



## نقش تعدیل کننده مهارت‌های کاری در رابطه استرس، احساس انرژی و فرسودگی با رفتاری انحرافی، مدنی - سازمانی و خلاقیت

محسن گل پرور<sup>۱</sup>، زهرا وافتی<sup>۲</sup>، زهرا جوادیان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۲/۰۲

تاریخ ویرایش: ۹۰/۱۱/۲۱

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۸/۰۸

### چکیده

**زمینه و هدف:** مهارت‌های کاری از زمره متغیرهایی است که توانایی مقابله افراد را در محیط کار با تقاضاهای شغلی بالا می‌برد. این پژوهش با هدف بررسی نقش تعدیل‌کنندگی مهارت‌های کاری در پیوند بین استرس شغلی، احساس انرژی و فرسودگی هیجانی با رفتارهای انحرافی، رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت به مرحله اجرا درآمد.

**روش بررسی:** جامعه آماری پژوهش کارکنان دو مجموعه صنعتی بودند که از بین آنها ۲۷۵ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه استرس شغلی، پرسشنامه رفتارهای انحرافی، پرسشنامه رفتارهای مدنی - سازمانی، پرسشنامه خلاقیت، پرسشنامه احساس انرژی و پرسشنامه محقق ساخته مهارت‌های کاری بودند. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی تحلیل گردید.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که: ۱. مهارت‌های کاری با استرس شغلی، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی دارای رابطه منفی و معنادار ( $p < 0/01$ )، ولی با احساس انرژی، خلاقیت و رفتارهای مدنی - سازمانی دارای رابطه مثبت و معنادار ( $p < 0/01$ ) است. ۲. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که مهارت‌های کاری رابطه فرسودگی هیجانی را با رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی تعدیل می‌نماید.

**نتیجه گیری:** یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که وقتی مهارت‌های کاری پائین است، فرسودگی هیجانی باعث افزایش رفتارهای انحرافی و کاهش رفتارهای مدنی - سازمانی می‌شود. همچنین در مهارت‌های کاری بالا، فرسودگی هیجانی باعث افزایش رفتارهای مدنی - سازمانی می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** مهارت‌های کاری، استرس شغلی، احساس انرژی، فرسودگی هیجانی، رفتارهای انحرافی، رفتارهای مدنی - سازمانی، خلاقیت.

### مقدمه

مدنی - سازمانی (Organizational citizenship behaviors) و خلاقیت (Creativity) مورد بررسی قرار گرفته است. براساس مدل ارائه شده در شکل ۱، چنین فرض شده که رابطه استرس، احساس انرژی و فرسودگی هیجانی با رفتارهای انحرافی، مدنی و خلاقیت از طریق دخالت مهارت‌های کاری تغییر می‌نماید.

از نظر کلی، استرس شغلی، احساس ناکارآمدی تجربه شده در کارکنان در اثر شرایط یا اتفاقات در محیط کار و واکنش‌های روانی و فیزیولوژیکی حاصل از محیط بلافصل کارکنان که ماهیت نامطلوب، ناراحت‌کننده و تهدیدآمیز دارد را دربرمی‌گیرد [۳]. در مقابل احساس انرژی، احساس سرزندگی، نشاط و

انسان‌ها هر یک با مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی و کاری مختلفی وارد دنیای کار شده و سپس در مسیر زندگی شغلی خود در اثر آموزش و تجربه، سطح مهارت‌ها و توانایی‌شان متحول می‌شود [۱]. مهارت‌ها و توانایی‌های کاری افراد، عاملی جهت برآوردن نیازها و تقاضاهای شغلی و کاری آنها محسوب می‌شود [۲]. براساس آنچه که در مدل ارائه شده در شکل ۱ نشان داده شده، طی این پژوهش نقش تعدیل‌کننده مهارت‌های کاری در رابطه میان استرس شغلی (Job stress)، احساس انرژی (Feeling of energy) و فرسودگی هیجانی (Emotional exhaustion) با رفتارهای انحرافی (Deviant behaviors)، رفتارهای

۱- (نویسنده مسئول) دانشیار، متخصص روانشناس، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران. drmgolparvar@gmail.com

۲- کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران.

۳- کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان، ایران.

فرسودگی علاوه بر افزایش احتمال ارتکاب رفتارهای انحرافی، بر پایه همان مکانیسم ایجاد حالات عاطفی منفی (خشم، رنجش، تهی‌شدگی هیجانی و خستگی) قادر هستند تا سطح خلاقیت و رفتارهای مدنی - سازمانی را نیز کاهش دهند.

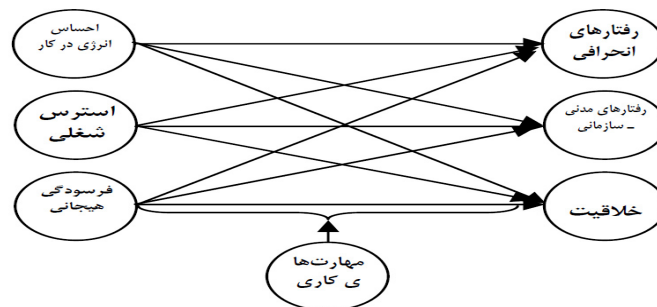
شواهد پژوهشی در حوزه رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت نیز حاکی از آن است که تمایل کارکنان به این رفتارها مستلزم وجود یک فضای عاطفی - روانی مثبت در محیط کار و در کارکنان است [۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳]. در تعریفی ساده می‌توان گفت رفتارهای مدنی - سازمانی، رفتارهای فراوظیفه (Extra duty) یا فرانقش (Extra role) هستند که بصورت اختیاری از طریق کارکنان اجرا می‌شوند. نمونه‌ای از این رفتارها، رفتارهای نودوستانه، یاری‌رسانی، مسئولیت‌شناسی فراتر از وظایف رسمی شخصی و تحمل نقایص و کمبودها را دربرمی‌گیرد [۱۴، ۱۵، ۱۶ و ۱۷]. بر پایه گزارش بخاری و علی (Bukhari & Ali) رفتارهای مدنی - سازمانی با رفتارهای ضدتولید رابطه منفی دارند. بنابراین وقتی کارکنان در اثر استرس و فرسودگی هیجانی، تمایل به رفتارهای انحرافی پیدا می‌کنند، از سطح تمایلات رفتارهای مدنی - سازمانی آنها کاسته می‌شود [۱۴].

خلاقیت نیز بسان رفتارهای مدنی - سازمانی از زمره رفتارهای فراتر از وظیفه و نقش مثبت محسوب می‌شوند [۵ و ۱۸]. خلاقیت در محیط کار مستلزم شرایط حمایتی و وجود فضای عاطفی و شناختی مثبت است [۴]. فضای عاطفی مثبت همزمان قادر است تا ظرفیت‌های شناختی افراد را بسط و گسترش داده و از این طریق بستر را برای تمایل کارکنان به رفتارهای خلاقانه افزایش دهد [۱۹]. بر این مبنا نیز وقتی استرس و فرسودگی بار عاطفی - شناختی منفی را به فضای درون روانی فرد تحمیل می‌کنند [۳] از سطح تمایل کارکنان به خلاقیت کاسته خواهد شد. در کنار استرس و فرسودگی، احساس انرژی دارای بار عاطفی - هیجانی مثبت است [۲۰]. همین بار هیجانی مثبت، از یک طرف با فراهم‌سازی امکان پردازش‌های شناختی

توانمندی در حین انجام وظایف و مسئولیت‌های کاری است [۴]. بالاخره فرسودگی هیجانی نیز مجموعه‌ای متنوع از احساسات و هیجانهای منفی مبتنی بر تخلیه انرژی روانی - هیجانی و احساس به پایان خط رسیدن را دربرمی‌گیرد. هر یک از سه متغیر استرس شغلی، احساس انرژی و فرسودگی هیجانی، دارای تبعات بدون واسطه و باواسطه‌ای هستند که بخش اعظمی از آنها در همان قالب رفتارهای مثبت و منفی جای می‌گیرند [۵]. در این پژوهش منظور از رفتارهای مثبت رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت و رفتارهای منفی رفتارهای انحرافی در نظر گرفته شده اند [۵].

در درجه اول استرس و فرسودگی می‌توانند منجر به رفتارهای انحرافی سپس تضعیف رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت شوند. پژوهش‌های زیادی تاکنون نشان داده‌اند که استرس شغلی و فرسودگی هیجانی می‌توانند زمینه‌ساز تمایل کارکنان به رفتارهای انحرافی شوند. حالات معطوف به استرس و فرسودگی هیجانی در قالبی چند سطحی ابتدا باعث تضعیف سطح نگرش‌های شغلی عاطفی و شناختی (نظیر رضایت و تعهد) شده، سپس بستر را برای تمایل کارکنان به رفتارهای انحرافی فراهم می‌سازند [۴]. پژوهش‌های انجام شده در ایران نیز حاکی از آن است که استرس و فرسودگی در قالب مدلی زیربنایی موسوم به استرس ← عدم تعادل ← جبران زمینه را برای تمایل کارکنان به رفتارهای انحرافی و ترک سازمان فراهم می‌سازند [۶ و ۷]. منظور از رفتارهای انحرافی، مجموعه رفتارهایی است که طی آنها رسوم، قواعد و مقررات سازمان نقض می‌گردد و از این طریق اثربخشی و سلامت سازمانی دستخوش مخاطره می‌شود [۵].

دلیل اینکه استرس و فرسودگی قادرند تا زمینه‌ساز تمایل کارکنان به رفتارهای انحرافی شوند، این است که حالات معطوف به استرس و فرسودگی هیجانی، تعادل عاطفی و شناختی افراد را برهم می‌زنند و از این طریق با ایجاد حالات هیجانی - عاطفی منفی در فضای روانی افراد، بستر را برای تمایل کارکنان به رفتارهای انحرافی فراهم می‌سازند [۷]. استرس و



شکل ۱- مدل نظری در باب نقش تعدیل‌گر مهارت‌های کاری در رابطه احساس انرژی، استرس و فرسودگی با پیامدهای رفتاری مثبت و منفی

استرس با پیامدهای رفتاری مثبت (رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت) و منفی (رفتارهای انحرافی) تغییر می‌نماید.

دورنزو (Dorenzo) طی پژوهشی نشان داده که هر چه مهارت‌های کاری در قالب برنامه‌ریزی کاری و شغلی بالاتر باشد، افراد ساده‌تر میان امور کاری و غیرکاری خود توازن برقرار نموده و بدنبال آن از بهزیستی روانی بالاتری در شغل و شرایط کاری خود برخوردارند. همچنین افرادی که مهارت‌های بیشتری دارند سطح رضایت‌شان از کار و زندگی (بعنوان یک حالت عاطفی مثبت) در حد بالاتری است [۲]. در حوزه حالات و رفتارهای مثبت نظیر خلاقیت و نوآوری نیز شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که مهارت‌های فردی و آموزش مهارت‌های فردی قادر به افزایش سطح این نوع رفتارها است. [۲۲، ۲۳ و ۲۴]. فلان و یانگ (Phelan & Young) بر پایه پژوهش خود نشان داده‌اند که آموزش‌های معطوف به افزایش مهارت‌ها موجب افزایش رفتارهای مثبت نظیر رفتارهای نوآورانه می‌شود [۲۳]. کارملی، میترو و ویزبرگ (Carmeli, Meitar & Weisberg Self) نیز در پژوهش خود نشان داده‌اند که مهارت‌های خود رهبری (leadership skills) باعث افزایش سطح رفتارهای نوآورانه و خلاقانه در افراد می‌شود [۲۴]. یافته‌های این پژوهش‌ها با توجه به اینکه خزانه رفتاری افراد در محیط‌های کار متشکل از هر دو مجموعه رفتارهای مثبت (رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت) و منفی (رفتارهای انحرافی) است، به خوبی در حوزه رفتارهای

مثبت در فضای تصمیم‌گیری ذهنی افراد، قادر است افراد را متمایل به امور خلاقانه و رفتارهای مدنی - سازمانی نموده و در مقابل مانعی برای تمایل کارکنان به رفتارهای انحرافی شود [۴ و ۲۰].

آنچه تا بدین جا بیان شد، مربوط به روابط ساده میان احساس انرژی، استرس و فرسودگی با رفتارهای انحرافی، مدنی - سازمانی و خلاقیت بود. بنظر می‌رسد که روابط انسان و دنیای کار بسیار پیچیده‌تر از آن است که طی آن به سادگی متغیرهایی نظیر احساس انرژی، فرسودگی و استرس با پیامدهای رفتاری مثبت (رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت) و منفی (رفتارهای انحرافی) بدون دخالت متغیرهای دیگر مرتبط گردند. براساس آنچه که در شکل ۱ نمایش داده شده، مهارت‌های کاری از زمره متغیرهای بالقوه‌ای است که می‌تواند رابطه متغیرهای یاد شده را تعدیل نماید. در مدل استرس - عدم تعادل - جبران افراد به این دلیل دچار نامتعادلی ناشی از استرس می‌گردند که دارای توان و مهارت مقابله با محیط پیرامون خود نیستند (۶ و ۷). از لحاظ نظری وقتی سطح مهارت‌های کاری افراد بالا باشد، همزمان گزینه‌های رفتاری در دسترس آنها برای انتخاب بالا می‌رود، سرعت انجام امور و کارها تغییر می‌کند، شیوه‌ها و راهبردهای مقابله با رخدادها و وقایع محیط کار افزایش می‌یابد و همزمان ظرفیت‌های شناختی افراد نیز بسط و گسترش بیشتری پیدا می‌کنند [۱۹، ۲۰ و ۲۱]. برخی شواهد پژوهشی گویای آن است که با مهارت یافتن افراد در امور، روابط میان متغیرهایی نظیر احساس انرژی، فرسودگی و

۱۳۸۹ در شهر اصفهان بودند که از میان آنها، ۲۷۵ نفر با رعایت نسبت کارکنان هر مجموعه به کل کارکنان دو مجموعه (مجموعه اول ۱۵۳ نفر و مجموعه دوم ۳۴۷ نفر)، برای شرکت در پژوهش به شیوه‌ی تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. شیوه انتخاب به این شکل بود که از طریق فهرست اسامی کارکنان، شرکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شدند. حجم نمونه ۲۷۵ نفر نیز به این دلیل انتخاب شد که مطالعات تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نیازمند نمونه‌هایی با حجم نسبتاً بزرگ است [۲۶]. از ابزارهای زیر برای سنجش متغیرها استفاده شد.

**پرسشنامه استرس شغلی:** برای سنجش استرس شغلی از پنج سؤال معرفی شده توسط لمبرت، هوگان و گریفین (Hagan & Griffin Lambert) که دارای مقیاس پاسخگویی هفت درجه‌ای (هرگز=۱ تا همیشه=۷) است [۲۷] و سطح کلی فشارهای وارد بر فرد از طریق وظایف و مسئولیت‌های شغلی‌اش را اندازه‌گیری می‌کند، استفاده بعمل آمد (یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: اغلب اوقات کارها و وظایف شغلی‌ام، مرا خسته و عصبی می‌کند). لمبرت و همکاران برای این پرسشنامه آلفای کرونباخ ۰/۸۲ را گزارش نمودند [۲۷]. در این پژوهش ۵ سؤال این پرسشنامه همراه با پرسشنامه فرسودگی هیجانی و احساس انرژی (بر پایه مقیاس پاسخگویی مشترک) مورد تحلیل عاملی اکتشافی (Exploratory factor analysis)، با چرخش متعامد واریماکس (Varimax) قرار گرفت. نتایج حاصل از این تحلیل به طور کاملاً قابل تمیزی سؤالات استرس شغلی را بر یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۷ قرار داد.

**پرسشنامه رفتارهای انحرافی:** برای سنجش رفتارهای انحرافی از پرسشنامه ۱۵ سؤالی بنت و رابینسون (Bennett & Robinson) که رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و همکاران را مورد سنجش قرار می‌دهد [۲۸] و قبلاً در ایران روایی‌سنجی و پایایی‌سنجی شده [۲۹]، استفاده بعمل آمد. این پرسشنامه در این پژوهش بر مقیاس هفت درجه‌ای

مدنی - سازمانی و رفتارهای انحرافی نیز قابل طرح و بسط است [۵].

بر همین پایه طی این پژوهش نیز چنین فرض شده که وقتی مهارت‌های کاری و فنی افراد در حد بالایی است، امکان برنامه‌ریزی، مدیریت و تصمیم‌گیری در افراد بالا می‌رود، لذا آنها ساده‌تر و با کارایی بالاتری خواهند توانست تا با رخدادهای، حالات و وقایع محیط کار نظیر فرسودگی و استرس مقابله نمایند. همین امر باعث می‌شود تا افراد دارای مهارت‌های کاری بالا، در مواجهه با استرس و فرسودگی تمایلی به رفتارهای انحرافی نداشته و با احتمال زیاد از سطح خلاقیت و رفتارهای مدنی - سازمانی آنها کاسته نشود. در مقابل افراد دارای مهارت‌های کاری سطح پائین، بدلیل نقص و ناتوانی در مدیریت، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در زمان مواجهه با استرس و فرسودگی، ساده‌تر دست از خلاقیت و رفتارهای مدنی کشیده و متمایل به رفتارهای انحرافی می‌شوند. بررسی این پیش‌بینی‌ها، هدف اصلی انجام این پژوهش بوده است. به بیانی صریح‌تر در این پژوهش این هدف را دنبال نموده‌ایم که آیا وقتی مهارت‌های کاری افراد بالاست، نسبت به زمانی که مهارت‌های کاری آنها پائین است، رابطه بین استرس، فرسودگی و احساس انرژی با رفتارهای انحرافی، مدنی - سازمانی و خلاقیت تغییر می‌کند یا خیر؟ پاسخ صریح و علمی به این سؤال، بر پایه یافته‌های این پژوهش، از یک طرف جهت‌گیری‌های جدیدی را در عرصه روانشناسی و مدیریت رفتارهای مثبت و منفی (زیان بار) در محیط‌های کاری ایران پیش روی قرار خواهد داد و از طرف دیگر زمینه طراحی پژوهش‌های کاربرد محور را فراهم خواهد ساخت.

### روش بررسی

این پژوهش از زمره پژوهش‌های توصیفی-همبستگی و از نوع تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی [۲۵] است. جامعه آماری پژوهش کارکنان دو مجموعه صنعتی و تولیدی به تعداد ۵۰۰ نفر در بهار و تابستان

در این پژوهش بر مقیاس هفت درجه‌ای (هرگز=۱ تا همیشه=۷) پاسخ داده شد و تمایلات شناختی و رفتاری برای استفاده از خلاقیت در امور و وظایف کاری را مورد سنجش قرار می‌دهد (یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: برای وسایل و ابزارهایی که در کارم در اختیار دارم، استفاده‌های جدید پیدا می‌کنم). گل‌پرور و همکاران [۱۹] روایی سازه این پرسشنامه را با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مستند ساخته و آلفای کرونباخ ۰/۸۷ را برای این پرسشنامه گزارش نموده‌اند. در این پژوهش ۹ سؤال این پرسشنامه همراه با سؤالات پرسشنامه رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی (به دلیل امکان بررسی روایی تمیزی سوالات این پرسشنامه و مقیاس پاسخگویی مشترک) مورد تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفت. نتیجه حاصل از این تحلیل ۹ سؤال این پرسشنامه را بر عاملی مستقل از رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی با آلفای کرونباخ ۰/۸۸ قرار داد.

**پرسشنامه احساس انرژی:** برای سنجش احساس انرژی از پرسشنامه ۸ سؤالی اتواتر و کارملی (Atwater & Carmeli) [۴] که قبلاً در ایران [۱۹] پایائی و روایی سنجی شده استفاده بعمل آمد. این پرسشنامه سطح کلی احساس سرزندگی، نشاط و انرژی را در محیط کار اندازه‌گیری می‌کند و مقیاس پاسخگویی آن در این پژوهش هفت درجه‌ای (هرگز=۱ تا همیشه=۷) بود (یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: هر روز در کارم احساس پرارژی و فعال بودن می‌کنم). گل‌پرور و همکاران [۱۹] روایی سازه این پرسشنامه را مستند ساخته و آلفای کرونباخ ۰/۹۱ را برای آن گزارش نموده‌اند. در این پژوهش ۸ سؤال این پرسشنامه مجدد همراه با سؤالات استرس شغلی و فرسودگی هیجانی (به دلیل امکان بررسی روایی تمیزی سوالات این پرسشنامه و مقیاس پاسخگویی مشترک) مورد تحلیل عاملی اکتشافی (چرخش واریماکس) قرار گرفت. نتیجه حاصل از این تحلیل نشان داد که ۸ سؤال احساس انرژی بصورت کاملاً مستقل و قابل تمیز با بارهای عاملی ۰/۵ تا

(هرگز=۱ تا همیشه=۷) پاسخ داده شد و از روایی (Validity) و پایایی (Reliability) مطلوبی در ایران برخوردار است (یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: وقتی بدون هماهنگی قبلی بر سر کارم حاضر نمی‌شوم، بعد به دروغ می‌گویم بیمار بودم). گل‌پرور و واثقی [۲۹] با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، روایی سازه (Construct) این پرسشنامه را مستند ساخته و پایایی (آلفای کرونباخ) ۰/۸۸ را برای آن گزارش نموده‌اند. تحلیل عاملی اکتشافی مجدد در این پژوهش، امکان در نظر گرفتن ۱۵ سؤال را بعنوان یک عامل در این پژوهش مستند ساخت و آلفای کرونباخ ۰/۹۲ را بدست داد.

**پرسشنامه رفتارهای مدنی - سازمانی:** برای سنجش رفتارهای مدنی - سازمانی، از پرسشنامه ۹ سؤالی بخاری و علی (Bukhari & Ali) [۱۳] که قبلاً در ایران [۸] پایایی سنجی و روایی سنجی شده استفاده بعمل آمد. این پرسشنامه نیز در این پژوهش بر مقیاس هفت درجه‌ای (هرگز=۱ تا همیشه=۷) پاسخ داده شد و رفتارهای مدنی - سازمانی معطوف به سازمان و همکاران را بصورت یکجا مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد (یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: به همکارانی که غایب هستند، به هر طریقی بتوانم کمک می‌کنم). گل‌پرور و بلالی علاوه بر مستند ساختن روایی سازه این ۹ سؤال با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، آلفای کرونباخ ۰/۸۳ و ۰/۹۰ را برای این پرسشنامه گزارش نموده‌اند [۸]. تحلیل عاملی اکتشافی مجدد بر روی این پرسشنامه در این پژوهش با چرخش واریماکس همراه با سؤالات رفتارهای انحرافی (به دلیل امکان بررسی روایی تمیزی سوالات این پرسشنامه و مقیاس پاسخگویی مشترک)، بصورت کاملاً قابل تمیز، ۹ سؤال این پرسشنامه را بر روی عامل مستقل با آلفای کرونباخ ۰/۸ قرار داد.

**پرسشنامه خلاقیت:** برای سنجش خلاقیت، از پرسشنامه ۹ سؤالی تایرنی، فارمر و گرائن (Tierney, Farmer & Graen) [۳۰] که در ایران [۱۹] پایایی و روایی سنجی شده استفاده بعمل آمد. این پرسشنامه نیز

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	M	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	استرس شغلی	۳/۳۶	۱/۱۱	-					
۲	فرسودگی هیجانی	۳/۳۲	۱/۰۲	۰/۷**	-				
۳	احساس انرژی در کار	۴/۶۹	۱/۲۶	۱/۵۹**	۰/۶**	-			
۴	رفتارهای انحرافی	۲/۴۴	۱/۱۷	۱/۳۸**	۱/۴۸**	۱/۴۸**	-		
۵	رفتارهای مدنی - سازمانی	۵/۰۷	۱/۰۹	۱/۳۳**	۱/۳۳**	۱/۵۶**	۱/۶۸**	-	
۶	خلاقیت	۴/۵۶	۱/۰۱	۱/۲۹**	۱/۳۳**	۱/۵۶**	۱/۴۳**	۱/۶۷**	-
۷	مهارت‌های کاری	۵/۰۹	۱/۱۴	۱/۲۵**	۰/۳**	۱/۴۸**	۱/۶۱**	۱/۵۸**	۱/۵۱**

\*\* p<۰/۰۱

(Hierarchical regression analysis)، بر مبنای روش و توصیه‌های مطرح شده توسط کوهن و همکاران (Cohen, Cohen, West & Aiken) [۲۶] مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل‌های یاد شده با استفاده از بسته آماری برای علوم اجتماعی (Statistical Package for Social Science- SPSS) صورت پذیرفت.

### یافته‌ها

از ۲۵۶ نفر که جنسیت خود را اعلام داشتند (معادل ۹۳ درصد)، ۱۸۵ نفر (معادل ۷۲/۲ درصد) مرد و ۷۱ نفر (معادل ۲۷/۷ درصد) زن بودند. از ۲۵۲ نفری نیز که تحصیلات خود را اعلام داشتند (معادل ۹۱/۶ درصد)، ۱۳۸ نفر (معادل ۵۴/۸ درصد) دارای تحصیلات تا دیپلم و ۱۱۴ نفر (معادل ۴۱/۴ درصد) دارای تحصیلات بالاتر از دیپلم بودند. همچنین اکثریت اعضای نمونه (از ۲۳۸ نفری که وضعیت تأهل خود را اعلام نمودند) را افراد متأهل (۱۹۶ نفر، معادل ۸۲/۳ درصد) دارای سمت یا پست شغلی غیر مدیریتی (۲۲۳ نفر از ۲۴۰ نفری که سمت شغلی خود را اعلام نمودند) بودند. میانگین سنی اعضای نمونه برابر با ۳۶/۹۴ سال (با انحراف معیار ۸/۳۷)، میانگین سابقه شغلی کلی آنها برابر با ۱۳/۷۲ سال (با انحراف معیار ۷/۱ سال) و سابقه شغلی در

۰/۷۵ بر یک عامل مستقل قرار می‌گیرند. آلفای کرونباخ محاسبه شده نیز در این پژوهش برابر با ۰/۸۸ بدست آمد.

### پرسشنامه مهارت‌های کاری: برای سنجش

مهارت‌های کاری، پنج سؤال بر اساس پیشینه‌ی پژوهش [۱ و ۲] برای این پژوهش تهیه و آماده اجرا گردید. مقیاس پاسخگویی مورد استفاده در این پرسشنامه هفت درجه‌ای (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۷) بود و سطح کلی مهارت، خبرگی، توانایی‌های کاری و میزان تسلط بر وظایف شغلی را مورد سنجش قرار می‌دهد (یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: میزان تسلط خود را بر امور و وظایف شغلی‌تان چگونه ارزیابی می‌کنید). برای بررسی روایی سازه این پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس استفاده بعمل آمد. نتیجه این تحلیل، پنج سؤال این پرسشنامه را با بارهای عاملی برابر با ۰/۷۸ تا ۰/۸ بر یک عامل با آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۵ قرار داد.

پرسشنامه‌های پژوهش به صورت خودگزارش‌دهی در فاصله زمانی ۱۷ تا ۲۰ دقیقه در محل کار افراد شرکت‌کننده در پژوهش پاسخ داده شدند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش از طریق ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی

جدول ۲- نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی، رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت

متغیرهای پیش‌بین	رفتارهای انحرافی			رفتارهای مدنی - سازمانی			خلاقیت		R <sup>2</sup> یا F یا Δ
	اثرات اصلی	اثرات ۲	اثرات تعاملی	اثرات اصلی	اثرات ۲	اثرات تعاملی	اثرات اصلی	اثرات ۲	
۱ احساس انرژی در کار	۰/۳۰۱**	-۰/۰۶۷	-۰/۰۸۵	۰/۵۵۳**	-۰/۰۳۳	-۰/۰۶۵	۰/۵۹۵**	-۰/۰۴۵۹**	۱
۲ فرسودگی هیجانی	۰/۳۰۴**	۰/۲۶۸**	۰/۲۶۹**	-۰/۰۶۵	-۰/۰۶۳	-۰/۰۶۷	-۰/۰۰۹	-۰/۰۰۷	۲
۳ استرس شغلی	-۰/۰۱۱	۰/۰۲۸	۰/۰۶۷	۰/۰۵۱	۰/۰۵۲	-۰/۰۱۶	-۰/۰۰۹	-۰/۰۲۶	۳
۴ مهارت‌های کاری	-	-۰/۴۹**	-۰/۴۸۱**	-	۰/۴۱۳**	-	۰/۳**	۰/۲۹**	۴
۵ احساس انرژی در کار×مهارت‌های کاری	-	-	۰/۱	-	-۰/۰۶۸	-	-	-۰/۰۶	۵
۶ فرسودگی هیجانی×مهارت‌های کاری	-	-	-۰/۲۵۳**	-	-۰/۱۷۹**	-	-	۰/۰۴۷	۶
۷ استرس شغلی×مهارت‌های کاری	-	-	۰/۰۱۸	-	-	-	-	۰/۰۵۸	۷
۸ ΔR <sup>2</sup> یا F	۰/۲۸۴**	-۰/۱۸۴**	۰/۰۴**	-۰/۳۱۴**	-۰/۱۳۱**	۰/۰۱۹*	۰/۳۲۱**	-۰/۰۰۵	۸
۹ ΔF یا F	۳۰/۸۹**	۹۳/۲۸**	۷/۲۹۹**	۴۱/۳۵**	۶۳/۴۹**	۳/۰۷*	۴۲/۶۷**	۳۴/۶۷**	۹

\* P&lt;۰/۰۵

\*\* P&lt;۰/۰۱

\*توجه: اثرات اصلی ۱ = اثرات احساس انرژی، فرسودگی هیجانی و استرس شغلی؛ اثرات اصلی ۲ = اثرات اصلی ۱ به اضافه اثرات افزوده مهارت‌های کاری؛ اثرات اصلی ۳ = اثرات اصلی ۱ و ۲ به اضافه اثرات تعاملی احساس انرژی، فرسودگی هیجانی و استرس شغلی با مهارت‌های کاری.

خلاقیت نیز با مهارت‌های کاری دارای رابطه مثبت و معنادار ( $p < 0/01$ ) است.

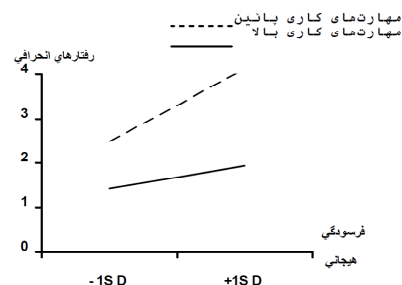
در جدول ۲ نتایج مربوط به نقش تعدیل‌کننده مهارت‌های کاری در رابطه احساس انرژی در کار، فرسودگی هیجانی و استرس شغلی با رفتارهای انحرافی، رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت ارائه شده است. چنانکه در ردیف ششم و هشتم جدول ۲ مشاهده می‌شود، تعامل فرسودگی هیجانی × مهارت‌های کاری، به ترتیب ۴ و ۱/۹ درصد واریانس انحصاری افزوده معنادار برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی فراهم نموده است. تعامل‌های معنا دار مذکور حاکی از آن هستند که رابطه بین فرسودگی هیجانی با رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی در سطوح مهارت‌های کاری (پائین و بالا) متفاوت است. بر این اساس تحلیل رگرسیون تعقیبی انجام گرفت، که نتایج حاصل از تحلیل ساده شیب خط این تحلیل‌ها در دو نمودار ۱ و ۲ مشاهده می‌شود.

چنانکه در نمودار ۱ مشاهده می‌شود، در مهارت‌های کاری پائین، فرسودگی هیجانی با شیب تند تری به

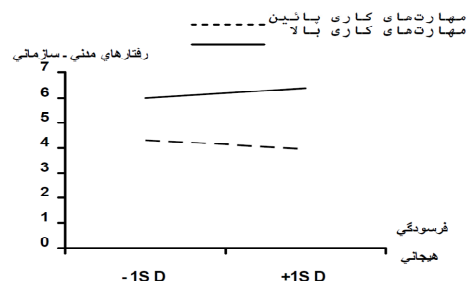
مجموعه کنونی برابر با ۱۰/۸۵ سال (با انحراف معیار ۶/۷۵ سال) بود. در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

چنانکه در جدول ۱ مشاهده می‌شود، استرس شغلی با فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی رابطه مثبت و معنادار ( $p < 0/01$ )، ولی با احساس انرژی در کار، رفتارهای مدنی - سازمانی، خلاقیت و مهارت‌های کاری، دارای رابطه منفی و معنادار ( $p < 0/01$ ) است. فرسودگی هیجانی با رفتارهای انحرافی دارای رابطه مثبت ( $p < 0/01$ )، ولی با احساس انرژی در محیط کار، رفتارهای مدنی - سازمانی، خلاقیت و مهارت‌های کاری دارای رابطه منفی و معنادار ( $p < 0/01$ ) است. احساس انرژی در کار با رفتارهای انحرافی دارای رابطه منفی و معنادار ( $p < 0/01$ )، ولی با رفتارهای مدنی - سازمانی، خلاقیت و مهارت‌های کاری دارای رابطه مثبت و معنادار است ( $p < 0/01$ ). رفتارهای انحرافی با رفتارهای مدنی - سازمانی، خلاقیت و مهارت‌های کاری دارای رابطه منفی و معنادار است ( $p < 0/01$ ). رفتارهای مدنی - سازمانی با خلاقیت و مهارت‌های کاری دارای رابطه مثبت و معنادار ( $p < 0/01$ ) و

انحرافی هستند که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفتند. بر اساس مدل استرس - عدم تعادل - جبران [۶ و ۷] چنین فرض گردید که استرس شغلی و فرسودگی هیجانی بعنوان دو پدیده فشار آور و ناتوان کننده با بر هم زدن تعادل (ترکیبی از حالات عاطفی و شناختی مثبت و منفی که هیچ یک بر دیگری غلبه ندارند) عاطفی و شناختی افراد به سمت حالات منفی، باعث گرایش افراد به رفتارهای انحرافی و اجتناب از خلاقیت و رفتار های مدنی - سازمانی می شوند. در مقابل احساس انرژی با بر هم زدن تعادل عاطفی و شناختی افراد به سمت حالات مثبت باعث اجتناب از رفتارهای انحرافی و گرایش به رفتارهای مدنی و سازمانی و خلاقیت می شود [۴ و ۱۹]. این پیش‌بینی‌ها بر مبنای مدل استرس - عدم تعادل - جبران در این پژوهش تا اندازه قابل توجهی مورد حمایت قرار گرفت. شواهد حاصل از این پژوهش مبنی بر رابطه منفی بین فرسودگی هیجانی و استرس شغلی با رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت و رابطه مثبت احساس انرژی با رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت و رابطه مثبت استرس با رفتارهای انحرافی (جدول ۱)، همگی مؤید این ایده هستند که افراد وقتی در اثر استرس و فشارهای کاری، دچار علائم فرسودگی می‌شوند، اعتدال عملکردی و رفتاری خود را از دست می‌دهند، لذا بیشتر احتمال می‌رود که در اثر تجربه حالات نامتعادل منفی نظیر رنجش، خشم، فشار، خستگی و حالات عاطفی و هیجانی دیگر همراه با استرس و فرسودگی درگیر رفتارهای انحرافی شوند و همزمان تمایلشان به رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت کم شود. شواهد پژوهشی چه در حوزه رفتارهای انحرافی [۶ و ۷] و چه در حوزه رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت [۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳] نشان می‌دهند که حالات عاطفی منفی و مثبت در بروز این رفتارها دخیل هستند. به همین دلیل در اثر استرس و فرسودگی افراد با تجربه حالات منفی عاطفی و هیجانی [۳ و ۵] به رفتارهای انحرافی متمایل و از رفتارهای مدنی - سازمانی و رفتارهای نو آورانه و خلاقانه دوری می‌شوند. این روند



نمودار ۱- رابطه فرسودگی هیجانی با رفتارهای انحرافی در مهارت‌های کاری پائین و بالا



نمودار ۲- رابطه فرسودگی هیجانی با رفتارهای مدنی - سازمانی در مهارت‌های کاری پائین و بالا

رفتارهای انحرافی منجر می‌شود. اما در نمودار ۲ نیز نشان داده شده که در مهارت‌های کاری پائین، فرسودگی هیجانی به کاهش رفتارهای مدنی و در مهارت‌های کاری بالا، فرسودگی هیجانی به افزایش رفتارهای مدنی - سازمانی منجر می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

انسان‌ها هر یک در محیط کار به دلایل مختلف فردی و موقعیتی دست به رفتارهای متعددی می‌زنند. ماهیت این رفتارها به این شکل است که برخی به افزایش اثر بخشی و سلامت سازمانی کمک می‌کنند، لذا رفتارهای مثبت نامیده می‌شوند [۵ و ۲۹]، و برخی دیگر ماهیتی آسیب رسان و زیان بار برای سلامت محیط کار دارند به همین دلیل رفتار منفی محسوب می‌شوند [۶ و ۷]. دو دسته از رفتارهای مثبت مطرح رفتارهای مدنی - سازمانی و رفتارهای خلاقانه و نوآورانه و یک دسته از رفتارهای منفی، رفتارهای



تندتری منجر به کاهش رفتارهای مدنی - سازمانی می‌شود. افزایش رفتارهای انحرافی و کاهش رفتارهای مدنی - سازمانی در مهارت‌های کاری پائین در اثر افزایش فرسودگی هیجانی، ناشی از ناتوانی فرد برای برنامه‌ریزی، مدیریت و تصمیم‌گیری‌های شغلی کارآمد در اثر مهارت پائین و همچنین تجربه حالات عاطفی و هیجانی منفی است. هم‌چنین افزایش رفتارهای انحرافی و کاهش رفتارهای مدنی - سازمانی در اثر همسوسازی رفتاری (منفی) با هیجانهای منفی همراه با فرسودگی هیجانی اتفاق می‌افتد. اما در نمودار ۲ نشان داده شده که در مهارت کاری بالا وقتی حتی فرسودگی هیجانی بالا می‌رود، کماکان رفتارهای مدنی - سازمانی تمایل به افزایش نشان می‌دهند. این یافته دارای تویحات مهم و قابل توجهی است. به باور پژوهشگرانی چون دی‌رنزو [۲] وقتی افراد دارای مهارت‌های کاری بالا باشند، در اثر برنامه‌ریزی کاری و امکان استفاده از گزینه‌های رفتاری بیشتر و ماهرانه‌تر، سطح رضایت از کار و حتی زندگی در آنها بالا می‌رود. این رضایت بالاتر، فضایی هیجانی - عاطفی مثبت برای افراد به همراه می‌آورد که علیرغم تجربه حالات فرسودگی هیجانی، کماکان سطح تمایلات رفتاری‌شان برای رفتارهای مدنی - سازمانی میل به افزایش را نشان می‌دهد. این امر حاکی از آن است که مهارت‌های کاری پائین و بالا، اثرات متضاد و دوگانه‌ای را برای رابطه بین فرسودگی هیجانی با رفتارهای مدنی - سازمانی ایفا می‌کنند که برای سازمانها بسیار حائز اهمیت است. در واقع در مهارت‌های کاری پائین، افراد در اثر تجربه حالات فرسودگی، بر پایه مکانیسم همسوسازی رفتاری - هیجانی (رفتارهای منفی - هیجانهای منفی) از سطح رفتارهای مدنی - سازمانی‌شان که در تضاد و تقابل با رفتارهای انحرافی قرار می‌گیرد کاسته شده و با سرمایه‌گذاری رفتاری در رفتارهای انحرافی در صدد اعاده وضعیت متعادل خود قبل از فرسودگی بر می‌آیند. اما در مهارت‌های کاری بالا، در اثر افزایش فرسودگی هیجانی، تمایل به رفتارهای انحرافی افزایش معناداری را نشان نمی‌دهد،

در زمان احساس انرژی معکوس می‌شود. به این شکل که افراد در اثر احساس انرژی به دلیل تجربه حالات عاطفی و هیجانی مثبت (نظیر امید، نشاط و سرزندگی) و بسط و گسترش ظرفیت‌های شناختی خود [۱۹] به رفتارهای نوآورانه، خلاقانه و رفتارهای مدنی - سازمانی متمایل و از رفتارهای انحرافی دوری می‌کنند. اما بر اساس پیش‌بینی‌های مطرح در مدل استرس - عدم تعادل - جبران این انتظار مطرح گردید (در پایان مقدمه) که مهارت‌های کاری متغیری بالقوه تعدیل‌کننده در رابطه احساس انرژی، استرس شغلی و فرسودگی هیجانی با رفتارهای مثبت (رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت) و منفی (رفتارهای انحرافی) باشند. در این بخش نیز شواهد حاصل از این پژوهش برای نقش تعدیل‌کننده مهارت‌های کاری در رابطه فرسودگی هیجانی با رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی حمایت لازم را بعمل آورد، ولی در مورد رابطه استرس شغلی و احساس انرژی با رفتارهای انحرافی، مدنی - سازمانی و خلاقیت و رابطه فرسودگی هیجانی با خلاقیت حمایت لازم را بعمل نیاورد. در درجه اول یافته مربوط به نقش تعدیل‌کننده مهارت‌های کاری در رابطه فرسودگی هیجانی با رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی، همسو با نقش‌هایی است که برای مهارت‌های کاری و توانایی‌های کاری مطرح شده است [۱ و ۲]. رابطه بین فرسودگی هیجانی با رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی در حضور مهارت کاری بالا نیز از مدل استرس - عدم تعادل - جبران پیروی می‌کند [۶ و ۷]. بنظر می‌رسد فعال شدن مکانیسم جبران در اثر فرسودگی هیجانی، بویژه در شکل افزایش رفتارهای انحرافی و کاهش رفتارهای مدنی - سازمانی (نمودار ۱ و ۲ را نگاه کنید) مستلزم حضور و وجود متغیرهای تعدیل‌کننده چندی است.

چنانکه در نمودار ۱ مشخص است، در حالت مهارت‌های کاری پائین، افزایش فرسودگی هیجانی با شیب تندتری منجر به رفتارهای انحرافی و مطابق با آنچه در نمودار ۲ نشان داده شده، با شیب منفی

انرژی با رفتارهای انحرافی، رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت ممکن است به شرایط گروه نمونه این پژوهش که از دو سازمان تولیدی بوده اند مربوط باشد. این احتمال مطرح است که در سازمانهای خدماتی و اداری نتایج به گونه دیگری باشد. در این خصوص نیز تا تکرار پژوهش در سازمانهای خدماتی و اداری لازم است نتیجه گیری به تعویق افتد. بالاخره در خصوص عدم تعدیل‌کنندگی مهارت‌های کاری در رابطه فرسودگی هیجانی با خلاقیت می توان گفت که یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مهارت‌های کاری در زمان فرسودگی هیجانی تأثیری بر خلاقیت افراد در محیط‌های کار ندارد. به این معنی که چه سطح مهارت کاری افراد بالا باشد چه پایین، فرسودگی هیجان باعث کاهش خلاقیت در کارکنان می شود. این امر به این دلیل است که خلاقیت به شدت نیازمند حالات عاطفی مثبت و ظرفیت‌های شناختی بسط یافته است [۴ و ۱۹]. بنا بر این وقتی فرد احساس فرسودگی هیجانی می کند، به دلیل حالات منفی مستتر در فرسودگی هیجانی نه حالات عاطفی مثبت و نه بسط یافتگی ظرفیت‌های شناختی را تجربه می کند، لذا از سطح خلاقیت وی (بدون دخالت مهارت‌های کاری) کاسته می شود.

در نتیجه گیری پایانی می توان گفت وجود مهارت‌های کاری برای تعدیل نقش فرسودگی هیجانی بر رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی امری ضروری است. این ضرورت بیشتر از آن جهت است که مهارت‌های کاری بالا باعث پیشگیری از وقوع رفتارهای انحرافی و در مقابل ترویج رفتارهای مدنی - سازمانی (که اولی برای سلامت سازمانی زیان بار و دومی سودمند است) می شوند. کاربردی‌ترین پیشنهاد متناسب با یافته‌ها این پژوهش این است که سازمانها لازم است سرمایه‌گذاری قابل توجهی از طریق بکارگماری افراد کم مهارت در کنار افراد پرمهارت انجام دهند و یا مبادرت به اجرای دوره‌های آموزشی - مهارتی به کارکنان کم‌مهارت نمایند تا از آن طریق همزمان تمایل به رفتارهای انحرافی کاهش و در مقابل

ولی رفتارهای مدنی - سازمانی رو به افزایش می‌روند. یعنی علیرغم اینکه فرد احساس فرسودگی هیجانی می کند، ولی کماکان رفتارهای نوع دوستانه، یاری رسان (به دیگران) و محافظت از سازمان را در سطح کلامی و غیر کلامی دنبال می کند.

عدم توانایی تعدیل رابطه بین استرس شغلی و احساس انرژی با رفتارهای مثبت (رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت) و منفی (رفتارهای انحرافی) توسط مهارت‌های کاری نیز مستلزم توجه است. این یافته از چند جهت قابل تبیین است. تبیین احتمالی اول اینکه ممکن است، مهارت‌های کاری متغیری تعدیل‌کننده برای پیامد‌های رفتاری فرسودگی هیجانی باشد. در این صورت می توان از مهارت‌های کاری به عنوان متغیر تعدیل‌کننده با اثر خاص (Special effect) و نه متغیری تعدیل‌کننده با اثرات فراگیر (Extensive effects) یاد کرد. تبیین احتمالی دوم اینکه، ممکن است فعال شدن نقش تعدیل‌کنندگی مهارت‌های کاری مستلزم احساس فرسودگی (چه در بعد هیجانی، چه در ابعاد دیگر) باشد و در هنگام احساس انرژی و یا احساس استرس (که ماهیتا از احساس فرسودگی دارای بار کمتری است) به مهارت‌های کاری بعنوان متغیر تعدیل‌کننده نیازی نباشد. به این معنی که وقتی افراد در محیط کاری خود احساس انرژی می کنند (و یا در مواردی که تا اندازه ای تحت استرس هستند) بر مبنای احساس انرژی موجود خود از تمایلشان به رفتارهای انحرافی کاسته شده و در مقابل به رفتارهای مدنی - سازمانی و خلاقیت متمایل می گردند. در چنین شرایطی نیز احتمال وجود مکانیسم‌های فعال سازی تعدیل‌کنندگی برای متغیرهایی نظیر مهارت‌های کاری مطرح می شود. بر مبنای مدل استرس - عدم تعادل - جبران، فعال شدن مکانیسم‌های رفتاری جبران در پایان زنجیره روابط این مدل، در شرایطی که فرد در اثر فرسودگی به شدت احساس عدم تعادل می کند به شکلی کاملاً منطقی اتفاق می افتد. بالاخره تبیین احتمالی دیگر در خصوص نقش نداشتن مهارت‌های کاری در رابطه استرس شغلی و احساس

Stock Company :Evidences for model of stress – exhaustion (none equilibrium)-compensation. *Journal of New Findings in Psychology* 2009; 1(8): 19-34. [Persian].

7. Golparvar M., Hosseinzadeh KH. Model of relation between person – job none fit with emotional exhaustion and desire to leave work: Evidence for the stress – unequilibrium – compensation model. *Quarterly Journal of Applied Psychology* 20; 5(1/17):41-56. [Persian].

8. Golparvar M., Balali S. The promotion model of organizational citizenship behavior through psychological contract, job satisfaction and organizational commitment. Second Biannual Conference of Iranian Industrial and Organizational Psychology, Islamic Azad University, Khorasgan Branch, Esfahan, Iran, 22 and 23 February 2011. [Persian].

9. Baer M., Oldham GR., Cummings A. Rewarding creativity: When does it really matter? *The Leadership Quarterly* 2003; 14:569-586.

10. Madjar N., Oldham GR., Pratt MG. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management* 2002; 45(4):757-767.

11. Morgeson FP. The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology* 2005; 90(3): 497-508.

12. Shalley CE, Gibson LL. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity? *The Leadership Quarterly* 2004; 15(1): 33–53.

13. Shalley CE., Zhou J., Oldham GR. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management* 2004; 30(6): 933-958.

14. Bukhari ZU., Ali U. Relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in the geographical context of Pakistan. *International Journal of Business and Management* 2009; 4(1): 85-92.

15. Bachrach DG., Powell BC., Bendoly E., Richey RG. Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence, *Journal of Applied Psychology* 2006; 91: 193-201.

16. Ehrhart MG., Naumann SE. Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology* 2004; 89: 960-974.

تمایل به رفتارهای مدنی - سازمانی افزایش یابد. در عین حال این پژوهش نیز بسان پژوهش‌های دیگر دارای محدودیت‌هایی بوده است. محدودیت اول این پژوهش اینکه رفتارهای انحرافی، رفتارهای مدنی - سازمانی، خلاقیت و مهارت‌های کاری در این پژوهش به صورت خود گزارش دهی مورد سنجش قرار گرفته اند. پژوهش‌های آینده در صورت امکان می‌توانند در این حوزه‌ها بر سرپرست گزارش دهی نیز تکیه نمایند. محدودیت دوم اینکه این پژوهش بر روی کارکنان دو مجموعه تولیدی و صنعتی اجرا شده است. ممکن است که نتایج در مجموعه‌های غیر تولیدی و غیر صنعتی با نتایج پژوهش حاضر تفاوت‌هایی را نشان بدهد. بالاخره اینکه استنباط علت و معلولی از نتایج به دست آمده به دلیل اینکه پژوهش از نوع مطالعات غیر آزمایشی بوده لازم است صحیح نیست.

## منابع

1. Kirby S., Riley R. The returns to general versus job specific skills: the role of information and communication technology. NIESR Discussion Paper 2006; 274: 1-43.
2. Dorenzo MS. An examination of the roles of protean career orientation and career capital on work and life outcomes. Doctoral Dissertation of Management, Drexel University; 2010.
3. Ouyang Y. The mediating effects of job stress and job involvement under job instability: Banking service personnel of Taiwan as an example. *Journal of Money, Investment and Banking* 2009; 11: 16-26.
4. Atwater L., Carmeli A. Leader-member exchange, feeling of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly* 2009; 20: 264-275.
5. Mulki JP., Jaramillo F., Locander WB. Emotional exhaustion and organizational deviance: can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research* 2006; 59: 1222-1230.
6. Golparvar M., Nayeri S., Mahdad A. The relationship between stress, emotional exhaustion and organizational deviant behavior in Zoob Ahan



leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower* 2006; 27(1):75 – 90.

25. Sarmad Z., Bazargan A., Hejazi E. *Research methods in behavioral sciences*. 1th edition. Tehran: Agah Publication. 1997. [Persian].

26. Cohen J., Cohen P., West SG., Aiken LS. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Third edition, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associations. 2003.

27. Lambert EG., Hagan NL., Griffin ML. The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice* 2007; 35: 644-656.

28. Bennett RJ., Robinson SL. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology* 2000; 85: 349-360.

29. Golparvar M., Vaseghi, Z. The role of perceptual – affective strain on determining the interaction of organizational injustice dimensions for positive and negative behaviors: Introducing the perceptual and affective strain theory (PAST). *Knowledge & Research in Applied Psychology* 2011; 12(1/43):4-16. [Persian].

30. Tierney P., Farmer SM., Graen GB. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationship. *Personnel Psychology* 1999; 52(3):591-620.

17. Organ DW., Podsakoff PM., MacKenzie SB. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Beverly Hills, CA: Sage. 2006.

18. Appelbaum SH., Iaconi GD., Matousek A. Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance* 2007; 7(5): 586-598.

19. Golparvar M., Padash F., Atashpoor H. Reinforcing model of feeling of energy, empowerment and employees creativity through ethical leadership. *Iran Occupational Health* 2010; 7(3):4-11. [Persian].

20. Quinn RW., Dutton JE. Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Journal* 2005; 30(1): 36-57.

21. Baumeister RF, Leary MR. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin* 1995; 117:497–529.

22. Tierney P., Farmer SM. Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal* 2002; 45 (6):1137-48.

23. Phelan S., Young AM. Understanding creativity in the workplace: an examination of individual styles and training in relation to creative confidence and creative self-leadership. *Journal of Creative Behavior* 2003; 37 (4): 266-81.

24. Carmeli A., Meitar R., Weisberg J. Self-

## The moderating role of work skills in Relationship between job stress, feeling energy and emotional exhaustion with deviant and organizational citizenship behaviors and creativity

M. Golparvar<sup>1</sup>, Z. Vaseghi<sup>2</sup>, Z. Javadian<sup>3</sup>

Received: 2011/10/30

Revised: 2012/02/10

Accepted: 2012/04/21

### Abstract

**Background and aims:** Work skills are among variables which promote the coping abilities of individuals with high job demands at workplaces. This research was administered with the aim of studying the moderating role of work skills in connection between job stress, feeling of energy and emotional exhaustion with deviant behaviors, organizational citizenship behaviors and creativity.

**Methods:** Research population were included the employees of two industrial companies, among them, 275 persons were selected via stratified sampling. Research instruments consisted of job stress questionnaire, deviant behaviors questionnaire, organizational citizenship behaviors questionnaire, creativity questionnaire, feeling of energy questionnaire, and researcher made questionnaire of work skills. Data were analyzed using Pearson's correlation coefficient and hierarchical regression analysis.

**Results:** Results showed that: 1. There are negative significant relationships between work skills with job stress, emotional exhaustion and deviant behaviors ( $p < 0.01$ ), but there are positive significant relationships between work skills with feeling of energy, creativity and organizational citizenship behaviors. 2. The results of hierarchical regression analysis revealed that work skills have been moderated the relationship between emotional exhaustion with deviant and organizational citizenship behaviors.

**Conclusion:** Findings of this research showed that when work skills are low; emotional exhaustion increases deviant behaviors, but decreases organizational citizenship behaviors. Also in high job skills, emotional exhaustion increases organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** Work skills, Job stress, Feeling of energy, Emotional exhaustion, Deviant behaviors, Organizational citizenship behaviors, Creativity.

---

1. **(Corresponding author)** Associate Professor, Psychologist, Islamic Azad University Khorasgan Branch, Esfahan, Iran. drmgolparvar@gmail.com.

2. MA, Islamic Azad University, Khorasgan Branch, Esfahan, Iran.

3. MA, Islamic Azad University, Khorasgan Branch, Esfahan, Iran.