



Investigating the Influence of Polychronicity on Resilience and Creativity of Employees: The Role of Mindfulness

Seyed Mehdi Mirmehdi¹ , Fataneh Yarahmadi² , Nahid Moradi³ 

¹ Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran. Corresponding Author, Email: mirmehdi@malayeru.ac.ir

² Assistant Professor Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran. Email: f.yarahmadi@malayeru.ac.ir

³ MSc in Management, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran. Email: moradi.n1397@gmail.com

Abstract

Purpose: This study aims to investigate the interplay between polychronicity (the preference for engaging in multiple tasks simultaneously), employee resilience, and creativity, with a specific focus on the moderating role of mindfulness. Conducted within the context of the Department of Cooperatives, Labor, and Social Welfare employees in Markazi Province, Iran, the research aims to address a gap in the literature by exploring how polychronicity influences creativity both directly and indirectly through resilience, and how mindfulness enhances these relationships. By examining these constructs, the study intends to provide actionable insights for organizations to foster creativity and resilience, particularly in high-pressure, multitasking environments. The research also aims to contribute to understanding of how individual psychological resources, such as mindfulness and resilience, can amplify the benefits of polychronicity in public organizations.

Design/Methodology/Approach: This study adopts a quantitative, applied research approach with a cross-sectional design. The target population comprises all employees of the Department of Cooperatives, Labor, and Social Welfare in Markazi Province, Iran. Data were collected through a field survey using a structured questionnaire distributed among employees. A convenience sampling method was employed, resulting in 175 fully completed questionnaires out of 200 distributed, which formed the basis for analysis. The questionnaire consisted of 20 items adapted from established scales that measured polychronicity, resilience, creativity, and mindfulness, with sources including Al-Omar et al. (2019), Akgunduz et al. (2018), and Lau et al. (2006). The reliability of the questionnaire was confirmed, with Cronbach's alpha coefficients exceeding 0.7 for all constructs (ranging from 0.76 to 0.789). Structural equation modeling (SEM) was utilized to analyze the data, with LISREL software employed to test the proposed relationships and model fit. The model included direct, mediating, and moderating effects, with polychronicity as the independent variable, resilience as a mediator, creativity as the dependent variable, and mindfulness as a moderator. Model fit was assessed using indices such as Chi-square/degrees of freedom, RMSEA, RMR, NFI, NNFI, CFI, IFI, and GFI, ensuring the robustness of the findings.

Findings: The results of the structural equation modeling confirmed all proposed hypotheses. First, polychronicity was found to have a significant positive effect on employee creativity ($t =$

2.25, $\beta = 0.30$), indicating that employees who engage in multiple tasks simultaneously are more likely to exhibit creative behaviors. Second, polychronicity positively influenced employee resilience ($t = 3.04$, $\beta = 0.34$), suggesting that multitasking enhances employees' ability to adapt and thrive under challenging conditions. Third, resilience significantly predicted creativity ($t = 3.14$, $\beta = 0.60$), highlighting its role as a critical resource for fostering innovative thinking. Additionally, resilience mediated the relationship between polychronicity and creativity ($Z = 3.59$), demonstrating that polychronicity fosters creativity partly by enhancing resilience. Furthermore, mindfulness was found to moderate the relationships between polychronicity and both resilience ($U0 = 36.286$) and creativity ($U0 = 25.956$). Employees with higher mindfulness levels exhibited stronger positive effects of polychronicity on resilience and creativity, as mindfulness enabled better task prioritization, stress management, and cognitive flexibility. The model fit indices supported the robustness of these findings, with a Chi-square/degrees of freedom ratio of 2.185, RMSEA of 0.08, RMR of 0.056, and GFI of 0.87, all meeting or exceeding standard thresholds for acceptable fit.

Discussion and Conclusion: From a practical perspective, organizations, particularly public sector entities like the Department of Cooperatives, Labor, and Social Welfare, can leverage these findings to enhance employee performance. Implementing training programs focused on polychronicity, such as time management and task prioritization workshops, can cultivate a workforce capable of thriving in multitasking scenarios. Additionally, integrating mindfulness-based interventions, such as mindfulness-based stress reduction (MBSR) programs, can equip employees with tools to manage stress and enhance cognitive flexibility, thereby boosting both resilience and creativity. Creating flexible work structures, such as cross-functional teams or task rotation systems, can further encourage polychronicity and innovation. These strategies can mitigate burnout, enhance adaptability, and foster a culture of creativity and resilience. Theoretically, this study contributes to the understanding of how polychronicity, resilience, and mindfulness interact to drive creativity in organizational settings. It addresses a gap in the literature by integrating mediating and moderating mechanisms, offering a comprehensive model that explains the pathways through which polychronicity influences creativity. In conclusion, this research highlights the synergistic potential of polychronicity, resilience, and mindfulness as levers for fostering creativity and organizational success, providing a foundation for both theoretical advancements and practical interventions in dynamic work environments.

Keywords: Employee creativity, Employee resilience, Mindfulness, Polychronicity.

Citation: Moradi, N., Mirmehdi, S.M., & Yarahmadi, F. (2025). Investigating the Influence of Polychronicity on Resilience and Creativity of Employees: The Role of Mindfulness. *Psychological Researches in Management*, 11(2), 69-94. (In Persian)

Received: January 28, 2025
Revised: April 10, 2025
Accepted: May 16, 2025
Published Online: July 12, 2025

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
Article Type: Research Paper
<https://doi.org/10.22034/jom.2025.2051161.1316>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)

بررسی تأثیر چند وظیفه‌ای بودن بر تاب‌آوری و خلاقیت کارکنان: نقش ذهن آگاهی*

سید مهدی میرمهدی^۱، فتنانه یاراحمدی^۲، ناهید مرادی^۳

^۱ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

mirmehdi@malayeru.ac.ir

^۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران. رایانامه: f.yarahmadi@malayeru.ac.ir

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران. رایانامه:

moradi.n1397@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی ارتباط بین چندوظیفگی (انجام هم‌زمان چند کار)، تاب‌آوری و خلاقیت در میان کارکنان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان مرکزی انجام شده است. از نظر هدف، این پژوهش در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. طرح پژوهش از نوع مقطعی بود و از تکنیک معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان این اداره بود و پژوهش به صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه انجام شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس در نهایت تعداد ۱۷۵ پرسشنامه کامل شد که تجزیه و تحلیل نیز بر اساس همین تعداد پرسشنامه انجام شده است. در این مطالعه، برای ارزیابی روابط میان متغیرهای مدل و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد چندوظیفگی کارکنان تأثیری مثبت بر خلاقیت و تاب‌آوری آنان دارد. همچنین، تاب‌آوری کارکنان با خلاقیت آن‌ها رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. علاوه بر این، ذهن آگاهی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده، ارتباط بین چندوظیفگی با تاب‌آوری و خلاقیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از سوی دیگر، نقش میانجی‌گری تاب‌آوری در رابطه میان چندوظیفگی و خلاقیت کارکنان نیز تأیید شد. این یافته‌ها بر اهمیت توجه به چندوظیفگی و تقویت تاب‌آوری و ذهن آگاهی در بهبود خلاقیت کارکنان تأکید دارد.

کلیدواژه‌گان: خلاقیت کارکنان، تاب‌آوری کارکنان، ذهن آگاهی، چندوظیفه‌ای بودن.

استناد: مرادی، ناهید، میرمهدی، سیدمهدی و یاراحمدی، فتنانه (۱۴۰۴). بررسی تأثیر چندوظیفه‌ای بودن بر تاب‌آوری و خلاقیت کارکنان: نقش ذهن آگاهی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۱(۲)، ۹۴-۶۹.

مقدمه

در سال‌های اخیر، توجه به خلاقیت و نوآوری کارکنان در انواع سازمان‌ها به یکی از موضوع‌های کلیدی تبدیل شده است. توانایی کارکنان در تفکر خلاق به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود (Yousaf et al., 2019). سازمان‌ها برای همگام شدن با تغییرات محیطی، معمولاً به خلاقیت کارکنان وابسته هستند. از این رو، خلاقیت فردی نقشی اساسی در دستیابی به مزیت رقابتی و بقای بلندمدت سازمان‌ها ایفا می‌کند (Correia et al., 2023).

رفتار خلاق می‌تواند به تولید ایده‌های نوآورانه برای ارتقای عملکرد در محیط کاری منجر شود (Antoncic et al., 2016; Shahpouri et al., 2018). عواملی که خلاقیت را در سطح سازمانی پیش‌بینی می‌کنند شامل انگیزه، میزان مشارکت، سبک رهبری و توانمندسازی روان‌شناختی می‌شوند. در کنار این موارد، برخی از ویژگی‌های فردی کارکنان مانند صفات شخصیتی، سبک‌های شناختی، باور به خودکارآمدی خلاق، روابط اجتماعی، نیاز به پیشرفت و شخصیت خلاق، به عنوان پیش‌شرط‌های خلاقیت در محیط کار شناسایی شده‌اند (Anser et al., 2022; Leclair, 2023).

چندوظیفه‌ای بودن^۱ نیز یکی از منابع اصلی خلاقیت در سطح کارکنان است. چندوظیفه‌ای بودن می‌تواند با ایجاد ایده‌های نوآورانه خلاقیت کارکنان را تعیین کند (Yousaf et al., 2019). ادبیات پژوهشی در زمینه چندوظیفه‌ای بودن و انجام هم‌زمان کارها نشان می‌دهد این عامل در شکل‌گیری عوامل فردی و سازمانی مانند عملکرد شغلی و سازمانی، رشد فروش، الزامات شغلی، منابع شغلی، رضایت شغلی، گرایش به هدف، عملکرد اجرایی، قصد ترک شغل، هویت سازمانی و غیره نقش دارد. با توجه به تأکید پژوهش‌های پیشین، بررسی رابطه متقابل بین چندوظیفه‌ای بودن و خلاقیت کارکنان یکی از نیازهای مهم پژوهشی است (Anser et al., 2022).

مطالعه چندوظیفه‌ای بودن برای تحقق خلاقیت ضروری شده است. ظهور فناوری‌های جدید در اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی و ارائه پاسخ‌های سریع و قابل اعتماد درمانی، سازمان‌های خدمات‌رسان را مجبور کرده است تا خلاقیت را در میان کارکنان تشویق کنند. ادبیات پژوهشی کنونی بر عوامل سازمانی و فردی مهمی که تفکر خلاق را در میان کارکنان تعیین می‌کنند، تأکید دارد (Tierney & Farmer, 2011; Malik et al., 2016).

برخی از پژوهشگران بیان کرده‌اند عوامل زمینه‌ای دیگری نیز ممکن است در رابطه بین خلاقیت و چندوظیفه‌ای بودن وجود داشته باشند (Yousaf et al., 2019). یکی از مهم‌ترین پیامدهای چندوظیفه‌ای بودن، تاب‌آوری^۲ کارکنان است. از این رو، به نظر می‌رسد بررسی رابطه بین چندوظیفه‌ای بودن و تاب‌آوری کارکنان برای دستیابی به خلاقیت ضروری است (Kremer et al., 2019; Sanjram & Khan, 2011). تاب‌آوری کارکنان به عنوان توانایی آن‌ها برای

¹ Polychronicity

² Resilience

مقابله مثبت با دشواری‌ها تعریف می‌شود (Kremer et al., 2019).

بر اساس پژوهش‌های گذشته، ذهن‌آگاهی به عنوان یکی از منابع ارزشمند روان‌شناختی در محیط کار شناخته شده است (Mahmoud et al., 2023). بررسی‌های پژوهشگران درباره تأثیر ذهن‌آگاهی در محیط‌های کاری متغیر نشان داده است داشتن آگاهی و تمرکز کامل بر محرک‌ها و وقایع گوناگون که حاصل پرورش ذهن‌آگاهی است، ارتباطی مثبت با عملکرد شغلی دارد (Zhou et al., 2023).

ذهن‌آگاهی همچنین با خلاقیت، تعهد عاطفی، رضایت شغلی و مشارکت شغلی رابطه مثبت دارد (Byrne & Thatchenkery, 2019). ذهن‌آگاهی به کارکنان امکان می‌دهد بهتر محرک‌ها و شرایط مختلف را تشخیص و به آن‌ها پاسخ دهند و همچنین به سایر منابع روان‌شناختی دسترسی پیدا کنند که در راستای سلامت و نگرش‌های مثبت کاری استفاده می‌شوند (Roemer et al., 2021).

مطالعات پیشین عمدتاً بر تأثیر مستقیم چندوظیفه‌ای بودن بر عملکرد شغلی متمرکز بوده‌اند و کمتر مکانیسم‌های واسطه‌ای مانند تاب‌آوری یا نقش تعدیل‌گرهایی مانند ذهن‌آگاهی در رابطه بین چندوظیفه‌ای بودن و خلاقیت را بررسی کرده‌اند. نقش ذهن‌آگاهی به عنوان عاملی که می‌تواند این رابطه را تعدیل کند و به کارکنان کمک کند تا از چندوظیفه‌ای بودن به نفع خلاقیت بهره ببرند، در ادبیات موجود به صورت پراکنده و بدون یکپارچگی بررسی شده است. این شکاف پژوهشی نشان‌دهنده نیاز به درک عمیق‌تر این موضوع است که چگونه چندوظیفه‌ای بودن از طریق تاب‌آوری به خلاقیت منجر می‌شود و چگونه ذهن‌آگاهی می‌تواند این رابطه را تقویت کند، به ویژه در محیط‌هایی که کارکنان با چالش‌های چندوظیفه‌ای مداوم مواجه هستند. با این حال، نقش تعدیل‌گر ذهن‌آگاهی در تقویت رابطه بین چندوظیفه‌ای بودن و خلاقیت، به ویژه در سازمان‌های دولتی با فشار کاری زیاد، هنوز به طور جامع بررسی نشده است. برای نمونه، در حالی که ژو^۱ و همکاران (۲۰۲۳) نشان داده‌اند ذهن‌آگاهی عملکرد شغلی را در محیط‌های پویا بهبود می‌بخشد، این پژوهش‌ها کمتر این موضوع را بررسی کرده‌اند که آیا ذهن‌آگاهی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا از چندوظیفه‌ای بودن به عنوان فرصتی برای خلاقیت استفاده کنند، به ویژه در سازمان‌هایی که فشار کاری و انتظارات خدمات‌رسانی به طور هم‌زمان زیاد است. این کمبود توجه ضرورت بررسی دقیق‌تر این نقش تعدیل‌گر را در زمینه‌های واقعی برجسته می‌کند.

برای مثال، در اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان مرکزی، کارکنان معمولاً با حجم زیاد وظایف هم‌زمان، از پاسخ‌گویی به مراجعان گرفته تا مدیریت داده‌های فراوان، مواجه هستند. از یک سو، فشار زیاد کاری می‌تواند به کاهش انگیزه و سلامت روانی کارکنان منجر شود، و از سوی دیگر، پتانسیل نهفته چندوظیفه‌ای بودن را برای خلق نوآوری برجسته می‌کند. با این حال، مکانیسم‌های تبدیل این فشار به خلاقیت، مانند نقش تاب‌آوری در تحمل این

¹ Zhou

فشارها یا تأثیر ذهن آگاهی در جهت‌دهی مثبت به آن، هنوز به طور کامل بررسی نشده‌اند.

ارائه مدلی برای توضیح مفاهیم چندوظیفه‌ای بودن و تاب‌آوری کارکنان برای دستیابی به خلاقیت یکی از نکات مهم این پژوهش است. بنابراین، پرسش اصلی این پژوهش این است که چه رابطه‌ای بین خلاقیت، تاب‌آوری و چندوظیفه‌ای بودن کارکنان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان مرکزی وجود دارد. برای یافتن پاسخ این پرسش، رابطه بین چندوظیفه‌ای بودن و خلاقیت با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان در مدل پژوهش و همچنین نقش تعدیل‌گر ذهن آگاهی در این رابطه بررسی شده است.

مبانی نظری

چندوظیفه‌ای بودن

مغز انسان می‌تواند هم‌زمان روی چندین کار فعالیت کند و این توانایی در میان افراد متفاوت است. برخی از افراد هنگام انجام هم‌زمان چندین کار احساس راحتی می‌کنند، در حالی که برخی دیگر ترجیح می‌دهند فقط بر یک کار تمرکز کنند. تمایل به چندوظیفه‌ای بودن به عنوان میل به انجام هم‌زمان چند کار شناخته می‌شود و تأثیری جالب توجه بر کیفیت زندگی کاری، از نظر رضایت درونی و مدیریت وظایف بیرونی، دارد (Sehrish & Zubair, 2020).

پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند چندوظیفه‌ای بودن می‌تواند تأثیری مثبت بر جنبه‌های مختلف نگرش‌های شغلی، از جمله تعهد سازمانی و رضایت شغلی، داشته باشد. با این حال، بررسی تأثیر چندوظیفه‌ای بودن بر عملکرد شغلی افراد کمتر مورد توجه قرار گرفته است. چندوظیفه‌ای بودن ممکن است به افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی منجر شود، اما این عوامل به تنهایی قادر به توضیح دقیق و مستقیم چگونگی تأثیرگذاری چندوظیفه‌ای بودن بر عملکرد شغلی نیستند. این موضوع نیازمند بررسی عمیق‌تر و شناسایی عوامل میانجی یا تعدیل‌کننده‌ای است که می‌توانند ارتباط میان چندوظیفه‌ای بودن و عملکرد شغلی را روشن‌تر کنند (Wu et al., 2020).

چندوظیفه‌ای بودن به کارکنان اجازه می‌دهد هم‌زمان درگیر وظایف مختلف شوند. بنابراین، کارکنان چندوظیفه‌ای احتمالاً به دنبال روش‌ها و تکنیک‌های جدید برای انجام وظایف خود هستند. تلاش کارکنان برای یافتن روش‌های جدید برای انجام هم‌زمان چندین کار به آن‌ها کمک می‌کند تا خلاق‌تر شوند. چندوظیفه‌ای بودن فرایند خلاقیت و نوآوری را در کارکنان آغاز می‌کند. بنابراین، خلاقیت کارکنان تا حد زیادی به اهمیتی که به کارکنان مایل به انجام هم‌زمان چندین کار داده می‌شود، بستگی دارد. این اهمیت که به انجام هم‌زمان چندین کار داده می‌شود، از چندوظیفه‌ای بودن نشئت می‌گیرد. چندوظیفه‌ای بودن برای ترویج تفکر خلاق و تغییر رفتارهای کاری از روش‌های معمول ضروری است (Waheed et al., 2021).

تاب‌آوری

تاب‌آوری به توانایی افراد برای تحمل در شرایط دشوار و خطرناک اطلاق می‌شود. فرد نه فقط بر این شرایط دشوار غلبه می‌کند، بلکه در طول این شرایط و از طریق آن‌ها قوی‌تر نیز می‌شود (Grygorenko & Naydonova, 2023؛ اصلانی و محمدی، ۱۴۰۴). این فرایند به طور خودکار رخ نمی‌دهد، مگر اینکه فرد در موقعیتی سخت و ناخوشایند قرار گیرد تا نهایت تلاش خود را برای کشف و استفاده از عوامل محافظتی درونی و بیرونی که به طور بالقوه برای رهایی از آن وجود دارند، انجام دهد یا آسیب‌پذیری کمتری داشته باشد (Grygorenko & Naydonova, 2023).

تاب‌آوری به عنوان توانایی سازگاری موفقیت‌آمیز با شرایط تهدیدآمیز تعریف می‌شود و به عنوان سازگاری مثبت فرد در واکنش به شرایط دشوار محسوب می‌شود. اگرچه این مفهوم ابتدا در روان‌شناسی رشد معرفی شد، به تدریج وارد زمینه‌های دیگر روان‌شناسی اجتماعی و روان‌شناسی بالینی نیز شد (Connor & Davidson, 2013). روان‌شناسان و اکولوژیست‌ها از مفهوم تاب‌آوری برای توصیف چگونگی بازگشت افراد و اکوسیستم‌ها به حالت اولیه خود در مواجهه با چالش‌ها استفاده کرده‌اند. با این حال، تفاوت خاصی بین تعاریف و نحوه استفاده از مفهوم تاب‌آوری وجود ندارد (Grygorenko & Naydonova, 2023). به طور کلی، مطالعات قبلی سه مؤلفه اصلی تاب‌آوری را شناسایی کرده‌اند:

- **سازگاری مثبت:** توانایی فرد برای سازگاری با یک موقعیت دشوار به گونه‌ای که برای او مفید باشد.
 - **تلاش:** تاب‌آوری نیازمند تلاش فرد است. فرد باید مایل باشد سخت کار کند تا بر چالش‌های پیش روی خود غلبه کند.
 - **عوامل محافظتی:** تاب‌آوری صرفاً یک موضوع قدرت فردی نیست، بلکه تحت تأثیر عواملی محافظتی مانند حمایت اجتماعی، مهارت‌های مقابله‌ی قوی و حس هدف قرار دارد (Masten et al., 2023).
- علاوه بر این، تاب‌آوری شامل مجموعه‌ای از عوامل روان‌شناختی و اجتماعی می‌شود که به فرد در مقابله با چالش‌ها و بحران‌ها کمک می‌کند. این عوامل شامل درک فرد از خود، باور به توانایی‌های شخصی، تجربه‌های قبلی مرتبط با تاب‌آوری و درس‌هایی هستند که از مواجهه با مشکلات آموخته شده‌اند. همچنین، توانایی درخواست کمک از دیگران به عنوان یکی از مهارت‌های مهم اجتماعی نقش کلیدی در تاب‌آوری دارد. تمایل به مشارکت در زندگی اجتماعی، ایجاد روابط حمایتی و توانایی بهره‌گیری از این روابط برای کاهش تنش‌ها نیز از دیگر جنبه‌های مهم تاب‌آوری محسوب می‌شوند (Denhardt & Denhardt, 2010).

ذهن‌آگاهی

ذهن‌آگاهی در حوزه‌هایی گسترده از جمله روان‌شناسی، علوم اعصاب، مراقبت‌های بهداشتی، فیزیولوژی، هنر، آموزش

و حتی محیط‌های کاری و مدیریتی مطالعه شده است. بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها توانایی ذهن‌آگاهی در کاهش استرس و اضطراب، بهبود تنظیم هیجانی و افزایش کیفیت زندگی را بررسی کرده‌اند. همچنین، شواهد نشان می‌دهند ذهن‌آگاهی نقشی مهم در بهبود عملکردهای شناختی مانند توجه، حافظه و تصمیم‌گیری ایفا می‌کند. علاوه بر این، اثرات مثبت آن بر تعاملات اجتماعی و روابط بین‌فردی، از جمله افزایش همدلی، پذیرش و کاهش تعارض‌ها، به طور گسترده گزارش شده است (Henriksen et al., 2020).

ذهن‌آگاهی نه فقط با افزایش توجه و آگاهی از وظایف روزمره، بلکه با کاهش استرس، بهبود تعاملات بین‌فردی و تقویت توانایی حل مسئله نیز مرتبط است. همچنین، این ویژگی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در مواجهه با چالش‌های شغلی، پاسخ‌هایی سازگارانه‌تر ارائه دهند و تعادل بیشتری میان زندگی حرفه‌ای و شخصی خود ایجاد کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند ذهن‌آگاهی می‌تواند به ایجاد محیطی حمایتی‌تر و همکارانه‌تر در سازمان‌ها منجر شود و به طور غیرمستقیم فرهنگ سازمانی مثبت‌تری را ترویج دهد. بنابراین، ذهن‌آگاهی به عنوان یک ابزار روان‌شناختی کلیدی، نقشی حیاتی در افزایش کارایی، به‌زیستی و پایداری در محیط‌های کاری ایفا می‌کند.

ذهن‌آگاهی همچنین ارتباطی مثبت با جنبه‌هایی مختلف از عملکرد و تجربه شغلی از جمله خلاقیت، تعهد عاطفی، رضایت شغلی و مشارکت شغلی دارد. افرادی که از ذهن‌آگاهی بیشتری برخوردار هستند، معمولاً توانایی بیشتری در تمرکز بر زمان حال دارند و به شیوه‌ای آگاهانه‌تر و بارزتر به وظایف و چالش‌های کاری می‌پردازند. این ویژگی به آن‌ها کمک می‌کند تا به‌جای واکنش‌های عجولانه یا هیجانی، با تفکری عمیق‌تر تصمیم‌گیری کنند و راه‌حل‌هایی خلاقانه‌تر برای مسائل ارائه دهند (Byrne & Thatchenkery, 2019).

طبق مطالعات قبلی، ذهن‌آگاهی می‌تواند به چند روش آمادگی برای تغییر را بهبود بخشد. ذهن‌آگاهی شامل کاهش پاسخ‌های خودبه‌خودی به محرک‌های داخلی و خارجی است (Good et al., 2016). کارکنانی که ذهن‌آگاهی بیشتری دارند، معمولاً انتظار می‌رود انعطاف‌پذیری بیشتری در نگرش‌ها و رفتارهای خود نسبت به دیگران نشان دهند. این انعطاف‌پذیری به آن‌ها کمک می‌کند بهتر با دنیای در حال تغییر کنار بیایند (Gärtner, 2013).

فرضیه‌ها و چارچوب مفهومی

رابطه چندوظیفه‌ای بودن و خلاقیت

چندوظیفه‌ای بودن به کارکنان این امکان را می‌دهد تا برنامه‌های متعدد را مدیریت کنند که این امر می‌تواند آن‌ها را به دنبال راه‌هایی جدید برای انجام کار خود و تولید ایده‌های نو سوق دهد (Jang & George, 2012). چندوظیفه‌ای بودن می‌تواند کارکنان را تشویق کند تا روش‌های نوین و مدرن را به‌جای الگوهای سنتی اتخاذ کنند. تلاش برای

انجام چندین کار به صورت هم‌زمان می‌تواند کارکنان را خلاق‌تر کند (Anser et al., 2022). کوئینگ و والر^۱ (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داده‌اند تحمل ابهام، که یکی از ویژگی‌های بارز افراد چندوظیفه‌ای است، می‌تواند آن‌ها را در مواجهه با مسائل پیچیده و غیرساختاریافته موفق‌تر کند و این موضوع نقشی مؤثر در پرورش خلاقیت دارد. خلاقیت کارکنان به تمایل آن‌ها برای انجام هم‌زمان چندین کار برای اجرای فرایند خلاقیت و تغییر فرایند کاری از حالت سنتی به خلاقانه بستگی دارد (Anser et al., 2022). پرستاران چندوظیفه‌ای انگیزه زیادی برای خلاقیت دارند و می‌توانند اقدامات ضروری متعددی را به صورت هم‌زمان در بیمارستان انجام دهند (Hertenstein et al., 2019). برای مثال، پژوهش‌ها در زمینه پرستاری نشان داده‌اند این شغل بسیار حساس است و تغییر در حجم کار امری رایج است؛ بنابراین، توانایی انجام چندین کار هم‌زمان برای ایجاد خلاقیت بسیار مهم است (Ding et al., 2019).

رابطه چندوظیفه‌ای بودن و تاب‌آوری

چندوظیفه‌ای بودن کارکنان بر مشارکت آن‌ها در انجام هم‌زمان چندین کار متمرکز است و بنابراین، به افزایش صبر، قدرت و استقامت آن‌ها کمک می‌کند (Schell & Conte, 2008). این ویژگی‌های مرتبط با استقامت منجر به بهبود تاب‌آوری می‌شوند. تاب‌آوری کارکنان به توانایی آن‌ها برای مثبت ماندن و تطبیق با کار خود، حتی در مواجهه با چالش‌ها اشاره دارد. تاب‌آوری به کارکنان کمک می‌کند تا به تعادل بازگردند (Jang & George, 2012).

افراد دارای تمایل زیاد به چندوظیفه‌گی معمولاً با تنوع زیاد وظایف و شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر مواجه می‌شوند. این مواجهه مکرر با تغییرات و نیاز به جابه‌جایی سریع بین وظایف، توانایی سازگاری شناختی و روانی آن‌ها را افزایش می‌دهد (Bluedorn, 2002). بر اساس نظریه منابع و تقاضاهای شغلی، چندوظیفه‌گی می‌تواند به عنوان یک منبع چالش‌برانگیز عمل کند که فرد را به تطبیق و یافتن راه‌حل‌های نوآورانه وادار می‌کند. این فرایند سازگاری می‌تواند تاب‌آوری را تقویت کند، زیرا افراد یاد می‌گیرند تحت فشار نیز عملکرد خوبی داشته باشند (Bakker & Demerouti, 2007). چندوظیفه‌ای بودن با افزایش اتکا به خود منجر به افزایش تاب‌آوری کارکنان می‌شود. نگرش چندوظیفه‌ای کارکنان پایه‌ای محکم برای بهبود تاب‌آوری آن‌ها فراهم می‌کند. چندوظیفه‌ای بودن به کارکنان اجازه می‌دهد تا به صورت هم‌زمان چندین کار انجام دهند و توانایی رشد در زمینه‌های مختلف را پیدا کنند که در نهایت تاب‌آوری کارکنان را تقویت می‌کند (Anser et al., 2022).

رابطه تاب‌آوری و خلاقیت

تاب‌آوری توانایی بازگشت سریع، استقامت و تحمل سختی‌هاست که افراد را قوی‌تر و خلاق‌تر می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند کار خود را مدیریت و سازمان‌دهی کنند، حتی به موفقیت دست یابند و در محیط‌های پویا تلاش کنند

¹ König & Waller

(Sunley et al., 2019). تاب‌آوری کارکنان با کمک تجربیات گذشته منجر به ایجاد ایده‌ها و نوآوری‌های جدید می‌شود و به کار مؤثرتر، ایجاد تغییرات و سازگاری با تغییرات در آینده منجر می‌شود (Bakker & Demerouti, 2007).

تاب‌آوری تحمل و صبر فرد را افزایش می‌دهد و این امکان را برای کارکنان فراهم می‌کند تا خلاقیت خود را تحقق بخشند (Anser et al., 2022). خلاقیت کارکنان نشان‌دهنده استفاده از منابع عاطفی، شناختی و جسمی است که از طریق تاب‌آوری توسعه یافته‌اند (Sunley et al., 2019). پژوهش‌های هولشگر^۱ و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند تاب‌آوری کارکنان باعث افزایش خلاقیت در محل کار می‌شود، زیرا آن‌ها می‌توانند چالش‌های کاری را به فرصت‌هایی برای نوآوری تبدیل کنند. کاهش استرس ذهنی و هیجانی به افزایش ظرفیت شناختی و تقویت تفکر واگرا کمک می‌کند (Cohn et al., 2009). افرادی که تاب‌آوری زیادی دارند، می‌توانند در مواجهه با استرس و شکست‌ها آرامش خود را حفظ کنند. این امر به آن‌ها امکان می‌دهد تا روی مسائل تمرکز و ایده‌های خلاقانه تولید کنند (Tugade & Fredrickson, 2004).

نقش تعدیل‌کنندگی ذهن‌آگاهی

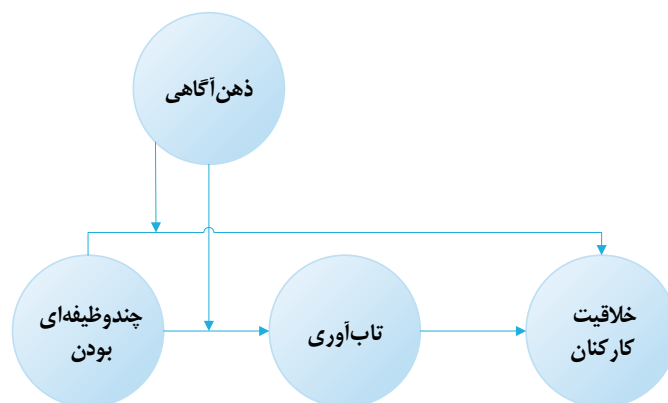
ذهن‌آگاهی به عنوان آگاهی لحظه‌ای و غیرقضاوتی نسبت به تجربه کنونی تعریف شده است (Kabat-Zinn, 2023). ذهن‌آگاهی به کارکنان این امکان را می‌دهد تا محرک‌ها و موقعیت‌های مختلف را بهتر شناسایی کنند و به آن‌ها پاسخ دهند و همچنین منجر به دسترسی به سایر منابع روان‌شناختی می‌شود که در راستای سلامت و نگرش‌های مثبت کاری استفاده می‌شوند (Roemer et al., 2020). ذهن‌آگاهی می‌تواند نقشی کلیدی در مدیریت استرس ناشی از چندوظیفه‌گرایی ایفا کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند ذهن‌آگاهی می‌تواند اثرات منفی فشارهای شناختی را کاهش دهد و توانایی افراد در مدیریت بهتر وظایف را افزایش دهد (Good et al., 2016). ذهن‌آگاهی با افزایش تمرکز و خودآگاهی، به افراد کمک می‌کند تا بین وظایف متعدد اولویت‌بندی کنند و تأثیرات منفی ناشی از استرس را بر تاب‌آوری کاهش دهند (Glomb et al., 2011). همچنین، با کمک به افراد در مدیریت بهتر احساسات ناشی از فشار چندوظیفه‌گرایی و کاهش پراکندگی ذهنی، به ارتقای توانایی تمرکز و جلوگیری از پراکندگی ذهنی در مواجهه با وظایف متعدد منجر می‌شود؛ بنابراین، می‌تواند توانایی فرد در اولویت‌بندی وظایف را افزایش دهد (Dane, 2013).

با توجه به مطالب بیان‌شده، در ادامه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شوند.

۱. چندوظیفه‌ای بودن تأثیری معنادار بر خلاقیت کارکنان دارد.
۲. چندوظیفه‌ای بودن تأثیری معنادار بر تاب‌آوری کارکنان دارد.

¹ Hülsheger

۳. تاب‌آوری کارکنان تأثیری معنادار بر خلاقیت کارکنان دارد.
 ۴. ذهن‌آگاهی تأثیر چندوظیفه‌ای بودن بر تاب‌آوری کارکنان را تعدیل می‌کند.
 ۵. ذهن‌آگاهی تأثیر چندوظیفه‌ای بودن بر خلاقیت کارکنان را تعدیل می‌کند.
 ۶. تاب‌آوری کارکنان رابطه بین چندوظیفه‌ای بودن و خلاقیت کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.
- چارچوب مفهومی این پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی در زمینه چندوظیفه‌ای بودن، تاب‌آوری، خلاقیت و ذهن‌آگاهی انجام شده‌اند که هر یک جنبه‌هایی از این مفاهیم را بررسی کرده‌اند. در جدول ۱، خلاصه‌ای از مطالعات کلیدی مرتبط با موضوع پژوهش حاضر ارائه شده است.

جدول ۱) پژوهش‌های انجام‌شده در گذشته

عنوان پژوهش	یافته‌ها	پژوهشگران
ذهن‌آگاهی، تاب‌آوری و شادکامی کارکنان خدماتی که از خانه کار می‌کنند	ذهن‌آگاهی و تاب‌آوری شادکامی کارکنان دورکار را افزایش می‌دهد.	لی ^۱ و همکاران (۲۰۲۴)
رابطه بین خلاقیت و تاب‌آوری در ارائه‌دهندگان سلامت روان پس از اضطراب عمومی کووید-۱۹	رابطه مثبت بین خلاقیت و تاب‌آوری در ارائه‌دهندگان سلامت روان پس از کرونا	گراسو ^۲ (۲۰۲۴)

¹ Le

² Grosso

دی لرنزو ^۱ و همکاران (۲۰۲۳)	خلاقیت و تاب‌آوری منابع کلیدی پس از پاندمی برای جوانان هستند.	خلاقیت و تاب‌آوری: مروری کوتاه بر منابع پس از پاندمی برای نوجوانان و جوانان
ژیجی ^۲ و همکاران (۲۰۲۲)	چندوظیفه‌ای بودن با تعلل در محیط کار رابطه دارد.	چندوظیفه‌ای بودن، دیدگاه زمانی و رفتار تعلل در محیط کار: مطالعه تجربی
آنسر ^۳ و همکاران (۲۰۲۲)	چندوظیفه‌ای بودن از طریق تاب‌آوری بر خلاقیت پرستاران تأثیر مثبت دارد.	بررسی خلاقیت کارکنان از طریق چندوظیفه‌ای بودن و تاب‌آوری: نگاهی به پرستاران در بخش مراقبت‌های بهداشتی
ژو و همکاران (۲۰۲۵)	تطابق چندوظیفه‌ای بودن با وظایف چندگانه خودرهبی را تقویت می‌کند.	چگونه تطابق بین چندوظیفه‌ای بودن و چندکاره بودن می‌تواند خودرهبی کارکنان را شکل دهد؟ نقش تعدیل‌کننده پردازش وظایف مبتنی بر هوش مصنوعی
مگین ^۴ (۲۰۱۶)	ذهن‌آگاهی و خودتنظیمی عملکرد چندوظیفه‌ای را بهبود می‌دهند.	نقش حافظه کاری، خودتنظیمی و ذهن‌آگاهی در عملکرد چندوظیفه‌ای
یوسف ^۵ و همکاران (۲۰۱۹)	چندوظیفه‌ای بودن رفتار نوآورانه پرستاران را افزایش می‌دهد.	آیا چندوظیفه‌ای بودن راه‌حلی برای رفتار نوآورانه در میان کارکنان پرستاری است؟ جاسازی شغلی و نقش تعدیل‌کننده تمرکززدایی
واحید ^۶ و همکاران (۲۰۲۱)	چندوظیفه‌ای بودن با انعطاف‌پذیری شغلی خلاقیت را تقویت می‌کند.	به سوی خلاقیت کارکنان در بخش مراقبت‌های بهداشتی: بررسی نقش چندوظیفه‌ای بودن، تعامل شغلی و انعطاف‌پذیری عملکردی
پرسینگ ^۷ (۱۹۹۹)	چندوظیفه‌ای بودن در محیط‌های فکری خلاقیت و عملکرد را بهبود می‌دهد.	مدیریت در زمان‌های چندوظیفه‌ای: بررسی خلاقیت و عملکرد فردی در محیط‌های فکری فشرده

¹ De Lorenzo

² Zhijie

³ Anser

⁴ McGinn

⁵ Yousaf

⁶ Waheed

⁷ Persing

چندوظیفه‌ای بودن ذهن‌آگاه: تفکیک اثر چندوظیفه‌ای بودن بر تعارض کار-خانواده و رضایت از زندگی	چندوظیفه‌ای بودن ذهن‌آگاه تعارض کار-خانه را کاهش می‌دهد.	وتنراب ^۱ و همکاران (۲۰۱۹)
بی‌ادبی در محل کار به عنوان تعدیل‌کننده روابط بین چندوظیفه‌ای بودن و نتایج شغلی	بی‌ادبی در محل کار رابطه چندوظیفه‌ای بودن و پیامدهای شغلی را تعدیل می‌کند.	آراسلی ^۲ و همکاران (۲۰۱۸)
رویکرد هشت‌پایی در مدیریت زمان: چندوظیفه‌ای بودن و خلاقیت	چندوظیفه‌ای بودن به عنوان رویکرد هشت‌پایی خلاقیت را تقویت می‌کند.	کایالاب ^۳ (۲۰۱۴)
چرخش وظایف و چندوظیفه‌ای بودن: اثرات بر خلاقیت افراد	چرخش وظایف و چندوظیفه‌ای بودن خلاقیت افراد را افزایش می‌دهد.	ماجار و الدهام ^۴ (۲۰۰۶)

روش پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. از نظر ماهیت و روش نیز پژوهشی کمی محسوب می‌شود. جامعه آماری در این مطالعه شامل تمامی کارکنان اداره کار، تعاون و رفاه اجتماعی استان مرکزی است. طرح پژوهش از نوع مقطعی بود و با توجه به اینکه از تکنیک معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد، این پژوهش به صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه انجام شد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شد:

$$q \leq n \leq 15q$$

از آنجا که تعداد پرسش‌های پرسشنامه ۲۰ پرسش است، حداقل نمونه باید بین دو مقدار ۱۰۰ و ۳۰۰ نفر باشد. پژوهشگران ۲۰۰ پرسشنامه توزیع کردند. برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ها به صورت حضوری در محل کار کارکنان توزیع شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس در نهایت تعداد ۱۷۵ پرسشنامه کامل شد که تجزیه و تحلیل نیز بر اساس همین تعداد پرسشنامه انجام شده است. پرسشنامه استفاده شده شامل ۲۰ پرسش مبتنی بر منابع بیان شده در جدول ۲ است که در ضمیمه مقاله (پیوست ۱) ارائه شده است.

نتایج این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماري لیزرل تحلیل شده است. ترکیب پرسش‌ها بر اساس هر متغیر به شرح زیر است. بر اساس جدول ۲، مقدار ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسش‌های هر متغیر بیش از ۰/۷ است؛ بنابراین، پرسشنامه پژوهش از اعتبار کافی برخوردار است.

¹ Weintraub

² Arasli

³ Kayaalp

⁴ Madjar & Oldham

جدول ۲) منابع و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	منبع	شماره پرسش‌ها	متغیر
۰/۷۶۳	العمر ^۱ و همکاران (۲۰۱۹)	۱ تا ۶	تاب‌آوری کارکنان
۰/۷۶	العمر و همکاران (۲۰۱۹)	۷ تا ۱۱	چندوظیفه‌ای بودن کارکنان
۰/۷۸۴	آگوندوز ^۲ و همکاران (۲۰۱۸)	۱۲ تا ۱۵	خلاقیت کارکنان
۰/۷۸۹	لائو ^۳ و همکاران (۲۰۰۶)	۱۶ تا ۲۰	ذهن‌آگاهی

نمونه شامل ۴۴/۴ درصد زن و ۶۵/۶ درصد مرد است. ۳۹/۴ درصد در بازه سنی ۳۰ تا ۳۵ سال، ۴۱/۷ درصد در بازه سنی ۳۶ تا ۴۰ سال، ۱۸/۳ درصد در بازه سنی بیشتر از ۴۰ سال قرار دارند. تجربه ۲۶/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۱۰ سال، ۶۳/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۹/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان بیشتر از ۱۵ سال است.

یافته‌ها

در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها و بررسی روابط بین متغیرهای چندوظیفه‌ای بودن، تاب‌آوری، خلاقیت و ذهن‌آگاهی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. روش معادلات ساختاری به عنوان یکی از پیشرفته‌ترین تکنیک‌های آماری در علوم اجتماعی و رفتاری شناخته می‌شود که امکان تحلیل هم‌زمان روابط پیچیده بین متغیرهای مشاهده‌شده و نهفته را فراهم می‌کند (Kline, 2015). این روش به ویژه برای آزمون مدل‌های نظری که شامل متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده هستند، مناسب است، زیرا قادر است برازش کلی مدل را ارزیابی و ضرایب مسیر بین متغیرها را به صورت دقیق محاسبه کند (Byrne, 2016). نرم‌افزار LISREL به عنوان ابزاری قدرتمند برای اجرای معادلات ساختاری انتخاب شد، زیرا این نرم‌افزار قابلیت تحلیل مدل‌های پیچیده با متغیرهای نهفته را دارد و به طور ویژه در محاسبه شاخص‌های برازش و ارائه نتایج قابل اعتماد عملکردی برجسته دارد (Jöreskog & Sörbom, 1996).

در ابتدا، شاخص‌های برازش بررسی شده‌اند. مقدار کای اسکوئر به درجه آزادی در این پژوهش برابر ۲/۸۹ محاسبه شده است که با توجه به کمتر بودن آن از حد استاندارد (۳)، تأیید می‌شود. همچنین، شاخص RMSEA به عنوان یکی از شاخص‌های مطلوب برازش معرفی می‌شود. اگر مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸ باشد، برازش مطلوب ارزیابی

¹ Al-Omar

² Akgunduz

³ Lau

می‌شود؛ مقادیر بین ۰/۰۸ تا ۰/۱۰ نشان‌دهنده برازش متوسط و مقادیر بیشتر از ۰/۱۰ نشان‌دهنده برازش نامطلوب هستند. مقدار RMSEA در این پژوهش ۰/۰۸۳ محاسبه شده که بیانگر برازش مناسب است. شاخص RMR نیز به عنوان یک معیار دیگر بررسی شده است. مقدار استاندارد این شاخص باید کمتر از ۰/۰۸ باشد. در پژوهش حاضر، مقدار این شاخص برابر ۰/۰۵۶ است که نشان‌دهنده تأیید برازش مدل است. مقادیر بیشتر از ۰/۹۰ برای شاخص‌های برازش هنجار شده (NFI)^۱، برازش هنجار نشده (NNFI)^۲، شاخص برازش تطبیقی (CFI)^۳ و شاخص برازش فزاینده (IFI)^۴ نشان‌دهنده برازشی عالی هستند. در این پژوهش، مقادیر این شاخص‌ها به ترتیب برابر با ۰/۹۰، ۰/۹۵، ۰/۹۲ و ۰/۹۴ محاسبه شده‌اند که همگی از مقدار استاندارد فراتر می‌روند و برازش مدل را تأیید می‌کنند. علاوه بر این، شاخص نیکویی برازش (GFI)^۵ نیز بررسی شده است. مقدار استاندارد برای این شاخص بیشتر از ۰/۸۰ تعیین شده است. در این پژوهش، مقدار GFI برابر ۰/۸۷ محاسبه شده که نشان‌دهنده مطابقت مدل با معیارهای استاندارد و برازش مطلوب آن است. گفتنی است، در برخی از پژوهش‌ها مقدار استاندارد GFI بیشتر از ۰/۹۰ در نظر گرفته می‌شود، اما در مطالعات سازمانی و علوم اجتماعی، مقدار ۰/۸۰ نیز به عنوان معیاری قابل قبول پذیرفته شده است (Hair et al., 2010). در این پژوهش، با توجه به ماهیت داده‌ها و پیچیدگی مدل، مقدار ۰/۸۰ به عنوان آستانه برازش مطلوب انتخاب شد که با مقدار به‌دست‌آمده (۰/۸۷) سازگار است و برازش مناسب مدل را تأیید می‌کند. در جدول ۳، نتایج شاخص‌های برازش آورده شده است.

جدول ۳) نتایج شاخص‌های برازش مدل

شاخص برازش	χ^2 / df	RMSEA	RMR	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI
میزان استاندارد	کمتر از ۳	بین ۰/۰۸ تا ۰/۱				بیشتر از ۰/۹		بیشتر از ۰/۸
میزان پژوهش	۲/۱۸۵	۰/۰۸	۰/۰۵۶	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۸۷

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از شاخص‌های تحت بررسی می‌توان نتیجه گرفت داده‌های جمع‌آوری شده مناسب هستند و مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. آزمون فرضیه‌های پژوهش حاضر با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شده است. شکل ۲ ضرایب t را برای مدل اندازه‌گیری (ضرایب t برای پرسش‌ها و

¹ Normed Fit Index

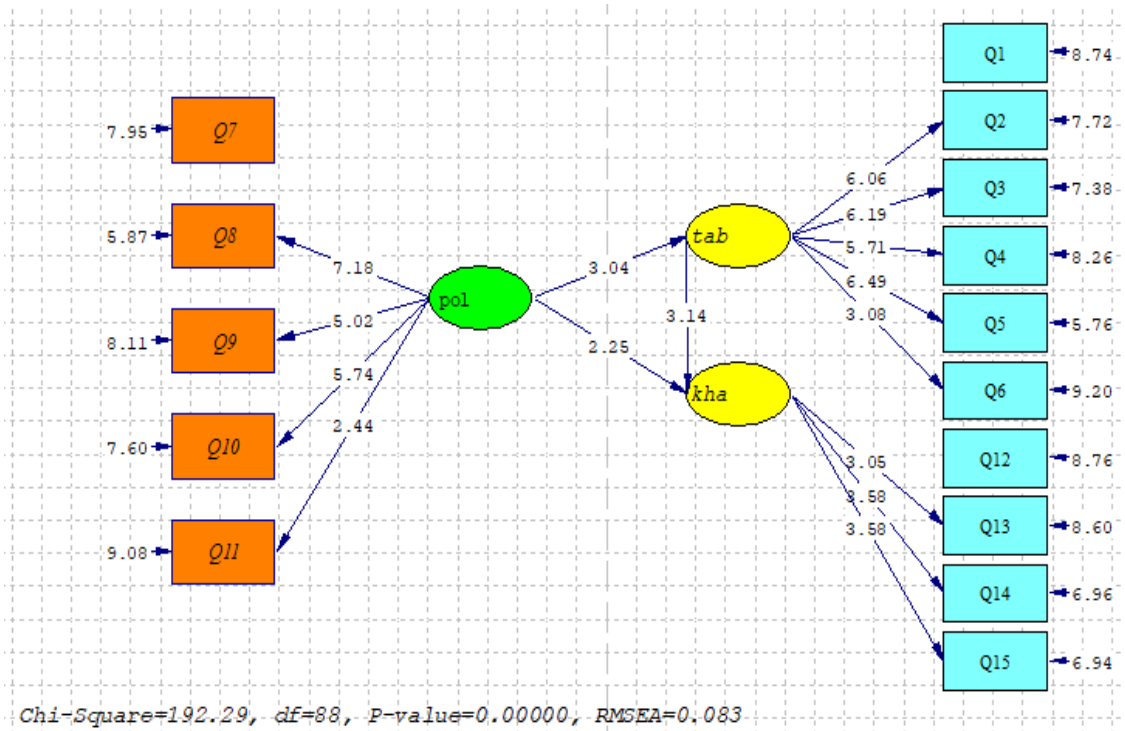
² Non-Normed Fit Index

³ Comparative Fit Index

⁴ Incremental Fit Index

⁵ Goodness of Fit Index

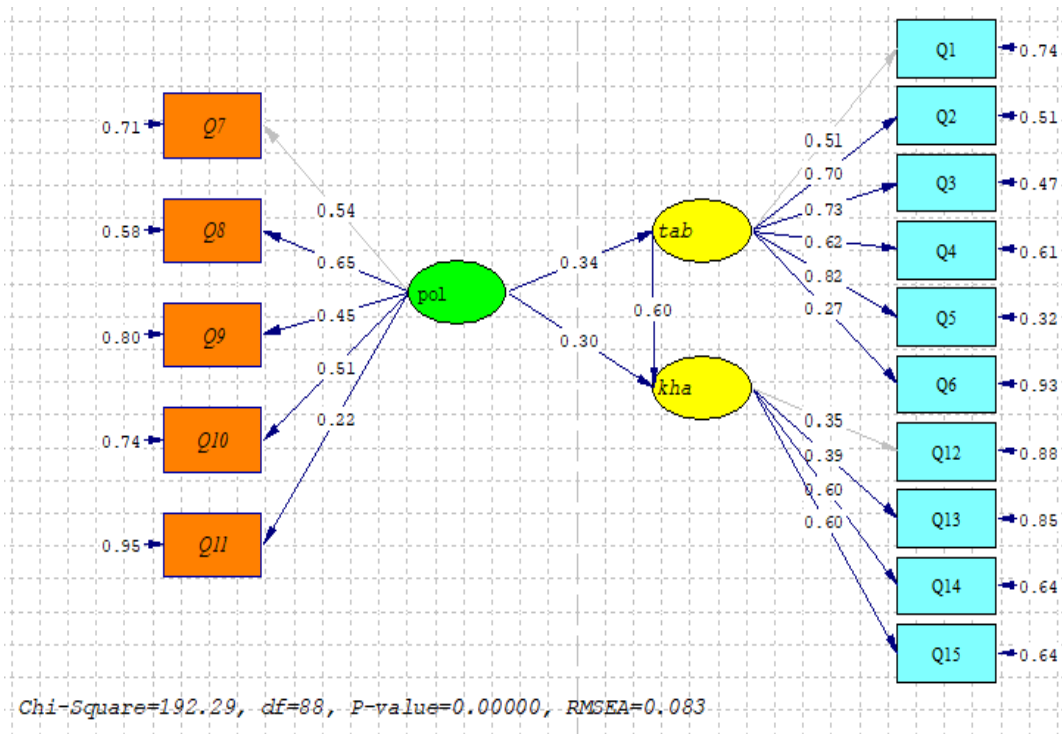
متغیرهای مربوط به آن‌ها) و مدل ساختاری (ضرایب t برای مسیرهای مطرح‌شده در مدل در بین متغیرها) نشان می‌دهد.



شکل ۲) آماره t برای مدل ساختاری و اندازه‌گیری

از این مدل برای بررسی معناداری ارتباط بین متغیرهای مکنون مطرح‌شده در مدل استفاده می‌شود و در صورتی که ضریب t محاسبه‌شده در سطح خطای ۰/۰۵ درصد در بازه بی‌معنا (۱/۹۶+ و ۱/۹۶-) قرار نداشته باشد، می‌توان نتیجه گرفت ارتباطی معنادار بین دو متغیر مکنون تحت بررسی وجود دارد.

از سوی دیگر، شکل ۳ ضرایب استاندارد را برای مدل اندازه‌گیری (ضرایب استاندارد برای پرسش‌ها و متغیرهای مربوط به آن‌ها) و مدل ساختاری (ضرایب مسیر برای مسیرهای مطرح‌شده در مدل در بین متغیرها) نشان می‌دهد. مسیر ترسیم‌شده از متغیرهای درون‌زا به سمت متغیرهای درون‌زای مدل با ضریب مسیر گاما و مسیر بین تمامی متغیرهای درون‌زا با ضریب مسیر بتا معرفی و نام‌گذاری می‌شود که بر این اساس، در مدل زیر ۳ مسیر ترسیم شده‌اند که ۲ مسیر از نوع گاما هستند و ۱ مسیر از نوع بتا است.



شکل ۳ ضرایب استاندارد برای مدل ساختاری و اندازه‌گیری

جدول ۴ نتیجه آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	ضریب استاندارد	ضریب t	فرضیه‌ها	
تأیید فرضیه	۰/۳۰	۲/۲۵	انجام هم‌زمان چند کار (پلی‌کرونیستی) کارکنان رابطه‌ای مثبت با خلاقیت کارکنان دارد.	فرضیه ۱
تأیید فرضیه	۰/۳۴	۳/۰۴	انجام هم‌زمان چند کار (پلی‌کرونیستی) کارکنان رابطه‌ای مثبت با تاب‌آوری کارکنان دارد.	فرضیه ۲
تأیید فرضیه	۰/۶۰	۳/۱۴	تاب‌آوری کارکنان رابطه‌ای مثبت با خلاقیت کارکنان دارد.	فرضیه ۳
	آماره U0		فرضیه‌های تعدیل‌گر	تعدیل‌گر
تأیید فرضیه		۳۶/۲۸۶	ذهن‌آگاهی نقش تعدیل‌کنندگی در تأثیر انجام هم‌زمان چند کار (پلی‌کرونیستی) کارکنان بر تاب‌آوری کارکنان دارد.	فرضیه ۴
تأیید فرضیه		۲۵/۹۵۶	ذهن‌آگاهی نقش تعدیل‌کنندگی در تأثیر انجام هم‌زمان چند کار (پلی‌کرونیستی) کارکنان بر خلاقیت کارکنان دارد.	فرضیه ۵

نتیجه	ضریب معناداری Z	فرضیه میانجی	
تأیید فرضیه	۳/۵۹	تاب‌آوری کارکنان نقش میانجی را در رابطه بین انجام هم‌زمان چند کار (پلی‌کرونیستی) کارکنان و خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند.	فرضیه ۶

بحث و نتیجه‌گیری

طبق جدول ۴، بر اساس نتایج فرضیه اول، واضح است چندوظیفه‌ای بودن تأثیری مثبت و معنادار بر خلاقیت کارکنان دارد. این فرضیه تأیید شده است. نتایج این فرضیه با پژوهش واحد و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد. چندوظیفه‌ای بودن به کارکنان این امکان را می‌دهد تا برنامه‌های مختلف را مدیریت کنند. این تلاش‌ها باعث می‌شود کارکنان به دنبال جدیدترین روش‌ها برای انجام فعالیت‌های خود بگردند و ایده‌های جدید پیدا کنند. چندوظیفه‌ای بودن کارکنان را به سمت پذیرش روش‌های جدید و مدرن به جای الگوهای سنتی هدایت می‌کند. تلاش برای انجام چندین کار به طور هم‌زمان باعث می‌شود کارکنان خلاق‌تر شوند. خلاقیت کارکنان به تمایل آن‌ها برای انجام چند کار به طور هم‌زمان بستگی دارد تا فرایند خلاقیت را اجرا کنند و فرایند کاری خود را از روش‌های سنتی به خلاقانه تغییر دهند. کارکنان چندوظیفه‌ای انگیزه زیادی برای خلاقیت دارند و می‌توانند بسیاری از اقدامات لازم را به طور هم‌زمان در سازمان انجام دهند. بنابراین، توانایی انجام چندین کار به طور هم‌زمان در ایجاد خلاقیت بسیار مهم است.

نتایج تحلیل فرضیه دوم نشان داد چندوظیفه‌ای بودن تأثیری معنادار بر تاب‌آوری کارکنان دارد. این فرضیه پذیرفته شده است. نتایج این فرضیه با پژوهش آنصر و همکاران (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد. چندوظیفه‌ای بودن بر مشارکت کارکنان در انجام وظایف متعدد به طور هم‌زمان تمرکز دارد و بنابراین، به افزایش صبر، استقامت و تاب‌آوری آن‌ها کمک می‌کند. این ویژگی‌های مرتبط با استقامت باعث بهبود تاب‌آوری می‌شوند. تاب‌آوری کارکنان به توانایی آن‌ها برای حفظ حالت مثبت و سازگاری با کارشان حتی در مواجهه با مشکلات اشاره دارد. تاب‌آوری به کارکنان کمک می‌کند تا به تعادل برسند و دوباره به حلت اولیه خود بازگردند. چندوظیفه‌ای بودن باعث افزایش تاب‌آوری کارکنان از طریق تشویق و افزایش اتکا به خود می‌شود. نگرش چندوظیفه‌ای کارکنان پایه‌ای محکم برای بهبود تاب‌آوری آن‌ها فراهم می‌آورد. چندوظیفه‌ای بودن کارکنان به آن‌ها اجازه می‌دهد تا چندین کار را به طور هم‌زمان انجام دهند و تولدایی رشد در زمینه‌های مختلف را پیدا کنند که در نهایت تاب‌آوری کارکنان را تقویت می‌کند.

نتایج تحلیل فرضیه سوم نشان داد تاب‌آوری کارکنان تأثیری معنادار بر خلاقیت آن‌ها دارد. این فرضیه پذیرفته

شده است. نتایج این فرضیه با پژوهش دکلرک و پریرا^۱ (۲۰۱۹) و پرایاگ و داسانایک^۲ (۲۰۲۳) هم‌خوانی دارد. تاب‌آوری به معنای توانایی بهبود سریع، استقامت و تحمل مشکلات است که باعث می‌شود افراد قوی‌تر و خلاق‌تر شوند. تاب‌آوری کارکنان به آن‌ها کمک می‌کند تا کارشان را مدیریت و آن را تنظیم کنند. تاب‌آوری کارکنان نقشی کلیدی در شکل‌گیری ایده‌های نوآورانه و بهره‌گیری از تجربیات گذشته ایفا می‌کند و در نتیجه، به بهبود عملکرد کاری، ایجاد تغییرات سازنده و انطباق بهتر با تحولات آینده کمک می‌کند. این ویژگی به تقویت تحمل و صبر افراد می‌انجامد و شرایط لازم برای تحقق خلاقیت در محیط کار را فراهم می‌کند. خلاقیت کارکنان به عنوان بازتابی از استفاده بهینه از منابع عاطفی، شناختی و فیزیکی عمل می‌کند که از طریق تقویت تاب‌آوری در افراد پرورش یافته‌اند و به آن‌ها امکان می‌دهد تا در مواجهه با چالش‌ها، راه‌حل‌های بدیع و کارآمد ارائه دهند.

اثر تعدیل‌کنندگی ذهن‌آگاهی در رابطه بین دو متغیر چندوظیفه‌ای بودن کارکنان و تاب‌آوری کارکنان تأیید شده است و فرضیه چهارم تأیید می‌شود. می‌توان پذیرفت ذهن‌آگاهی نقش تعدیل‌کنندگی در تأثیر چندوظیفه‌ای بودن کارکنان بر تاب‌آوری کارکنان ایفا می‌کند. نتایج آزمون هم‌چنین نشان داد ذهن‌آگاهی نقش تعدیل‌کنندگی در تأثیر چندوظیفه‌ای بودن کارکنان بر خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند. بنابراین، فرضیه پنجم نیز تأیید می‌شود. برای بررسی اهمیت فرضیه میانجی‌گری، از آماره Z استفاده شد. بنابراین، مشخص شد در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تمایل به تاب‌آوری کارکنان تأثیری مثبت و معنادار به عنوان میانجی دارد. چندوظیفه‌ای بودن کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری ایده‌های نوآورانه برای بازنگری و بهبود عملکرد شغلی از طریق تقویت تاب‌آوری باشد. تاب‌آوری به عنوان یک متغیر میانجی، رابطه میان چندوظیفه‌ای بودن و خلاقیت کارکنان را تقویت می‌کند. کارکنانی که توانایی انجام هم‌زمان چندین وظیفه را دارند، معمولاً در مواجهه با چالش‌ها انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند و تاب‌آوری بیشتری دارند. این ویژگی باعث افزایش اعتمادبه‌نفس و خوداتکایی آن‌ها می‌شود که به عنوان پایه و اساس خلاقیت عمل می‌کند. در نتیجه، تاب‌آوری به‌دست‌آمده از چندوظیفه‌ای بودن خلاقیت کارکنان را تقویت می‌کند و به آن‌ها امکان می‌دهد با استقلال بیشتری در حل مسائل و ارائه ایده‌های نو عمل کنند. این درک از آزادی و اتکا به خود ناشی از تاب‌آوری ظرفیت خلاقیت را در افراد تقویت می‌کند. تاب‌آوری ناشی از چندوظیفه‌ای بودن کارکنان را به سمت خلق ایده‌های جدید و رویکردهای جدید کاری هدایت می‌کند. در واقع، تاب‌آوری کارکنان پیوندی بین چندوظیفه‌ای بودن و خلاقیت است.

¹ De Clercq & Pereira

² Prayag & Dassanayake

پیشنهادها

این یافته‌ها پیامدهای مدیریتی و کاربردی مهمی برای سازمان‌ها به ویژه اداره کار، تعاون و رفاه اجتماعی استان مرکزی دارند. چندوظیفه‌ای بودن نه فقط به عنوان یک مهارت فردی، بلکه به عنوان یک راهبرد سازگاری می‌تواند بهره‌وری و نوآوری را در محیط کار افزایش دهد. سازمان‌ها می‌توانند با تشویق کارکنان به پذیرش وظایف متعدد و ارائه آموزش‌های مرتبط با مدیریت هم‌زمان وظایف، زمینه را برای تقویت خلاقیت و تاب‌آوری فراهم کنند. به علاوه، نقش ذهن‌آگاهی به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده نشان می‌دهد برنامه‌های آموزشی مبتنی بر ذهن‌آگاهی (مانند تمرینات تمرکز و کاهش استرس) می‌توانند اثربخشی چندوظیفه‌ای بودن را در افزایش تاب‌آوری و خلاقیت تقویت کنند. این امر به ویژه در محیط‌های کاری پویا و پرچالش مانند اداراتی که در آن‌ها کارکنان با حجم زیاد وظایف و فشارهای روانی مواجه هستند، اهمیت بیشتری دارد. از سوی دیگر، تقویت تاب‌آوری از طریق چندوظیفه‌ای بودن می‌تواند به کاهش فرسودگی شغلی و افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان در برابر تغییرات سازمانی کمک کند که در نهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر می‌شود.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر برای افزایش بهره‌وری و خلاقیت کارکنان ارائه می‌شود:

- طراحی دوره‌های آموزشی چندوظیفه‌ای بودن: مدیران می‌توانند دوره‌های آموزشی جامع برای توسعه مهارت‌های چندوظیفه‌ای برگزار کنند که شامل تکنیک‌های مدیریت زمان، اولویت‌بندی وظایف بر اساس اهمیت و فوریت، و استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند نرم‌افزارهای مدیریت پروژه باشند. این آموزش‌ها می‌تواند با شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی کاری همراه شوند تا کارکنان یاد بگیرند چگونه در شرایط پرفشار چندین وظیفه را به صورت مؤثر مدیریت کنند. این رویکرد نه فقط خلاقیت را از طریق تشویق به یافتن راه‌حل‌های نوآورانه تقویت می‌کند، بلکه با افزایش توانایی مقابله با چالش‌ها، تاب‌آوری را نیز بهبود می‌بخشد.
- اجرای برنامه‌های ذهن‌آگاهی: سازمان‌ها می‌توانند کارگاه‌های منظم ذهن‌آگاهی را در برنامه‌های توسعه منابع انسانی خود بگنجانند. این کارگاه‌ها می‌توانند شامل تمرینات عملی مانند مدیتیشن هدایت‌شده، تکنیک‌های تنفس عمیق و فعالیت‌های تمرکز حواس باشند که به مدت ۱۵ تا ۳۰ دقیقه در هفته برگزار شوند. برای مثال، می‌توان از برنامه‌های استاندارد مانند MBSR (کاهش استرس مبتنی بر ذهن‌آگاهی) استفاده کرد. این برنامه‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا استرس ناشی از چندوظیفه‌ای بودن را کاهش دهند، تمرکز خود را حفظ کنند و با آگاهی بیشتر وظایف خود را انجام دهند که در نهایت خلاقیت و تاب‌آوری آن‌ها را افزایش می‌دهد.
- ایجاد محیط کاری انعطاف‌پذیر: مدیران می‌توانند با طراحی ساختارهای کاری منعطف، مانند امکان انتخاب وظایف توسط کارکنان یا تخصیص پروژه‌های متنوع به صورت چرخشی، از ظرفیت چندوظیفه‌ای بودن

برای ارتقای نوآوری و تاب‌آوری بهره ببرند. برای مثال، می‌توان تیم‌های کاری چندمنظوره تشکیل داد که افراد در آن‌ها به صورت هم‌زمان روی پروژه‌های مختلف کار کنند. این انعطاف‌پذیری به کارکنان اجازه می‌دهد تا با آزادی بیشتری ایده‌های خود را آزمایش کنند و در عین حال، با چالش‌های جدید سازگار شوند که هر دو به خلاقیت و تاب‌آوری کمک می‌کنند.

در مجموع، این پژوهش نشان می‌دهد چندوظیفه‌ای بودن، تاب‌آوری و ذهن‌آگاهی به عنوان یک مجموعه به هم پیوسته می‌توانند به عنوان اهرم‌هایی برای افزایش بهره‌وری و خلاقیت در سازمان‌ها عمل کنند. استفاده از این یافته‌ها در عمل می‌تواند به مدیران کمک کند تا با طراحی مداخلات هدفمند، هم عملکرد فردی کارکنان و هم موفقیت سازمانی را بهبود بخشند.

سپاسگزاری

از مدیران و کارشناسان محترم اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان مرکزی که با ما در انجام پژوهش همکاری کردند، سپاسگزاریم.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

منابع فارسی

۱. اصلانی، فرشید، و محمدی، مرضیه (۱۴۰۴). تأثیر کمال‌گرایی بر انگیزش با نقش میانجی خودکارآمدی و تاب‌آوری روانشناختی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۱(۱)، ۶۱-۹۰.
<https://doi.org/10.22034/jom.2025.2047666.1301>

References

- Aslani, F., & Mohammadi, M. (2025). The Effect of Perfectionism on Motivation with the Mediating Role of Self-Efficacy and Psychological Resilience. *Psychological Researches in Management*, 11(1), 61-90. <https://doi.org/10.22034/jom.2025.2047666.1301> (In Persian)
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gok, O.A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: the mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Al-Omar, H.A., Arafah, A.M., Barakat, J.M., Almutairi, R.D., Khurshid, F., & Alsultan, M.S. (2019). The impact of perceived organizational support and resilience on pharmacists' engagement in their stressful and competitive workplaces in Saudi Arabia. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 27(7), 1044-1052. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2019.08.007>
- Anser, M.K., Yousaf, Z., Sharif, M., Yijun, W., Majid, A., & Yasir, M. (2022). Investigating employee creativity through employee polychronicity and employee resilience: a glimpse of nurses working in the health-care sector. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 39-54. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0176>
- Antoncic, J.A., Antoncic, B., & Li, Z. (2018). Creativity of the entrepreneur, intrapreneurship, and the growth of small and medium-sized enterprises: evidence from China. *Chinese Business Review*, 17(7), 336-341. <https://doi.org/10.17265/1537-1506/2018.07.003>
- Arasli, H., Hejraty Namin, B., & Abubakar, A.M. (2018). Workplace incivility as a moderator of the relationships between polychronicity and job outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1245-1272. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0655>
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bluedorn, A. C. (2002). *The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience*. Stanford University Press.
- Byrne, B.M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd Ed.). Routledge.
- Byrne, E.K., & Thatchenkery, T. (2019). Cultivating creative workplaces through mindfulness. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 15-31. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0387>

11. Cohn, M.A., Fredrickson, B.L., Brown, S.L., Mikels, J.A., & Conway, A.M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361-368. <https://doi.org/10.1037/a0015952>
12. Connor, K.M., & Davidson, J.R. (2013). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
13. Correia, R.J., Dias, J.G., Teixeira, M.S., & Campos, S. (2023). Building competitive advantages and business success: the role of learning orientation, reward systems and entrepreneurial orientation. *European Business Review*, 35(1), 92-119. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2022-0051>
14. Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997-1018. <https://doi.org/10.1177/0149206310367948>
15. De Clercq, D., & Pereira, R. (2019). Resilient employees are creative employees, when the workplace forces them to be. *Creativity and Innovation Management*, 28(3), 329-342. <https://doi.org/10.1111/caim.12328>
16. De Lorenzo, A., Lattke, L.S., & Rabaglietti, E. (2023). Creativity and resilience: A mini-review on post-pandemic resources for adolescents and young adults. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1117539>
17. Denhardt, J., & Denhardt, R. (2010). Building organizational resilience and adaptive management. In J.W. Reich, A.J. Zautra & J.S. Hall (Eds.), *Handbook of adult resilience*. The Guilford Press, New York.
18. Ding, G., Liu, H., Huang, Q., & Gu, J. (2019). Enterprise social networking usage as a moderator of the relationship between work stressors and employee creativity: a multilevel study. *Information and Management*, 56(8). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.04.008>
19. Gärtner, C. (2013). Enhancing readiness for change by enhancing mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52-68. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768433>
20. Glomb, T.M., Duffy, M.K., Bono, J.E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-157). Emerald Group Publishing Limited.
21. Good, D.J., Lyddy, C.J., Glomb, T.M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M.K., ... & Lazar, S.W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114-142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
22. Grosso, C.A. (2024). *The relationship between creativity and resilience in mental health providers following the COVID-19 public health emergency* [Doctoral dissertation]. Saybrook University.
23. Grygorenko, Z., & Naydonova, G. (2023). The concept of “resilience”: history of formation and approaches to definition. *Public Administration and Law Review*, (2), 76-88. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-76-88>
24. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Ed.). Pearson Prentice Hall.

25. Henriksen, D., Richardson, C., & Shack, K. (2020). Mindfulness and creativity: Implications for thinking and learning. *Thinking Skills and Creativity*, 37, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100689>
26. Hertenstein, E., Waibel, E., Frase, L., Riemann, D., Feige, B., Nitsche, M.A., & Nissen, C. (2019). Modulation of creativity by transcranial direct current stimulation. *Brain Stimulation*, 12(5), 1213-1221. <https://doi.org/10.1016/j.brs.2019.06.004>
27. Hülsheger, U.R., Alberts, H.J., Feinholdt, A., & Lang, J.W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
28. Jang, J., & George, R.T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.004>
29. Jöreskog, K.G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Scientific Software International.
30. Kabat-Zinn, J. (2023). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hachette UK.
31. Kayaalp, A. (2014). The octopus approach in time management: Polychronicity and creativity. *Military Psychology*, 26(2), 67-76. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2023-0109>
32. Kline, R.B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th Ed.). Guilford Press.
33. König, C.J., & Waller, M.J. (2010). Time for reflection: A critical examination of polychronicity. *Human Performance*, 23(2), 173-190. <https://doi.org/10.1080/08959281003621703>
34. Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
35. Lau, M.A., Bishop, S.R., Segal, Z.V., Buis, T., Anderson, N.D., Carlson, L., ..., & Devins, G. (2006). The Toronto mindfulness scale: Development and validation. *Journal of Clinical Psychology*, 62(12), 1445-1467. <https://doi.org/10.1002/jclp.20326>
36. Le, N.H., Mai, M.Q.T., & Le, K.G. (2024). Mindfulness, resilience and the happiness of service employees working from home. *Journal of Services Marketing*, 38(4), 460-473.
37. Leclair, M. (2023). The atmospherics of creativity: Affective and spatial materiality in a designer's studio. *Organization Studies*, 44(5), 807-829. <https://doi.org/10.1177/01708406221080141>
38. Madjar, N., & Oldham, G. R. (2006). Task rotation and polychronicity: Effects on individuals' creativity. *Human Performance*, 19(2), 117-131. DOI: 10.1207/s15327043hup1902_2
39. Mahmoud, M.A.S., Mustamil, N.M., & Seng, T.L. (2023). Transformational Leadership, Mindfulness, and Employee Creativity: A Moderating Effect of Improvisation-Evidence from the Hospitality Industry in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(6), 1664-1691. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2168833>
40. Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S.C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of

- nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004>
41. Masten, A.S., Narayan, A.J., & Wright, M.O.D. (2023). Resilience Processes in Development: Multisystem Integration Emerging from Four Waves of Research. In *Handbook of resilience in children* (pp. 19-46). Cham: Springer International Publishing.
 42. McGinn, B.A. (2016). *The role of working memory, self-regulation, and mindfulness in multitasking performance* [Doctoral dissertation]. University of Texas at Austin.
 43. Persing, D.L. (1999). Managing in polychronic times: Exploring individual creativity and performance in intellectually intensive venues. *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 358-373. <https://doi.org/10.1108/02683949910277111>
 44. Prayag, G., & Dassanayake, D.C. (2023). Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: the role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(10), 2312-2336. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2108040>
 45. Roemer, A., Sutton, A., & Medvedev, O.N. (2021). The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 917-928. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0323>
 46. Sanjram, P.K., & Khan, A. (2011). Attention, polychronicity, and expertise in prospective memory performance: programmers' vulnerability to habit intrusion error in multitasking. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(6), 428-439. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2011.01.006>
 47. Schell, K.L., & Conte, J.M. (2008). Associations among polychronicity, goal orientation, and error orientation. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 288-298. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.08.009>
 48. Sehrish, J., & Zubair, A. (2020). Impact of Polychronicity on Work-Related Quality of Life Among Bank Employees: Moderating Role of Time Management. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 35(2), 511-528. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2020.35.2.22>
 49. Shahpouri, S., Namdari, K., & Abedi, A. (2016). Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses. *Applied Nursing Research*, 30, 216-221. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.10.008>
 50. Sunley, R., Harding, L., & Jones, J. (2019). Realizing creativity in management education: putting student energy into action. *International Journal of Management in Education*, 17(2), 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.02.007>
 51. Tierney, P., & Farmer, S.M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293. <https://doi.org/10.1037/a0020952>
 52. Tugade, M.M., & Fredrickson, B.L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
 53. Waheed, J., Jun, W., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Hussain, H. (2021). Towards Employee Creativity in the Healthcare Sector: Investigating the Role of Polychronicity, Job Engagement,

- and Functional Flexibility. In *Healthcare* (Vol. 9, No. 7, p. 837). Multidisciplinary Digital Publishing Institute
54. Weintraub, J., Pattusamy, M., & Dust, S.B. (2019). Mindful multitasking: Disentangling the effect of polychronicity on work–home conflict and life satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 159(4), 497-502. <https://doi.org/10.1080/00224545.2018.1523783>
55. Wu, T.J., Gao, J.Y., Wang, L.Y., & Yuan, K.S. (2020). Exploring links between polychronicity and job performance from the person–environment fit perspective—The mediating role of well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph17103711>
56. Yousaf, Z., Majid, A., & Yasir, M. (2019). Is polychronicity a panacea for innovative work behavior among nursing staff? Job embeddedness and moderating role of decentralization. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 173-189. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0172>
57. Zhijie, S., Gull, N., Asghar, M., Sarfraz, M., Shi, R., & Rafique, M. A. (2022). Polychronicity, time perspective, and procrastination behavior at the workplace: An empirical study. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 38(2), 355-364. <https://doi.org/10.6018/analesps>
58. Zhou, Y., Wang, C., & Sin, H.P. (2023). Being “there and aware”: a meta-analysis of the literature on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 299-316. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2150170>
59. Zhou, Z., Xiang, S., & Xie, Q. (2025). How could fit between polychronicity and multitasking shape employees' self-leadership? The moderating role of AI-empowered task processing. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1451944>. eCollection 2025

پیوست ۱

کاملاً مخالفم	کاملاً موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً موافقم	
					تاب‌آوری کارکنان
					۱- من پس از مشکلات سخت خیلی زود خودم را بازیابی می‌کنم.
					۲- گذر از رویدادهای پرتنش اوقات دشواری را پیش روی من قرار می‌دهد.
					۳- من به فاصله کوتاه‌تری خودم را از شر رویدادهای بد خلاص می‌کنم.
					۴- وقتی اتفاق بدی می‌افتد من خیلی راحت از آن عبور می‌کنم.
					۵- من با کمی تلاش از بحران‌ها می‌گذرم.
					۶- زمان زیادی نمی‌گذرد که بتوانم از طوفان حوادث به زندگی عادی بازگردم.
					چندوظیفه‌ای بودن
					۷- من ترجیح می‌دهم دو یا چند کار را به طور هم‌زمان انجام بدهم.
					۸- من معمولاً می‌توانم دو یا چند کار را به طور هم‌زمان انجام بدهم.
					۹- به نظر من انجام چند کار با هم باعث می‌شود به بهترین نحو از زمان استفاده کنم.
					۱۰- من خیلی راحت می‌توانم بیش از یک کار را در آن واحد انجام بدهم.
					۱۱- من دوست دارم چند کار را با هم انجام بدهم.
					خلاقیت کارکنان
					۱۲- من همواره فرصتی را برای یافتن راه‌های جدید انجام کارها پیدا می‌کنم.
					۱۳- من برای حل مسائل همیشه به دنبال ایده‌ها و راه‌های جدید هستم.
					۱۴- من ایده‌های کاری جدید و قابل انجامی را طرح می‌کنم.
					۱۵- من در کارم خلاقیت به خرج می‌دهم.
هرگز	گاهی مواقع	نظری ندارم	بیشتر مواقع	همیشه	ذهن‌آگاهی

					۱۶- پیش می‌آید که خود را در حالتی می‌یابم که بدون توجه در حال انجام دادن کارها هستم.
					۱۷- کارها و امور را بدون توجه و آگاهی از آنچه در حال انجام دادن آن هستم، به صورت بی‌اختیار و اتوماتیک‌وار به انجام می‌رسانم.
					۱۸- بدون توجه واقعی به خودِ فعالیت‌ها، یک‌باره شروع به انجام دادن آن فعالیت‌ها می‌کنم.
					۱۹- آنچنان بر هدفی که قصد رسیدن به آن را دارم متمرکز می‌شوم که تماسم را با آنچه در زمان جاری در حال انجام دادن آن هستم، از دست می‌دهم.
					۲۰- این‌گونه به نظر می‌رسد که به صورت خودکار، کارها را انجام می‌دهم و آگاهی زیادی از فعالیتی که در حال انجام آن هستم، ندارم.