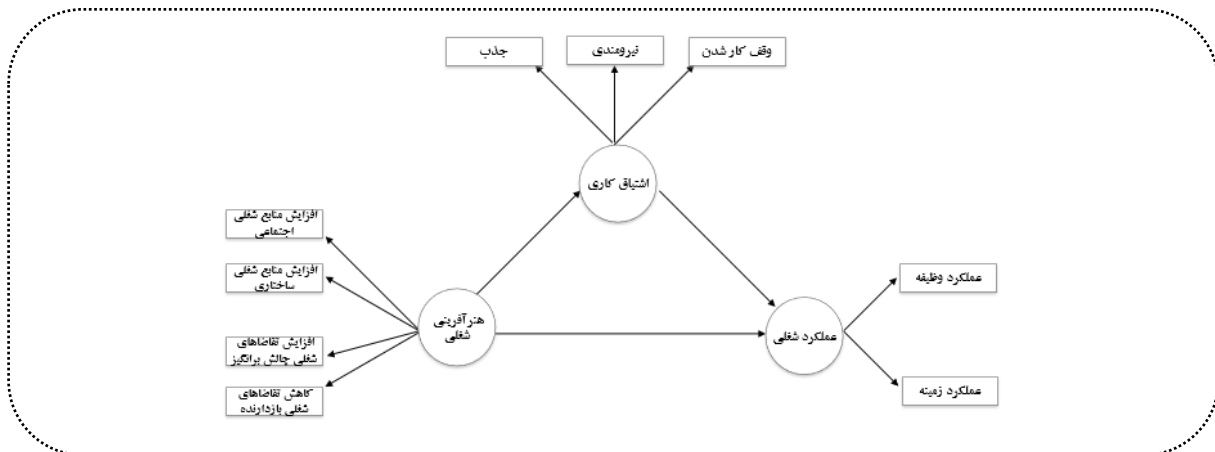
بنابراین، فرضیه سوم پژوهش: اشتیاق شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

میانجی‌گری اشتیاق شغلی میان هنرآفرینی شغلی و عملکرد شغلی

هنرآفرینی شغلی به کارمندان کمک می‌کند تا روی کاری که انجام می‌دهند، تمرکز کنند. این امر باعث افزایش اشتیاق شغلی آن‌ها می‌شود. کارکنانی که به

1. Siddique, Khanum & Haleem
2. Jian-Bin, Leung & Li Zhouxing
3. Kilonzo, Were & Odhiambo

4. Dan, Rosca & Mateizer



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: تحقیقات محققان پژوهش حاضر)

(۲۰۱۶) استفاده شد که شامل ابعاد عملکرد وظیفه (۴) گویه) و عملکرد زمینه (۵ گویه) بود. در این راستا، گویه‌های متغیرهای پژوهش با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم سنجیده شدند. همچنین روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه را استادان و همچنین نخبگان حوزه که دبیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی ناحیه دو شیراز بودند، تأیید کردند. علاوه بر این پایایی کل پرسش‌نامه نیز برابر با مقدار ۰/۹ شد و از آنجاکه از مقدار ۰/۷ بیشتر است، وضعیت مطلوبی را گزارش می‌کند. گفتنی است که پایایی و روایی سازه متغیرهای پژوهش نیز در جدول ۲ گزارش شده است. ضمن اینکه برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس^۶ نسخه ۲۰ و برای سنجش مدل و آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس^۷ نسخه ۳ استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که بیان شد، داده‌ها با مشارکت ۲۱۸ دبیر از ۶۲ دبیرستان گردآوری شد که اطلاعات جمعیت‌شناختی آنان همچون سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت و... در جدول ۱ نمایش داده شده است.

داده‌ها به کمک فرمول حجم نمونه در جامعه محدود، از ۶۲ دبیرستان و ۲۱۸ دبیر جمع‌آوری شد و به‌طور میانگین از هر دبیرستان بین ۳ تا ۵ نفر مشارکت کردند. ضمن اینکه روش نمونه‌گیری در این پژوهش براساس نمونه‌گیری غیراحتمالی و از نوع نمونه در دسترس بود. همچنین برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری داده‌ها و سنجش متغیرهای پژوهش از پرسش‌نامه‌های معتبر استفاده شد؛ برای سنجش متغیر هنر آفرینی شغلی از پرسش‌نامه‌های تیمز و همکاران^۱ (۲۰۱۲) و رجب‌پور و بنافی (۲۰۲۱) استفاده شد که شامل چهار بعد افزایش منابع شغلی ساختاری، افزایش منابع شغلی اجتماعی، افزایش تقاضاهای شغلی چالش برانگیز و کاهش تقاضاهای شغلی بازدارنده بود که هر کدام دارای چهار گویه بودند. برای سنجش متغیر اشتیاق شغلی از پرسش‌نامه شاولی، سالانوا و بکر^۲ (۲۰۰۲) و شاولی، مارتینز و پینتو^۳ (۲۰۰۲) استفاده شد که شامل سه بعد نیرومندی، وقف کار شدن و جذب بود و هر بعد دارای چهار گویه بود و در نهایت برای سنجش متغیر عملکرد شغلی از پرسش‌نامه کوپمنز و همکاران^۴ (۲۰۱۳) و هردزیک^۵

1. Tims et al
2. Schaufeli, Salanova and Bakker
3. Schaufeli, Martínez and Pinto
4. Koopmans et al
5. Hrdzic

6. spss

7. smart pls

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخگویان

دسته‌بندی	فراوانی	دسته‌بندی	فراوانی
۵-۱ سال	۲	پسرانه	۳۴
۶-۱۰ سال	۶	دخترانه	۲۸
۱۱-۲۰ سال	۲۴	رسمی	۲۷
۲۱-۳۰ سال	۱۸	غیررسمی	۳۵
۳۰ سال به بالا	۱۲	۳۱-۴۰ سال	۲۱
لیسانس	۲۰	۴۱-۵۰ سال	۳۴
فوق لیسانس	۴۰	۵۱ سال به بالا	۷
دکتری	۲	-	-

جدول ۲. ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش

هنرآفرینی شغلی	عملکرد شغلی	اشتیاق شغلی
۱		
۰/۵۶۰	۱	
۰/۵۱۳	۰/۴۶۸	۱

ضرایب همبستگی

پیش از آزمون فرضیه‌ها برای شناخت بیشتر روابط میان متغیرهای پژوهش، همبستگی میان آن‌ها بررسی شد و از آنجاکه داده‌ها نرمال بودند، از همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ نشان داده شده است. این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی قوی میان متغیر مستقل و متغیرهای وابسته با یکدیگر با فاصله اطمینان ۰/۹۹ است.

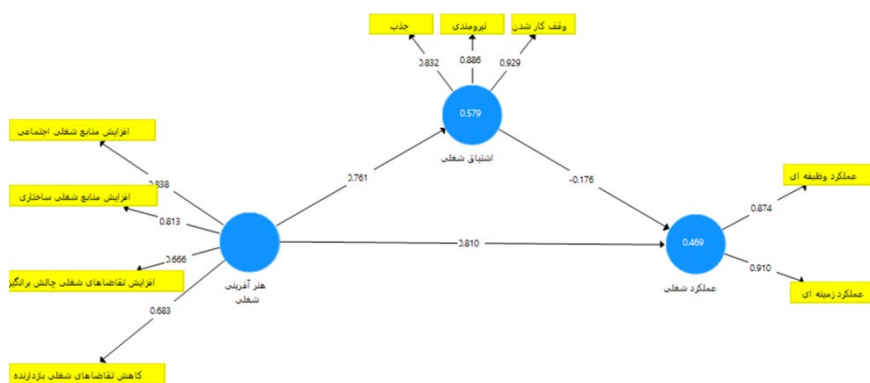
برازش مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها

از آنجاکه نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس برای حجم نمونه کم و مدل‌های پژوهشی دارای پیچیدگی، مناسب است و نسبت به بهنجاری یا ناهنجاری بودن داده‌ها حساسیت ندارد، در این پژوهش از این نرم‌افزار برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. بنابراین برای استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳، ابتدا مدل را به صورتی که در شکل‌های ۲ و ۳ نمایش داده شده است و

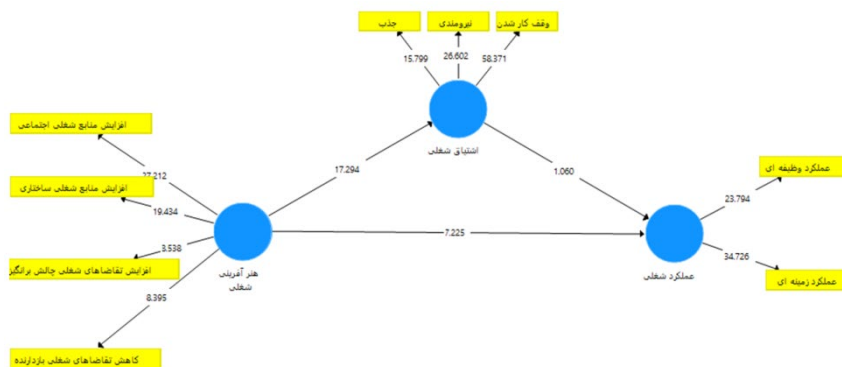
به آن مرتبه بالاتر^۱ می‌گویند، ترسیم می‌کنند و سپس مدل را اجرا می‌نمایند.

همان‌طور که در شکل ۲ ملاحظه شد، تمامی بارهای عاملی مربوط به ابعاد متغیرها (اعدادی که روی فلش‌های خارج‌شده از متغیرهای اصلی به ابعاد قرار دارند)، از عدد ۰/۴ بیشتر است؛ البته شایان ذکر است که سؤالات ۴، ۶، ۷ و ۸ به علت بار عاملی پایین حذف شدند. ضمن اینکه برای برازش مدل ساختاری از دو معیار ضریب تعیین^۲ و معیار استون گیسر^۳ استفاده می‌شود. همان‌گونه که در شکل ۲ نمایش داده شده است، اعداد درون دایره‌های آبی‌رنگ، مقدار ضریب تعیین را نمایش می‌دهند و در بازه مناسبی قرار دارند و در جدول ۳ مقادیر معیار استون گیسر نمایش داده شده است که اعداد این معیار نیز در بازه مناسبی قرار دارند.

1. Higher Order
2. R square
3. Q²



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی تأییدی



شکل ۳. اعداد معناداری برای سنجش فرضیه‌ها

جدول ۳. مقادیر مربوط به معیار استون گیسر

متغیر	معیار استون گیسر
اشتیاق شغلی	۰/۴۳۹
عملکرد شغلی	۰/۳۴۷

جدول ۴. مقادیر مربوط به پایایی و روایی سازه

پایایی و روایی سازه				
روایی همگرا	پایایی مرکب	پایایی همگون	آلفای کرونباخ	
۰/۷۸۰	۰/۹۱۴	۰/۸۶۱	۰/۸۵۸	اشتیاق شغلی
۰/۷۶۹	۰/۸۸۶	۰/۷۵۸	۰/۷۴۵	عملکرد شغلی
۰/۵۶۸	۰/۸۳۹	۰/۷۹۹	۰/۷۵۱	هنر آفرینی شغلی

جدول ۵. نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش			
شماره فرضیه	فرضیه	ضریب مسیر	آماره آزمون (t-value)
۱	هنرآفرینی شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۸۱۰	۷/۲۲۵
۲	هنرآفرینی شغلی بر اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۷۶۱	۱۷/۲۹۴
۳	اشتیاق شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	-۰/۱۷۶	۱/۰۶۰
۴	هنرآفرینی شغلی با میانجی‌گری اشتیاق شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۳۴۴	۳/۵۶۱

همان‌طور که نشان داده شد:

فرضیه اول پژوهش بدین صورت بود که هنرآفرینی شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه در سطوح اطمینان ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد تأیید شد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های ناصحی و همکاران^۲ (۲۰۲۳)، شانگ (۲۰۲۲)، امران و همکاران (۲۰۲۲)، ژانگ و لیو^۳ (۲۰۲۰)، دن و همکاران^۴ (۲۰۲۰)، خراسانی اسماعیلی و همکاران^۵ (۲۰۱۹)، محمد ممتازخان و همکاران^۶ (۲۰۱۸) مطابقت دارد. در این زمینه محمد ممتازخان و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند که هنرآفرینی شغلی ابزار مفیدی برای ایجاد حس همکاری میان کارمندان است و در نتیجه کارمند احساس رضایت و انگیزه بیشتری برای عملکرد شغلی بهتر دارد. همچنین ژانگ و لیو (۲۰۲۰) بیان کردند هنگامی که کارکنان دیدگاه خود را درباره وظایف تغییر می‌دهند، نگرش مثبت آن‌ها را قادر می‌سازد تا از کار خود لذت بیشتری ببرند و در نتیجه به عملکرد بهتری دست یابند.

فرضیه دوم پژوهش بدین صورت بود که هنرآفرینی شغلی بر اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش حاضر این فرضیه را تأیید کرد و با یافته‌های دویجایاتی و همکاران^۷ (۲۰۲۳)، امران و همکاران (۲۰۲۲)، گو و هو (۲۰۲۲)، ابراهیمی و

پس از بررسی و تأیید بارهای عاملی، نوبت سنجش پایایی و روایی سازه است. در این قسمت مقدار آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و پایایی همگون باید بیشتر از ۰/۷ باشد. ضمن اینکه مقدار میانگین واریانس استخراج شده که به آن روایی همگرا نیز می‌گویند، باید بیشتر از ۰/۵ باشد. درواقع روایی همگرا، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد [۷۰].

پس از ارزیابی مدل پژوهش نوبت به آزمون فرضیه‌های تحقیق می‌رسد. لازم است ذکر شود که در قسمت تنظیمات این بخش اگر فرضیه‌های پژوهش به صورت جهت دار یا یک دنباله^۱ هستند، باید گزینه یک دنباله انتخاب شود؛ بدین معنا که در سطح اطمینان ۹۰ درصد معناداری را می‌سنجد که عدد به دست آمده در قسمت ضرایب معناداری (که در نرم افزار با T نشان داده می‌شود)، از ۱/۶۴۵ باید بیشتر باشد؛ در غیر این صورت معناداری رد می‌شود. نکته دیگر این است که ستونی که ضرایب مسیر را نشان می‌دهد، اگر مثبت باشد، به معنای اثر مثبت و اگر منفی باشد، به معنای اثر منفی متغیرها روی یکدیگر است.

نتایج و پیشنهادها

در این پژوهش تأثیر هنرآفرینی شغلی بر عملکرد شغلی دبیران، با میانجی‌گری اشتیاق شغلی، سنجیده شد.

2. Nasehi et al
3. Zhang & Liu
4. Dan et al
5. Khorasani Esmacili et al
6. Muhammad Mumtaz Khan et al
7. Dwijayanthi et al

1. One Tailed

در نهایت فرضیه چهارم پژوهش بدین صورت بود که هنرآفرینی شغلی با میانجی‌گری اشتیاق شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این پژوهش، این فرضیه را تأیید کرد. این یافته‌ها با تحقیقات امران و همکاران (۲۰۲۲)، شانگ (۲۰۲۲) و دن و همکاران (۲۰۲۰)، مطابقت دارد. در این زمینه شانگ (۲۰۲۲) می‌گوید زمانی که کارکنان حمایت می‌شوند تا اینکه چگونه بتوانند در محیط کاری خود از نظر تقاضای شغل و منابع شغلی تغییر ایجاد کنند، احساس مسئولیت و اشتیاق شغلی بیشتری به کارشان نشان می‌دهند. بنابراین سطوح بالاتری از وظایف و عملکرد شغلی را می‌توان از کارکنانی که اشتیاق شغلی بیشتری دارند و انرژی کافی برای مسئولیت‌های کاری خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، به دست آورد. دن و همکاران (۲۰۲۲) نیز بیان کردند کسانی که هنرآفرینی شغلی را به کار می‌گیرند، احساسات مثبت بیشتری از جمله شادی و اشتیاق را تجربه می‌کنند. این احساسات مثبت می‌تواند به فرایندهای فکری و اقدامات انعطاف‌پذیرتری منجر شود و در نتیجه عملکرد شغلی آن‌ها را افزایش دهد.

همان‌طور که مشاهده شد، نتایج نشان داد که اشتیاق شغلی به تنهایی نمی‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیر مثبتی بگذارد؛ اما با به‌کارگیری تکنیک هنرآفرینی شغلی، می‌توان اشتیاق کاری دبیران دبیرستان‌های غیردولتی ناحیه دو شیراز را افزایش داد و این اشتیاق شغلی باعث بهبود عملکرد شغلی آنان می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پژوهشگر باید همچون یک پزشک نسخه‌ای برای رفع ایرادها تجویز کند که این نسخه در قالب پیشنهادها کاربردی بیان می‌شود.

پیشنهاد اول، از آنجاکه هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد، مدیران باید دبیران را تشویق کنند که با شرکت در دوره‌های آموزشی و توسعه مهارتشان، تکنیک‌های جدید در تدریس خود به کار گیرند. از آنجاکه یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد

همکاران^۱ (۲۰۲۱)، دن و همکاران (۲۰۲۰)، سیلوا جونیو و همکاران^۲ (۲۰۱۹) و رستوگی و چودهری (۲۰۱۸) مطابقت دارد. در این راستا دن و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند رابطه بین هنرآفرینی شغلی و اشتیاق کاری به‌یقین رابطه‌ای پویاست؛ زیرا تأثیر مثبت هنرآفرینی شغلی می‌تواند رویکردی فعال در محل کار ترویج دهد. همچنین رستوگی و چودهری (۲۰۱۸) بیان کردند که ابعاد هنرآفرینی شغلی می‌تواند تغییرات سازنده‌ای در شغل ایجاد کند و در نهایت سطوح بالاتری از اشتیاق کاری و عملکرد شغلی پدیدار می‌شود.

فرضیه سوم پژوهش بدین صورت بود که اشتیاق شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های پژوهش حاضر تأثیر منفی اشتیاق شغلی بر عملکرد شغلی را نشان می‌دهد. این نتیجه با یافته‌های امران و همکاران (۲۰۲۲)، شانگ (۲۰۲۲)، ادوپکلی و اسیفو (۲۰۲۲)، سیدیکیو و همکاران^۳ (۲۰۲۲)، عصاره و همکاران^۴ (۲۰۲۱)، نظری^۵ (۲۰۲۱)، آستانه و حیدری^۶ حیدری^۶ (۲۰۲۰)، جیان بین و همکاران^۷ (۲۰۲۱) و کیلونو و همکاران^۸ (۲۰۱۸) مطابقت ندارد. در این زمینه، آستانه و حیدری (۲۰۲۰) بیان کرده‌اند که اشتیاق شغلی با انگیزه و انرژی‌ای که در دبیران ایجاد می‌کند، باعث عملکرد شغلی بهتر می‌شود؛ ضمن اینکه عصاره و همکاران (۲۰۲۱) نیز اشاره کرده‌اند که دبیران دارای اشتیاق فراوان، انگیزه درونی، مسئولیت‌پذیری، سخت‌کوشی و در نهایت عملکرد شغلی بیشتری در دستیابی به اهداف مد نظر دارند؛ اما پس از بررسی محققان پژوهش حاضر، پژوهشی یافت نشد که از نتیجه به‌دست‌آمده حمایت کند. این نتیجه ممکن است به‌علت خاص بودن جامعه مورد بررسی و نوع فرهنگ حاکم در این مدارس به دست آمده باشد.

1. Ebrahimi et al
2. Silva Júnior et al
3. Siddique et al
4. Assareh, Oza'ee & Azimpour
5. Nazari
6. Astana & Heydari
7. Jian-Bin et al
8. Kilonzo et al

پیشنهاد می‌شود که تحقیقات خود را در این زمینه متمرکز کنند.

گفتنی است پژوهش حاضر همچون سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی بود که کمبود مطالعات مشابه در ارتباط با دبیران در داخل کشور، تعمیم‌ناپذیری نتایج تحقیق به سایر سازمان‌ها و محافظه‌کاری دبیران از جمله آن‌هاست.

منابع

- Huang T, Pan Y, Zhu K, Chen X. (2023). Human resource heterogeneity, hold-up and firm cash holdings". China Accounting and Finance Review journal; 25(1): 54-74.
- عبدی‌پور پریسا، معقول علی، قبادیان مسلم، جعفرخانی فاطمه (۱۴۰۲). مروری بر تکریم مقام معلم. فصلنامه سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت؛ ۷(۲): ۱۵۰-۱۷۳.
- قریشی خوراسگانی مریم سادات، لشگری معصومه (۱۴۰۱). مطالعه تحلیلی توصیفی پژوهش‌های حیطه مدیریت مدرسه‌محور؛ با تأکید بر مفهوم و دلالت‌های آن در آموزش و پرورش. مجله مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی؛ ۱۵(۱): ۲۱۷-۲۲۶.
- Parinussa J. D, Taryana T, Ningtyas A. A, Rachman R. S, Tannady H. (2023). Developing Student Emotional Intelligence by Involving the Active Role of Teacher. Journal on Education. 5(3): 8528-8533.
- Kadiyono A, Sulistiobudi R, Haris I, Wahab M, Ramdani I, Purwanto A, Sumartiningsih S. (2020). Develop leadership style model for indonesian teachers performance in Education 4.0 era. Systematic Reviews in Pharmacy journal. 11(9): 363-373.
- Humaeroah H, Sardi A, Ermawati E. (2023). Teacher Perspective: Managing Student's Behavior Problem in Teaching English at Primary School. Journal on English Language Teaching and Learning, Linguistics and Literature. 10(2): 2113-2121.

که به صورت میانگین، وضعیت استخدامی بیش از نیمی از دبیران مشارکت‌کننده در این تحقیق را غیررسمی‌ها تشکیل داده‌اند، پیشنهاد دوم بدین صورت است که آموزش و پرورش ناحیه دو شیراز، وضعیت استخدامی دبیرانی را که در راستای هنرآفرینی شغلی، فعالیت و نوآوری بیشتری از خود نشان می‌دهند، به وضعیت رسمی تغییر دهد. از آنجاکه هنرآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق شغلی دارد، پیشنهاد سوم بدین صورت است که مدیران دبیرستان‌های غیردولتی با استفاده از تکنیک چرخش شغلی و حضور دبیران در سایر سِمَت‌ها، باعث شوند دبیران پست‌های جدید را تجربه کنند و توانایی‌ها و استعداد‌های خود را محک بزنند تا زمینه‌ای برای پیشرفت آنان فراهم شود. با توجه به اینکه به صورت میانگین ۵۶/۵ درصد داده‌ها مربوط به دبیران غیررسمی است، پیشنهاد چهارم بدین صورت است که می‌توان برای دبیرانی که به روش‌های مختلف هنرآفرینی شغلی را اجرا می‌کنند، با استفاده از مشوق‌هایی همچون بیمه کردن و پرداخت حقوق در تابستان، اشتیاق کاری این عزیزان را افزایش داد که نتیجه آن سبب بهبود عملکرد شغلی آنان است. در آخر پیشنهاد می‌شود اداره آموزش و پرورش ناحیه دو از دبیرانی که در مسابقات و جشنواره‌ها مقام آورده‌اند و با استفاده از تکنیک‌های هنرآفرینی شغلی، انگیزه و اشتیاق کاری خود را افزایش داده‌اند و در نهایت عملکرد شغلی مطلوبی را رقم زده‌اند، تقدیر کند و به آنان گواهی معتبر اعطا کند. این اقدام برای دبیرانی که وضعیت استخدامی غیررسمی دارند، باعث دلگرمی می‌شود؛ زیرا آنان به علت وضعیت استخدامی خود، باید تلاش کنند توانمندی‌ها و تجربه‌های مناسبی کسب کنند.

علاوه بر این، پیشنهادهای پژوهشی این تحقیق بدین صورت است که محققان می‌توانند این پژوهش را در دبیرستان‌های دولتی ناحیه دو شیراز انجام دهند و نتایج را با مطالعه حاضر مقایسه کنند. همچنین با توجه به کمبود تحقیقات ایرانی در زمینه تأثیر هنرآفرینی شغلی بر متغیرهای اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی، به محققان

14. Oubibi M, Fute A, Xiao W, Sun B, Zhou Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among Chinese teachers: the mediation effects of job crafting and work engagement during COVID-19. *Sustainability Journal*. 14(2): 1-18.
15. Kunnari I, Tuomela V, Jussila J. (2021). Teacher-facilitators' job-crafting: making meaning and relevance in authentic learning environments. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*. 10(1): 115-126.
16. Sudirman A, Sherly S, Candra V, Dharma E, Lie D. (2021). Determinants of Teacher Performance: Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation. *Journal Pendidikan Dan Pengajaran*. 54(1): 68-79.
۱۷. ابراهیمی دوشنور اسماعیل، مهدیون روح‌اله، رفیعی محسن، رزاقی محمد (۱۴۰۰). تجربه زیسته اعضای کانون صنفی معلمان از فعالیت‌ها و مشکلات صنفی معلمان (مورد مطالعه: اعضای کانون صنفی معلمان استان آذربایجان شرقی). *نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*: ۱۰(۲): ۷۸-۵۱.
۱۸. خنیفر حسین، نادری بنی ناهید، ابراهیمی صلاح‌الدین، فیاضی مرجان، رحمتی محمدحسین (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی. *مجله مدیریت مدرسه*: ۷(۱): ۱۰۵-۱۲۵.
19. Asgari Ebrahimabad, M. J, Soltani S, Salayani F. (2021). The Role of Organizational Commitment on Job Burnout Through Mediation of Humor among Teachers. *Positive Psychology Research Journal*. 6(4): 1-16.
۲۰. مهدی‌نژاد، مرضیه (۱۴۰۲). پیش‌بینی فرسودگی شغلی معلمان بر اساس شادکامی آنان. *مجله پیشرفت‌های نوین در علوم رفتاری*: ۷(۵۵): ۱۵۲-۱۴۵.
7. Mulyana Y, Chaeroni N, Erlangga H, Solahudin M, Nurjaya. (2021). The Influence of Motivation, Ability, Organizational Culture, Work Environment on Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education; Trabzon*. 12(7): 99-108.
8. Wamimbi F, Bisaso M. (2021). Performance Appraisal Practices and Teachers' Job Performance in Private Universal Secondary Schools in Manafwa District, Uganda. *interdisciplinary journal of education (IJE)*. 4(1): 46-63.
9. Nabhan F, Munajat M. (2023). The role of work engagement and organizational commitment in improving job performance. *Cogent Business & Management journal*. 10(2): 1-13.
10. Ramzan A, Iftikhar A, Sabir I. Muhammad Bilal Majid, Ijaz Hussain Shah, Muhammad Hasnan Tahir Awan. (2021). Teachers' Work Passion and Students' Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment. *psychology and education journal*. 58(2): 8282-8296.
11. Zhang L, Fathi J, Naderi M. (2023). A cross-lagged panel analysis of self-efficacy, teacher grit, teaching enjoyment, and work engagement among foreign language teachers. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*. 1-19.
۱۲. افضلی نصیر احمد، فضل فیضی سهیلا، یوسفی فوزیه، هنرمندی بتول (۱۴۰۳). عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی در میان معلمان شهر کابل. *پژوهشنامه خراسان بزرگ*: ۱۵(۵۴): ۷۳-۹۰.
13. Nagarajan R, Alagirismamy R, Parayitam S. (2023). The effect of job crafting on performance and satisfaction: Physical engagement as a mediator and cognitive and emotional engagement as moderators. *IIM Kozhikode Society & Management Review bi-annual journal*, 12(2): 135-156.

- 29.Güner B, Kibaroglu G, Basım, N. (2023). The Role of Job Crafting and Job Engagement in The Effect of Organizational Commitment on Job Performance. *Ege Academic Review journal*. 23(3): 457-470.
- 30.Uraon R, Gupta M. (2023). Does psychological climate affect task and contextual performance through affective commitment? Evidence from public sector companies. *Evidence-based HRM journal*. 9(3): 258-275.
- 31.Çiftçi K, Karadag E. (20230). The impact of academicians' cultural and social capital on their individual job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 72(10): 3119-3136.
- 32.Choudhary N, Jain S. (2024). A systematic literature review to explore the antecedents of employee engagement among remote workers, *Journal of Work-Applied Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print: 1-17.
- 33.Samul J. (2024). Spiritual leadership and work engagement: a mediating role of spiritual well-being, *Central European Management Journal*. 32(3): 421-435.
- 34.Zahari N, Kaliannan M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration journal*; 43(3): 557-582.
- 35.Anning A. (2024). The interconnections between STEM teacher educators' self-efficacy, job satisfaction and work engagement in Ghana, *Cogent Education Journal*. 11(1): 2-13.
- 36.Ojo A. O, Fawehinmi O, Yusliza M. Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the COVID-19 pandemic. *Sustainability Journal*. 13(5): 2-18.
۲۱. ناصحی سید محمدامین، رجب‌پور ابراهیم، احمدی حیدر (۱۴۰۲). تأثیر هنرآفرینی شغلی بر عملکرد شغلی دبیران: با تأکید بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: دبیرستان‌های غیردولتی ناحیه ۲ شیراز). *مجله مدیریت سرمایه اجتماعی*؛ ۱۰(۲): ۱۴۵ - ۱۵۸.
- 22.Murangi A, Bailey L. (2022). Employee engagement of special needs teachers in Windhoek, Namibia: The moderating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*. 48(1): 1-10.
- 23.Comighud S. M, Arevalo M, Writes S. (2020). Motivation In Relation To Teachers' Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 10(4): 641-653.
- 24.Lashen, Megeed, Elewa. (2024). Impact of job crafting educational program on nurses work engagement and job performance. *Journal of Xi'an Shiyu University*. 66(8): 89-107.
- 25.Safii, A. A, Kuntardina, A, Anom L. (2023). Analysis of Job Performance from the Perspective of Volunteers for Tourist Village Development. In 1st International Conference of Management and Business Journal. 3-12.
- 26.Qaralleh S. J, Rahim N. F. A, Richardson C. (2023). Job Resource and Job Performance Among Physicians in the Jordanian Health Sector: The mediating role of Job satisfaction. *International Journal of Professional Business Review*. 8(1): 1-27.
- 27.Makhubele W, Peral L, Hoole C, Morgan B. (2023). Job crafting, flow, and job performance: A mediational analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*. 49(1): 1-6.
- 28.Shang W. (2022). The Effects of Job Crafting on Job Performance among Ideological and Political Education Teachers: The Mediating Role of Work Meaning and Work Engagement. *Sustainability Journal*. 14(14): 2-12.

44. Amran M, Zamralita Z, Lie D. (2022). The impact of job crafting towards performance with work engagement as a mediator among high school teachers in South Tangerang, Indonesia. In 3rd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities. 655(1): 1651-1656.
45. Chunyu Zhang, Liping Liu. (2020). The effect of job crafting to job performance. Knowledge Management Research & Practice journal. 19(2): 253-262.
46. Khorasani Esmacili H, Mohammad J, Soltani I. (2019). The relationship between job crafting and job performance: empirical evidence from the automobile industry. International Journal of Business Innovation and Research. 19(1): 109-124.
47. Muhammad Mumtaz Khan, Essa Khan, Imran S. (2018). Using Job Crafting to Improve the Well-being and Faculty Performance: The Case of Higher Education Institutions of Pakistan. Global Management Journal for Academic & Corporate Studies. 8(1): 65-77.
48. Seppälä P, Hakanen J. J, Virkkala J, Tolvanen A, Punakallio A, Rivinoja T, Uusitalo A. (2023). Can job crafting eLearning intervention boost job crafting and work engagement, and increase heart rate variability? Testing a health enhancement process. Journal of Occupational Health Psychology. 28(6): 395-410.
49. Dwijayanthi M, Riasnugrahani M, Maria C. (2023). Job Crafting: Work Engagement and Teacher Happiness. Journal Pendidikan. 15(2): 2258-2265.
50. Guo Y, Hou X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 34(5): 1649-1667.
37. Xing Wei, Xinyi Wei, Xiaotong Yu, Feifei Ren. (2024). The Relationship Between Financial Stress and Job Performance in China: The Role of Work Engagement and Emotional Exhaustion, Psychology Research and Behavior Management journal. 2905-2917.
38. Mainka D, Pestotnik A, Altmann S. (2024). Job design in blue- and white-collar jobs: the influence of transformational leadership on job crafting and i-deals. Personnel Review journal. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print: 1-22.
۳۹. رجب‌پور ابراهیم، هاشمی مهدی، مرادی محمد، فتحی محمدرضا (۱۴۰۱). هنرآفرینی شغلی، رضایت و فرسودگی شغلی کارکنان شرکت‌های تولیدکننده لاستیک در ایران. صنعت لاستیک ایران؛ ۲۷(۱۰۸): ۱۰۹-۱۲۴.
40. Lopper E, Horstmann T, Hoppe A. (2024). The Approach-Avoidance Job Crafting Scale: Development and validation of a measurement of the hierarchical structure of job crafting. Applied Psychology journal. 73(1): 93-134.
41. Garg N, Murphy W, Singh P. (2022). Reverse mentoring, job crafting and work-outcomes: the mediating role of work engagement. Career Development International journal. 26(2): 290-308.
42. Haun V. C, Mulder L. M, Schmitz A. L. (2023). From job crafting to home crafting and back again: A shortitudinal study on the spillover between job and home crafting. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 96(2): 332-350.
43. Nissinen T, Upadyaya K, Lonka K, Toyama H, Salmela-Aro K. (2024). School principals' job crafting profiles and their differences during the prolonged COVID-19 pandemic. International Journal of Organization Theory & Behavior. 27(3): 185-205.

- work engagement and work stress. Children and Youth, Services Review journal. 121(1): 2-10.
۵۹. نظری شهرام (۱۳۹۹). تحلیل رابطه اعتماد نهادی با اشتیاق شغلی و عملکرد معلمان تربیت بدنی شهرستان‌های استان تهران. فصلنامه خانواده و پژوهش؛ ۱۷(۴): ۸۳-۹۸.
۶۰. عصاره علیرضا، اوضاعی نسرین، عظیم‌پور احسان (۱۴۰۰). رابطه اشتیاق شغلی و خوش‌بینی تحصیلی با عملکرد شغلی معلمان. فصلنامه خانواده و پژوهش؛ ۱۸(۱)، ۲۷-۴۶.
۶۱. آستانه فرناز، حیدری مرضیه (۱۳۹۹). نقش واسطه‌ای خودکارآمدی و اشتیاق کاری در رابطه بین ادراک از سازمان‌های یادگیرنده با عملکرد شغلی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی؛ ۱۴(۲)، ۱۴۹-۱۷۱.
62. Kilonzo T, Were S, Odhiambo R. (2018). Influence of Employee Engagement on the Performance of Teachers in Secondary Schools in Machakos County in Kenya. International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences. 5(1): 52-71.
63. Dan C, Rosca C, Mateizer A. (2020). Job Crafting and Performance in Firefighters: The Role of Work Meaning and Work Engagement. Frontiers in Psychology journal. 11(1): 1-12.
64. Tims, Bakker, Derks. (2012). Development and validation of the job crafting scale. Journal of Vocational Behavior. 80(1): 173-186.
۶۵. رجب‌پور ابراهیم، بنافی مسعود (۱۴۰۰). هنرآفرینی شغلی کارکنان در بانک‌های دولتی. فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران؛ ۴(۳): ۲۱۹-۱۹۵.
66. Schaufeli W, Salanova M, Bakker A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of Happiness Studies. 3(1): 71-92.
51. Ebrahimi E, Safari R, Fathi M. (2021). Job Crafting and the Role of Self-efficacy and Engagement in the Academic Jobs. Journal of Health Management and Informatics. 8(1): 40-52.
52. Silva Júnior D, Ferreira M, Freitas C. (2019). Effects of an Intervention Program Based on Job Crafting Behaviors on the Work Engagement of Teachers [Efectos de un programa de intervención basado en los comportamientos de rediseño del trabajo sobre el engagement laboral de profesores]. Acción Psicológica journal. 16(2): 120-128.
53. Rastogi M, Chaudhary R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. Personnel Review journal. 47(3): 651-674.
54. Kristiana Y, Sijabat R, Sudibjo N, Bernarto I. (2018). Examining Job Crafting and Work Engagement in the Hotel Industry: a Systematic Literature Review. Journal of Law and Sustainable Development. 12(1): 3083-3083.
55. Ali M, Ali M, Munir M. (2020). effect of work engagement on employee performance: investigating the moderating role of polychronicity. International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity. 12(1): 310-320.
56. Edopkolor J. E, Osifo K. E. (2022). Knowledge management and job performance of business studies teachers: The mediating effect of work engagement. Management Review: An International Journal. 17(1): 27-64.
57. Siddique A, Khanum B, Haleem B. (2022). Teachers Work Engagement and Job Performance: A Correlational Study. Global Educational Studies Review journal. 7(1): 502-516.
58. Jian-Bin L, Leung I, Li Zhouxing. (2021). The pathways from self-control at school to performance at work among novice kindergarten teachers: The mediation of

69.Hrdzic K. (2018). Spirituality & Young Adults Work Performance. [Master's Project, Croatia Zagreb university]. Rochester Institute of Technology.

۷۰. رسولی نسرين، ترابی محمدامین، رسولی محی‌الدین (۱۳۹۷). گام‌به‌گام با 3 smart PLS. تهران: مؤلفین طلایی.

67.Schaufeli W, Martínez I, Pinto A. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. Journal of cross-culture psychology. 23(1): 464-481.

68.Koopmans L, Bernaards C, Hildebrandt V, Buuren, S. (2013). Development of an Individual Work Performance Questionnaire. International Journal of Productivity and Performance Management. 62(1): 6-28.