

## تاثیر سیستم کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرسودگی شغلی

سالار سالاری لک\*<sup>۱</sup> | شمس الدین نیک منش<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی تاثیر سیستم کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرسودگی شغلی می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان پتروشیمی ارومیه هستند بالغ بر ۲۷۰ نفر می باشد. نمونه آماری این تحقیق ۱۵۹ نفر با استفاده از جدول مورگان برآورد شده است و شیوه نمونه گیری در این پژوهش نمونه گیری تصادفی ساده میباشد. پرسشنامه شامل ۵ سؤال مربوط به متغیر سیستم کاری با عملکرد بالا از معیار (هوانگ و هاگان، ۲۰۱۱)، ۷ سؤال مربوط به متغیر رضایت شغلی از معیار (مینه سوتا ۱۹۷۷)، ۴ سؤال مربوط به متغیر فرسودگی شغلی از (مزلاج و همکارانش، ۱۹۸۱) می باشد. طیف مورد استفاده در پرسشنامه این پژوهش طیف لیکرت ۵ درجه ای می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش با نرم افزارهای آماری SPSS23 و مدلسازی معادلات ساختاری SmartPLS3 صورت پذیرفته است. یافته های نشان می دهد، که سیستم های کار با کارایی بالا بر رضایت شغلی کارکنان پتروشیمی ارومیه تأثیر مستقیم مثبتی دارد، سیستم های کار با کارایی بالا بر فرسودگی شغلی کارکنان پتروشیمی تأثیر مثبت و معناداری دارد، فرسودگی شغلی بر رضایت شغلی کارکنان پتروشیمی ارومیه تأثیر مثبت و معناداری دارد. در واقع نتایج نشان می دهد که سیستم کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرسودگی شغلی در پتروشیمی ارومیه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**واژه های کلیدی:** سیستم کاری با عملکرد بالا، رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، پتروشیمی ارومیه.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: دانشجو کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، کرج، ایران /

Salar.salari7024@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## مقدمه

در این تحقیق، از نظریه منابع-مقاومت شغلی استفاده میشود که سیستم های کار با کارایی بالا منابعی مانند مهارت ها، استقلال، بازخورد و فرصت های رشد را برای کارکنان فراهم می کنند. چنین منابعی در پتروشیمی ارومیه مفید هستند، زیرا به کارکنان کمک می کنند تا با خواسته های شغلی سازگار شوند و استرس ناشی از بارهای کاری شدید را که در سازمان معمول است و به دلیل وضعیت نامشخص ناشی از همه گیری بر آن تاکید شده اند، کاهش می دهند. در نتیجه، سیستم های کار با کارایی بالا ممکن است به خوبی به کاهش فرسودگی شغلی کمک کنند، که ممکن است تا حدی سطوح رضایت شغلی را بهبود بخشد، بنابراین از دیدگاه سود متقابل حمایت می کند. این کار به بررسی اثرات مستقیم سیستم های کار با کارایی بالا بر رضایت شغلی کارکنان و اثرات غیرمستقیم آن از طریق کاهش فرسودگی شغلی در شرایط تحریم و بحران می پردازد. تمرکز بر سیستم های کار با کارایی بالا در این واقعیت نهفته است که تحریم و بحران نیاز فوری به بازسازی شیوه های مدیریت منابع انسانی را برانگیخته است از آنجایی که آنها برای کارمندان برای کنار آمدن با محیط های نامطمئن و تقاضاهای کاری بالا ضروری هستند. به این ترتیب، آنها به عنوان منبعی برای افزایش رفاه کارکنان عمل می کنند. این، همراه با این واقعیت که برخی از اقدامات مرتبط با سیستم های کار با کارایی بالا مانند امنیت شغلی، آموزش، استقرار مجدد شغل و مدیریت عملکرد برای بهبود و تداوم کسب و کار در زمینه تحریم و بحران، حیاتی شناخته شده اند. این کار منجر به تمرکز بر سیستم های کار با کارایی بالا و بررسی نقش بالقوه آنها در افزایش رضایت شغلی و کاهش فرسودگی شغلی شده است.

تحقیق فعلی نشان می دهد که چگونه سیستم های کار با کارایی بالا بر نتایج تأثیر می گذارد. با انجام اولین مطالعه برای گنجاندن فرسودگی شغلی به عنوان میانجی در رابطه بین سیستم های کار با کارایی بالا و رضایت شغلی در پتروشیمی ارومیه. ثانیاً، به جریان تحقیقاتی رو به رشدی کمک می کند که پیامدهای مثبت سیستم های کار با کارایی بالا بر نتایج کارکنان تأیید می کند، که از دیدگاه سود متقابل پشتیبانی می کند. ثالثاً، نتایج بحث برانگیز تحقیقات قبلی را که سیستم های کار با کارایی بالا و رضایت شغلی کارکنان در پتروشیمی ارومیه را به هم مرتبط می کنند، با برجسته کردن مجموعه هایی از شیوه هایی که مستقیماً رضایت کارکنان را بهبود می بخشد، روشن می کند. در نهایت، این کار توصیه های مدیریتی را برای متخصصان منابع انسانی<sup>۳</sup> (HR) به طور یکسان ارائه می کند تا رضایت کارکنان را بهبود بخشد و سطوح فرسودگی شغلی آنها را از طریق سیستم های کار با کارایی بالا کاهش دهد.

## ادبیات نظری

از آنجایی که تحریم ها در ایران ایجاد شد، اثرات بی سابقه ای بر تمام بخش های اقتصادی داشته است و یک زمینه تجاری کلی ایجاد می کند که با عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام مشخص می شود (کولینگر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). به طور خاص، پتروشیمی ارومیه به شدت تحت تأثیر این بحران قرار گرفته است (بوفکین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). کاهش فعالیت شرکت اعم از صادرات، فروش داخلی و هزینه نگهداری و تعمیرات سنگین به ناچار منجر به کاهش دستمزدها، کاهش ساعات کار، اخراج، مرخصی و ..... شده است (نمتانو و دابیجا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). این زمینه نامطمئن و بسیار استرس

<sup>3</sup> human resource

<sup>4</sup> Collings et al

<sup>5</sup> Bufquin et al

<sup>6</sup> Nemteanu and Dabija

زا مشکل فرسودگی شغلی<sup>۷</sup> را تشدید کرده است (آیاجیت و چیتا<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱)، که در بین کارکنان حتی قبل از بحران نیز مرسوم بود (تسویی<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱؛ وونگ و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). در عین حال، رضایت شغلی<sup>۱۱</sup> که عاملی حیاتی برای جنبه‌هایی مانند عملکرد، تعهد و اثربخشی است. (دورتا-آفونسو و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۱؛ کونگ و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸)، نیز تحت تأثیر قرار گرفته است (نمتانو و دایجا، ۲۰۲۱).

این وضعیت اساساً به عنوان یک بحران انسانی در نظر گرفته می‌شود که مدیریت منابع انسانی<sup>۱۴</sup> (HRM) را به عنوان یک عامل کلیدی قادر به مقابله با چالش‌های ایجاد شده توسط تحریم‌ها قرار می‌دهد (کولینگز و همکاران، ۲۰۲۱). در شرکت پترو شیمی ارومیه، کارکنان یکی از مهم‌ترین دارایی‌ها هستند (چوی و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۹)، بنابراین نیاز به توسعه استراتژی‌هایی وجود دارد که سلامت و رفاه آنها را افزایش دهد. به گفته آگاروال<sup>۱۶</sup> (۲۰۲۱)، مدیریت منابع انسانی می‌تواند ابزارهای لازم را برای رویارویی با چالش‌ها و خواسته‌های جدید ناشی از تحریم و بحران‌ها را در اختیار کارکنان قرار دهد، بنابراین رفاه آنها را تضمین می‌کند و در نهایت نقش اساسی سرمایه انسانی و مدیریت را در موفقیت سازمانی برجسته می‌کند. (کولینگز و همکاران، ۲۰۲۱). در این راستا، آدیکرام و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۲۱) از کاربرد رویکرد مدیریت منابع انسانی نرم‌تر در این زمان‌های بحرانی حمایت می‌کنند. مدیریت منابع انسانی نرم به معنای استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند مشارکت، انگیزه و... برای «نرم کردن» عواقب شیوه‌های سخت مدیریت منابع انسانی (مانند کاهش هزینه‌ها، اخراج و...) است که اغلب برای غلبه بر بحران اجتناب‌ناپذیر است. این استدلال در دو فرض اصلی مطرح می‌شود: ۱) کارکنان یکی از با ارزش‌ترین منابع سرمایه‌گذاری برای هر شرکتی هستند (جیوتی و رانی<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۹)، و ۲) کارمندان در صورتی که متعهد باشند بهترین کار را خواهند داشت. بنابراین، این رویکرد نرم‌تر به دنبال تداوم بلندمدت شرکت تحت شرایط برد-برد هم برای کارفرمایان و هم برای کارمندان است (آدیکرام و همکاران، ۲۰۲۱).

کار فعلی سیستم‌های کار با کارایی بالا<sup>۱۹</sup> (HPWS) را به عنوان راه حلی برای مشکلات ذکر شده پیشنهاد می‌کند. سیستم‌های کار با کارایی بالا در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی منحصر به فرد مرتبط با یکدیگر هستند که به طور هماهنگ برای بهبود مهارت‌های کارکنان، انگیزه و مشارکت در سازمان‌ها عمل می‌کنند (دورتا-آفونسو و گونزالز-دلا-روزا<sup>۲۰</sup>، ۲۰۲۲).

سیستم‌های کار با کارایی بالا در دهه‌های اخیر توجه محققان را در ادبیات مدیریت منابع انسانی به خود جلب کرده‌اند، که منجر به گسترش مطالعاتی شده است که مزایای آنها را برای سازمان‌ها مستند می‌کند (ژونگ و همکاران<sup>۲۱</sup>،

<sup>7</sup> Burnout

<sup>8</sup> Ayachit & Chitta

<sup>9</sup> Tsui

<sup>10</sup> Wong et al

<sup>11</sup> Job Satisfaction

<sup>12</sup> Dorta-Afonso et al

<sup>13</sup> Kong et al

<sup>14</sup> human resource management

<sup>15</sup> Choi et al

<sup>16</sup> Agarwal

<sup>17</sup> Adikaram et al

<sup>18</sup> Jyoti and Rani

<sup>19</sup> high performance work systems

<sup>20</sup> Dorta-Afonso and Gonz'alez-de-la-Rosa

<sup>21</sup> Zhong et al

۲۰۱۶). در اصل، سیستم های کار با کارایی بالا نقش برجسته ای در بهبود نگرش ها و رفتارهای کارگران ایفا می کنند که به نوبه خود عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد (ژانگ و موریس<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۴). علیرغم رابطه مستند بین سیستم های کار با کارایی بالا و عملکرد تجاری (رویکرد مدیریت محور<sup>۲۳</sup>)، مطالعات کمتری بر توضیح چگونگی تأثیر سیستم های کار با کارایی بالا بر نتایج کارکنان، مانند سلامت یا رضایت شغلی کارمند (رویکرد کارمند محور<sup>۲۴</sup>) متمرکز شده است (کلوتسینیوتیس و میخائیل<sup>۲۵</sup>، ۲۰۲۰a)، که در وضعیت کنونی بحران و تحریم ها از اهمیت حیاتی برخوردار است (آدیکرام و همکاران<sup>۲۶</sup>، ۲۰۲۱).

رویکرد کارکنان در پترو شیمی ارومیه از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا علی رغم نقش مهم کارکنان در موفقیت سازمانی، شرکت ها اغلب در برآوردن نیازهای خود شکست می خورند که منجر به سطوح پایین رضایت شغلی و مشکلات جدی با حفظ استعداد، استرس کاری و جابجایی کارکنان می شود. (چن و وانگ<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۹؛ کاراتهپه<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۵). تحقیقات سیستم های کار با کارایی بالا در پتروشیمی ارومیه به طور سنتی بر نشان دادن این موضوع متمرکز دارد که سیستم های کار با کارایی بالا گردش مالی را کاهش می دهند (افسر و همکاران<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۸؛ وونگ و همکاران<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۹) و اشکال مختلف عملکرد و بهره وری، مانند عملکرد بازیابی خدمات، رفتارهای برون نقشی یا عملکرد خلاق را افزایش می دهند (صفوی و کاراتهپه<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۸).

تحقیقات کمی اثرات سیستم های کار با کارایی بالا بر رضایت شغلی کارکنان تجزیه و تحلیل کرده است، با این حال، که برای جذب و حفظ استعدادها در گردشگری کلیدی است (استامولامپروس و همکاران<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۹)، و نتایج هنوز قطعی نیست. دو دیدگاه رقابتی در مورد رابطه بین سیستم های کار با کارایی بالا و رضایت شغلی وجود دارد: نتایج متناقض و دستاوردهای متقابل. از یک طرف، دیدگاه پیامدهای متناقض استدلال می کند که سیستم های کار با کارایی بالا عملکرد سازمانی را به قیمت رفاه کارگران از طریق تشدید حجم کار و بهره کشی افزایش می دهند (کلوتسینیوتیس و همکاران<sup>۳۳</sup>، ۲۰۲۱؛ اوگیونایا و مسرزمت<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۹). در مقابل، دیدگاه سود متقابل استدلال می کند که سیستم های کار با کارایی بالا هم برای سازمان و هم برای کارکنان از طریق ادغام آنها در استراتژی کسب و کار سود می برند، بنابراین رفاه کارکنان در محل کار را بهبود می بخشد (کلوتسینیوتیس و میخائیل<sup>۳۵</sup>، ۲۰۲۰). بر اساس تئوری تبادل اجتماعی<sup>۳۶</sup> (SET)، این مطالعه از دیدگاه سود متقابل حمایت می کند و این فرضیه را مطرح می کند که سیستم های کار با کارایی بالا ابزاری برای افزایش رضایت شغلی کارکنان به دلیل قاعده اصلی متقابل هستند. این بدان معنی است که کارکنان سیستم های کار با کارایی بالا را به عنوان سیگنالی از سرمایه گذاری و مراقبت از

<sup>22</sup> Zhang and Morris

<sup>23</sup> management-centred approach

<sup>24</sup> employee-centred approach

<sup>25</sup> Kloutsiniotis and Mihail

<sup>26</sup> Adikaram et al

<sup>27</sup> Chen and Wang

<sup>28</sup> Karatepe

<sup>29</sup> Afsar et al

<sup>30</sup> Wong et al

<sup>31</sup> Safavi and Karatepe

<sup>32</sup> Stamolampros et al

<sup>33</sup> Kloutsiniotis et al

<sup>34</sup> Ogbonnaya and Messersmith

<sup>35</sup> Kloutsiniotis and Mihail

<sup>36</sup> social exchange theory

سوی کارفرمایان خود درک می کنند و با نگرش های بهتر (یعنی سطح بالایی از رضایت شغلی) به آنها پرداخت خواهند کرد. این استدلال با نظریه حمایت سازمانی، یکی دیگر از رویکردهای مدیریت منابع انسانی که به عنوان راه حلی برای چالش های همه گیر در نظر گرفته شده است، همسو می شود (چن و ایون<sup>۳۷</sup>، ۲۰۲۱؛ چنگ و همکاران<sup>۳۸</sup>، ۲۰۲۲).

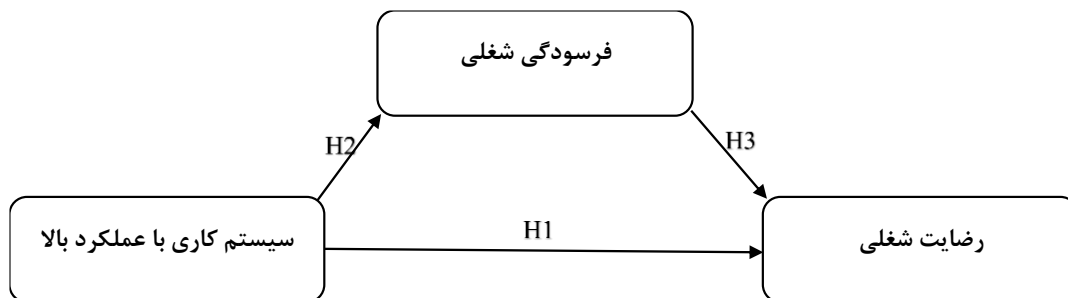
در عین حال، اطلاعات کمی در مورد مکانیسم های اساسی که از طریق آنها سیستم های کار با کارایی بالا ممکن است منجر به سطوح بالاتر رضایت شغلی شوند، شناخته شده است. این کار بر اساس نظریه منابع-مقاومت شغلی<sup>۳۹</sup> (JD-R) (باکر و دمروتی<sup>۴۰</sup>، ۲۰۱۷) تئوری می کند که سیستم های کار با کارایی بالا به سطوح بالاتری از رضایت شغلی منجر می شود، زیرا در کاهش فرسودگی شغلی نقش دارند.

بنابراین، فرضیه های زیر مطرح می شود:

H1: سیستم های کار با کارایی بالا به طور مثبت و مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان پتروشیمی ارومیه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H2: سیستم های کار با کارایی بالا به طور مثبت و مستقیم بر فرسودگی شغلی کارکنان پتروشیمی ارومیه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H3: فرسودگی شغلی به طور مثبت و مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان پتروشیمی ارومیه تأثیر مثبت و معناداری دارد.



مدل مفهومی (دانیل دورتا آفونسو و همکاران<sup>۴۱</sup>، ۲۰۲۳)

## روش پژوهش

روش های پژوهش را بر اساس معیارهای مختلفی میتوان تقسیم بندی نمود اما میبایست توجه داشت که معیارهای مورد نظر باید جامع باشد. روش انتخاب شده در این پژوهش با توجه به معیارهای متفاوتی صورت پذیرفته است. پژوهش حاضر بر اساس معیار هدف در گروه پژوهش های کاربردی بر اساس معیار زمان گردآوری داده ها در گروه پژوهش های پیمایشی، بر اساس معیار ماهیت داده ها و مبنای پژوهش یک پژوهش کمی، بر اساس معیار خصوصیات موضوع یا مسئله پژوهش یک پژوهش همبستگی یا همخوانی، بر اساس نوع داده یک پژوهش با داده

<sup>37</sup> Chen and Eyoun

<sup>38</sup> Cheng et al

<sup>39</sup> job demands-resources

<sup>40</sup> Bakker and Demerouti,

<sup>41</sup> Daniel Dorta-Afonso et al

های دست اول، بر اساس معیار روش جمع آوری اطلاعات یک پژوهش میدانی با استفاده از تکنیک پرسشنامه و بر اساس معیار میزان ژرفایی یک پژوهش پهنانگر میباشد. پرسشنامه شامل ۵ سؤال مربوط به متغیر سیستم کاری با عملکرد بالا از معیار (هوانگ و هاگان، ۲۰۱۱)، ۷ سؤال مربوط به متغیر رضایت شغلی از معیار (مینه سوتا ۱۹۷۷)، ۴ سؤال مربوط به متغیر فرسودگی شغلی از (مزلاج و همکارانش، ۱۹۸۱) می باشد. طیف مورد استفاده در پرسشنامه این پژوهش طیف لیکرت ۵ درجه ای می باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش با نرم‌افزارهای آماری SPSS23 و مدلسازی معادلات ساختاری SmartPLS3 صورت پذیرفته است. جامعه آماری تحقیق کارکنان پتروشیمی ارومیه هستند بالغ بر ۲۷۰ نفر می باشد. نمونه آماری این تحقیق ۱۵۹ نفر با استفاده از جدول مورگان برآورد شده است و شیوه نمونه گیری در این پژوهش نمونه گیری تصادفی ساده میباشد. بنابراین، طبق نتایج جدول (۱) فراوانی پاسخگویان به تفکیک متغیرهای جمعیت شناختی، لذا روش PLS برای تحلیل داده‌های پژوهش حاضر انتخاب گردید. نتایج آزمون در جدول (۲) میتوان گفت سنجه‌های پژوهش از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردارند. در ادامه، داده‌های توصیفی تحلیل و سپس بررسی برازش مدل و آزمون فرضیه‌های مبتنی بر آن انجام شده است.

## یافته‌ها

### جدول (۱) فراوانی پاسخگویان به تفکیک متغیرهای جمعیت شناختی

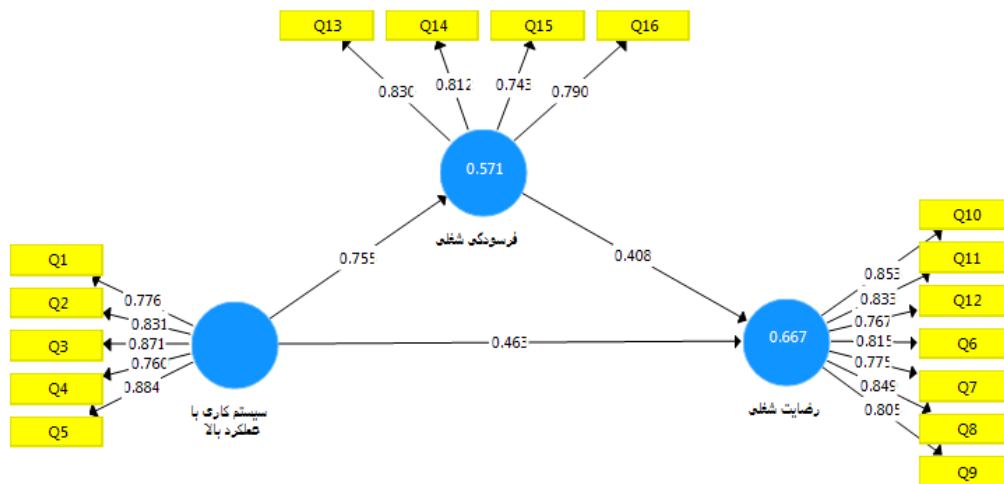
درصد	متغیرها	
۸۰.۵	مرد	جنسیت
۱۹.۵	زن	
۱۱.۹	۳۵-۲۵	سن
۶۱.۰	۴۵-۳۶	
۲۰.۱	۵۵-۴۶	
۶.۹	۵۶-بالا تر	
۲.۵	۵ سال و کمتر	سابقه
۲۵.۸	۱۰-۶	
۴۱.۵	۱۵-۱۱	
۳۰.۲	بیشتر از ۱۵ سال	

در توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۸۰.۵ درصد از پاسخگویان در این پژوهش مرد و ۱۹.۵ درصد زن است. توزیع فراوانی سن پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۱۱.۹ درصد از پاسخگویان در این پژوهش در گروه سنی ۳۵-۲۵، ۶۱ در گروه سنی ۴۵-۳۶ سال، ۲۰.۱ درصد در گروه سنی ۵۵-۴۶ و ۶.۹ درصد در گروه بالای ۵۶ سال سن قرار داشته اند. توزیع فراوانی سابقه کار پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۲.۵ درصد از پاسخگویان در این پژوهش دارای سابقه کاری کمتر از ۵ سال، ۲۵.۸

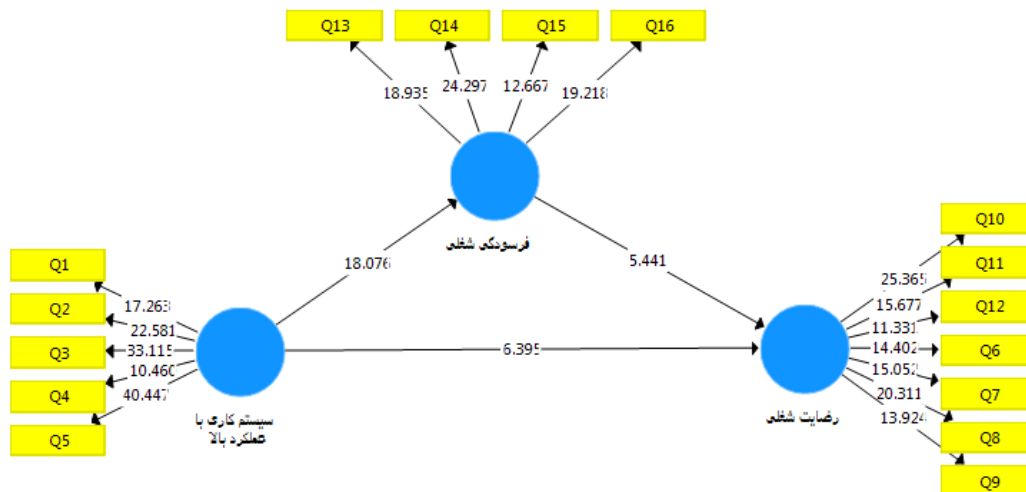
درصد بین ۶ تا ۱۰ سال ۴۱.۵، درصد بین ۱۱-۱۵ سال و ۳۰.۲ درصد نیز سابقه کاری خود را بیشتر از ۱۵ سال گزارش نموده اند.

### آمار استنباطی

جهت بررسی روابط میان متغیرها از الگو ساختاری استفاده شده است.



شکل (۲) ضرایب مسیر برای فرضیات



شکل (۳) ضرایب معناداری  $t$ -value برای فرضیات

جهت بررسی برازش مدل، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بدین منظور شاخص های برازندگی که در (جدول ۳) آمده است باید مورد بررسی قرار گیرد.

جدول (۲) شاخصهای برازندگی (روایی و پایایی) تحقیق

مولفه ها	گویه ها	بار عاملی	آلفای کرونباخ <sup>۴۲</sup>	پایایی ترکیبی <sup>۴۳</sup> (CR)	میانگین واریانس استخراج شده <sup>۴۴</sup> (AVE)
سیستم کاری با عملکرد بالا	Q1	۰.۷۷۶	۰.۹۱۵	۰.۹۳۲	۰.۶۶۳
	Q2	۰.۸۳۱			
	Q3	۰.۸۷۱			
	Q4	۰.۷۶۰			
	Q5	۰.۸۸۴			
رضایت شغلی	Q6	۰.۸۱۵	۰.۸۸۳	۰.۹۱۴	۰.۶۸۲
	Q7	۰.۷۷۵			
	Q8	۰.۸۴۹			
	Q9	۰.۸۰۵			
	Q10	۰.۸۵۳			
	Q11	۰.۸۳۳			
	Q12	۰.۷۶۷			
فرسودگی شغلی	Q13	۰.۸۳۰	۰.۸۰۶	۰.۸۷۲	۰.۶۳۱
	Q14	۰.۸۱۲			
	Q15	۰.۷۴۳			
	Q16	۰.۷۹۰			

مطابق با نتایج جدول (۲) میتوان گفت سنجه های پژوهش از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار دارند.

جدول (۳) معیار فورنل-لارکر<sup>۴۵</sup>

فرسودگی شغلی	سیستم کاری با عملکرد بالا	رضایت شغلی	
		۰.۸۱۴	رضایت شغلی
	۰.۸۲۶	۰.۷۷۲	سیستم کاری با عملکرد بالا
۰.۷۹۴	۰.۷۵۵	۰.۷۵۸	فرسودگی شغلی

همانطور که در (جدول ۳) مشاهده میکنید، در بررسی معیار فورنل-لارکر نشان داده شده است که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس (ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE))، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر میباشند. این امر نیز نشان دهنده همبستگی شاخص ها با سازه وابسته به آنهاست. باتوجه به نتایج به

<sup>42</sup> Cronbach's Alpha

<sup>43</sup> Composite Reliability

<sup>44</sup> Average Variance Extracted

<sup>45</sup> Fornell-Larcker



دست آمده از مدل اندازه گیری در نرم افزار PLS که در بررسی روایی و پیاپی مدل نشان داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص های مذکور در (جدول ۴)، تمامی نتایج به دست آمده در مدل اندازه گیری مورد تأیید قرار می دهند. لذا نتیجه می گیریم که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سؤالات توصیف کند.

## خلاصه نتایج آماری

جدول (۵) نتایج رد و تأیید فرضیات تحقیق در یک نگاه

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	ضریب مسیر استاندارد شده	فرضیات مسیر مستقیم
معنادار	۰.۰۰۰	۶.۳۹۵	۰.۴۶۳	سیستم کاری با عملکرد بالا -> رضایت شغلی
معنادار	۰.۰۰۰	۱۸.۰۷۶	۰.۷۵۵	سیستم کاری با عملکرد بالا -> فرسودگی شغلی
معنادار	۰.۰۰۰	۵.۴۴۱	۰.۴۰۸	فرسودگی شغلی -> رضایت شغلی
معنادار	۰.۰۰۰	۵.۴۶۱	۰.۳۰۹	سیستم کاری با عملکرد بالا -> فرسودگی شغلی -> رضایت شغلی

## بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر چگونگی تأثیر مثبت سیستم های کار با کارایی بالا بر رضایت شغلی کارکنان پتروشیمی ارومیه را به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق کاهش فرسودگی کارمندان مورد بررسی قرار داده است، که باید یکی از اهداف حیاتی پتروشیمی ارومیه و مدیران مدیریت منابع انسانی در شرایط فعلی باشد. مشخص شد که سیستم های کار با کارایی بالا تأثیر مستقیم مثبتی بر رضایت شغلی دارند اما با کاهش فرسودگی شغلی نیز تأثیر غیرمستقیمی دارند و مشخص شد که مجموعه توانایی های شیوه های مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی تأثیر می گذارد، در حالی که بسته های انگیزه و فرصت ها فرسودگی شغلی را کاهش می دهند با توجه به رویکرد کارمندمحور، یافته های این کار با مطالعاتی که ادعا می کنند رابطه مثبتی بین سیستم های کار با کارایی بالا و رضایت شغلی در پتروشیمی ارومیه وجود دارد. و این یافته ها را قابل تعمیم به رفاه کارکنان و به طور مشخص برای رضایت شغلی قابل اعمال می کند. با قانون متقابل (کروپانزانو و میچل، ۲۰۰۵) و اصول تئوری حمایت سازمانی (ایزنیگر و همکاران، ۱۹۸۶) سازگار است. به عنوان کارمندی که درک می کنند و از طریق سیستم های کار با کارایی بالا از آنها مراقبت می کنند، با سطوح بالاتری از رضایت شغلی به آنها بازپرداخت می کنند. در نتیجه، این یافته ها به ادبیات رضایت شغلی در پتروشیمی ارومیه کمک می کند و این فرض را تأیید می کند که پتروشیمی ارومیه می تواند رضایت شغلی نیروی کار خود را از طریق اجرای شیوه های مدیریتی افزایش دهند. این امر به ویژه در بخشی مهم است که با شرایط سخت کاری و مشکلات حفظ استعداد مشخص می شود که توسط همه گیری تشدید شده است و یکی که در آن کارکنان به عنوان یک عامل تعیین کننده در تجربه مشتری در نظر گرفته می شوند.

یافته ها نشان می دهد که سیستم های کار با کارایی بالا منابع شغلی بیشتری را نسبت به تقاضا برای کارگران فراهم می کنند. در نتیجه فرسودگی کمتری نشان خواهند داد و در نهایت رضایت بیشتری خواهند داشت. همچنین نشان

داد فرسودگی مکانیزم واسطه‌ای است که توضیح می‌دهد چگونه سیستم های کار با کارایی بالا منجر به کاهش گردش مالی می‌شوند.

سیستم های کار با کارایی بالا منابعی هستند که توسط سازمان ها ارائه می شود که به کارکنان کمک می کند بر خواسته های روزانه غلبه کنند و از پشتیبانی مدیریت برخوردار شوند و در نتیجه استرس ناشی از وظایف خود را کاهش دهند. به عبارت دیگر، مطابق با اصول نظریه سایبرنتیک (ادواردز، ۱۹۹۲)، می توان نتیجه گرفت که سیستم های کار با کارایی بالا وسیله ای برای کمک به کارکنان برای دستیابی به وضعیت مطلوب خود در سازمان هستند. بسته انگیزشی از شیوه های مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است تا به کارکنان برای تلاش اضافی مرتبط با چنین موقعیتی پاداش دهد. زمانی که بین تلاش کارکنان و پاداش های دریافتی در مبادله عدم تعادل وجود داشته باشد، ممکن است استرس ایجاد شود. در نتیجه، همانطور که نتایج این تحقیق نشان می دهد، بسته انگیزشی ممکن است باعث کاهش استرس شود که به توسعه فرسودگی شغلی کمک می کند و در عین حال ممکن است رضایت شغلی را افزایش دهد.

شیوه های افزایش فرصت مدیریت منابع انسانی اثر کاهشی بر فرسودگی شغلی داشتند که به نوبه خود باعث افزایش رضایت شغلی شد. در اصل، این شیوه ها با دادن خودمختاری به آنها در انجام وظایفشان و ارائه توضیحات واضح وظایف به کارکنان، توانمند می شوند. چنین فرصتی برای تصمیم گیری در مورد وظایف خود، حس کنترل بر رویدادهایی را که در محیط کارشان اتفاق می افتد، به کارمندان می دهد. این امر کاهش اضطراب و استرس (به عنوان مثال فرسودگی شغلی) را در موقعیت های استرس زا تسهیل می کند.

## منابع

- درخشان، زهرا، عیسی خانی، احمد (۱۳۹۸). بررسی تأثیرگذاری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر رضایت شغلی با تأکید بر نقش میانجی تعلق خاطر کاری. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱۱، ویژه‌نامه اسفند ۱۳۹۸، صفحه ۴۳۳-۴۴۰.
- قراخانی داوود، زعفرانچی آرش (۱۳۹۸). تأثیر فرسودگی شغلی بر قصد ترک خدمت کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت شغلی. مجله سلامت و بهداشت، سال دهم، شماره اول، بهار ۱۳۹۸، صفحه ۱۱۰-۱۱۷.
- یزدان‌شناس مهدی، باباخانی سعید (۱۳۹۹). تأثیر رفتار شبکه‌ای بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست‌ونهم، شماره ۹۵، بهار ۹۹. صفحات ۸۱-۴۹.
- Adikaram, A.S., Naotunna, N.P.G.S.I., Priyankara, H.P.R., 2021. Battling COVID-19 with human resource management bundling. *Empl. Relat.* 43 (6), 1269–1289.
- Agarwal, P., 2021. Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *Int. J. Hosp. Manag.* 93, 102765.
- Ayachit, M., Chitta, S., 2022. A systematic review of burnout studies from the Hospitality literature. *J. Hosp. Mark. Manag.* 31 (2), 125–144.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., 2017. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *J. Occup. Health Psychol.* 22 (3), 273.
- Bufquin, D., Park, J.-Y., Back, R.M., de Souza Meira, J.V., Hight, S.K., 2021. Employee work status, mental health, substance use, and career turnover intentions: An examination of restaurant employees during COVID-19. *Int. J. Hosp. Manag.* 93, 102764.
- Chen, H., Eyoun, K., 2021. Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *Int. J. Hosp. Manag.* 94, 102850.
- Cheng, J.-C., O-Yang, Y., 2018. Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: the moderating role of perceived organizational support. *Int. J. Hosp. Manag.* 72, 78–85.
- Choi, H.-M., Mohammad, A.A., Kim, W.G., 2019. Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *Int. J. Hosp. Manag.* 82, 199–208.
- Collings, D.G., Nyberg, A.J., Wright, P.M., McMackin, J., 2021. Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Hum. Resour. Manag. J.* 31 (4), 819–833.
- Dorta-Afonso, D. (2019). A longitudinal approach to team adaptation through the two-phase framework: The role of team leadership, coordination, behavioral interaction patterns and team cognition on team adaptation when facing changes of different magnitude [Doctoral Dissertation]. Universidad Aut´onoma de Madrid
- Dorta-Afonso, D., Gonz´alez-de-la-Rosa, M., 2022. High-performance work systems. In: Buhalis, D. (Ed.), *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Edward Elgar Publishing
- Jyoti, J., Rani, A., 2019. Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *J. Bus. Res.* 98, 166–176
- Kloutsiniotis, P.V., Mihail, D.M., Mylonas, N., Pateli, A., 2022. Transformational leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: the role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *Int. J. Hosp. Manag.* 102, 103177.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., Zhou, X., 2018. Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 30 (5), 2178–2194.

Nemteanu, M.-S., Dabija, D.-C., 2021. The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging marketing during the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 18 (7), 3670

Tsui, P.-L., 2021. Would organizational climate and job stress affect wellness? An empirical study on the hospitality industry in Taiwan during COVID-19. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 18 (19), 10491.

Wong, I.A., Xu, S., Chan, S.H.G., He, M., 2019. A cross-level investigation of the role of human resources practices: Does brand equity matter? *Tour. Manag.* 75, 418–426.

Zhang, B., Morris, J.L., 2014. High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 25 (1), 68–90.

Zhong, L., Wayne, S.J., Liden, R.C., 2016. Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: a cross-level investigation. *J. Organ. Behav.* 37, 823–844.

## The effect of high performance work system on job satisfaction with the mediating role of job burnout

Salar SalariLak\*<sup>1</sup>| Shamshodin Nikmanesh<sup>2</sup>

### Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of high-performance work system on job satisfaction with the mediating role of job burnout. The current research is a descriptive-survey research of the correlational type in terms of its practical purpose and in terms of the method of data collection. The statistical population of the research is petrochemical workers in Urmia and it is more than 270 people. The statistical sample of this research is 159 people using Morgan's table and the sampling method in this research is simple random sampling. The questionnaire contains 5 questions related to the work system variable with High performance is from the criterion (Huang and Hagan, 2011), 7 questions related to the variable of job satisfaction from the criterion (Minnesota, 1977), 4 questions related to the variable of job burnout from (Mezljaj et al., 1981). The spectrum used in the questionnaire This research is a 5-point Likert scale. Data analysis in this research was done with SPSS23 statistical software and SmartPLS3 structural equation modeling. The findings show that high-efficiency work systems have a direct positive effect on the job satisfaction of Urmia petrochemical workers, high-efficiency work systems have a positive and significant effect on the job burnout of petrochemical workers, and job burnout has a positive effect on the job satisfaction of Urmia petrochemical workers. In fact, the results show that the high-performance work system has a positive and significant effect on job satisfaction with the mediating role of job burnout in Urmia Petrochemical.

**Keywords:** High performance work system, job satisfaction, job burnout, Urmia Petrochemical.

<sup>1</sup> Corresponding author: Master's student, Department of Business Administration, Payam Noor University, Karaj, Iran, Corresponding author/ [Salar.salari7024@gmail.com](mailto:Salar.salari7024@gmail.com)

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.