



## Designing a Job Crafting Model Based on Interpretive Structural Modeling

Hamid Taboli<sup>1\*</sup>, Mahboobeh Askari Bagherabadi<sup>2</sup>,  
MohebAli Rahdar<sup>3</sup>

1. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Kerman, Iran. (Corresponding Author) Email: htaboli@yahoo.com
2. PhD Student in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Management, School of Management, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran.

### Extended Abstract

#### Abstract

Job crafting is a deconstructive concept that transcends the traditional view of human resource knowledge about job design. It is process through which employees play an active role in how their work is transformed. The objective of the present study is to design an interpretive structural model of job crafting. After identifying the preconditions for job crafting and including them in the semi-closed questionnaire, the questionnaire was distributed among 18 heads of units and experts of the National Oil Company of Kerman Province who were identified through conceptual sampling and snowballs. The data were analyzed through MATLAB 9 and Mick Mac 2 software. Finally, 16 variables at 8 levels, including entrepreneurial orientation, self-efficacy and social skills, job motivation, job independence, job security and organizational identity, job position and perceived organizational support, psychological capital, transformational leadership, servant leadership, employee leadership, leadership empowerment, two-way leadership, dynamic personality, were identified as preconditions for job crafting.

#### Introduction

In the recent past, a person's relationship with his job was analyzed based on job design theories. The prevailing perception is that employees perform their duties according to the managers' definition of the job, and employees in similar jobs perform their duties in the same way and do not play an active role in how their jobs are transformed. So far, no complete research has been done on the preconditions of job crafting and how it is formed in the employees of the organizations.

### **Case study**

National Company for Distribution of Petroleum Products in Kerman Province

### **Materials and Methods**

This research is applied in terms of research orientation, descriptive in terms of purpose, and mixed in terms of research philosophy. To select the team of experts—since the purpose of generalizing the results was not mentioned—purposeful sampling method was used. The criteria for selecting experts were theoretical mastery, practical experience, willingness and ability to participate in research and access. Considering these criteria and also achieving theoretical saturation in the data coding process, eventually the number of experts with whose cooperation the research process was conducted, reached 18 people. Data collection was obtained through library studies, review of documents, in-depth interviews and questionnaires. The data were also analyzed by MATLAB 9 software and Mick Mac 2 analysis

### **Discussion and Results**

In this study, 8 levels were introduced as preconditions for job crafting: the first level of entrepreneurial orientation, the second level of self-efficacy and social skills, the third level of job enthusiasm, the fourth level of job independence, job security and organizational identity, the fifth level of job position and organizational support Perceived, the sixth level of psychological capital, the seventh level of transformational leadership, servant leadership, employee-centered leadership, empowered leadership and mutual leadership, the eighth level of dynamic personality were identified as the preconditions of job crafting. Based on the research results, job creation preconditions are divided into individual and organizational factors and job factors and form demand. Motivations such as improving job performance, improving skills, as well as adapting work to other aspects of life, seem to be much more real and related to performance, and are more important than the psychological motivation found in previous research.

Another important personality finding is that job characteristics and work environment play an important role in job crafting. In other words, job crafting is not only due to personal desire to improve one's job, sometimes unfavorable working conditions such as conflict, role overload and ... causes a person to have a job crafting, which is stated that the mismatch between the job and the employee causes the job crafting. In this study, like other studies that refer to organizational and contextual factors affecting job crafting, motivational and psychological drivers and organizational factors affecting job crafting are mentioned. In addition, these organizational and contextual factors are considered as the most important prerequisite for employees' active behavior for job crafting. Because these conditions and organizational factors can be the most important motivation for employees

to monitor their surroundings and find job crafting opportunities. A very important achievement of the present study, which can be a breakthrough in the process of job recruitment analysis, is to pay attention to the individual and personality traits of individuals in the job recruitment process, which can help us understand why the results of job crafting in some Positive cases and in some cases negative. If reinforcing personality factors such as social skills, self-efficacy are consistent with job crafting, job crafting will have positive results, and if inhibitory personality factors such as weak personal abilities are associated with the job crafting process, job crafting will not have positive results.

### Conclusion

In this study, 16 variables in 8 levels, including the first level: entrepreneurial orientation, the second level: self-efficacy and social skills, the third level: job motivation, the fourth level: job independence, job security and organizational identity, the fifth level: job position and perceived organizational support, Level 6: Psychological Capital, Level 7: Transformational Leadership, Servant Leadership, Employee Leadership, Empowering Leadership, Two-Powerful Leadership Level 8: Dynamic personality were identified as a precondition for job crafting and then the final model was drawn.

**Keywords:** Job Crafting, Interpretive Structural Modeling, Oil Company.

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Taboli, H., Askari Bagherabadi, M., & Rahdar, M.A. (2023). Designing a Job Crafting Model Based on Interpretive Structural Modeling. *Public Management Researches*, 16 (60), 277-298. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2022.39363.5558

**Received:** 29 July. 2021

**Revised:** 19 Sep. 2022    **Accepted:** 30 Oct. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## طراحی الگوی باز آفرینی شغلی براساس مدل یابی ساختاری تفسیری

حمید تابلی<sup>۱\*</sup> - محبوبه عسکری باقرآبادی<sup>۲</sup> - محبعلی رهدار<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور، کرمان، ایران. [htaboli@pnu.ac.ir](mailto:htaboli@pnu.ac.ir)
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

### چکیده

باز آفرینی شغلی مفهوم ساختار شکنانه‌ای است که دیدگاه سنتی دانش منابع انسانی را در خصوص طراحی شغل درنوردیده که در آن کارکنان نقش فعالی در نحوه و دگرگون‌سازی شغل خود دارند. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی ساختاری تفسیری باز آفرینی شغلی می‌باشد. پس از شناسایی پیشایندهای باز آفرینی شغلی و گنجاندن آن‌ها در پرسش‌نامه‌ی نیمه بسته، پرسش‌نامه میان ۱۸ نفر از رؤسای واحدها و کارشناسان خبره شرکت ملی نفت استان کرمان توزیع شد که با استفاده از نمونه‌گیری‌های مفهومی و گلوله برفی شناسایی شدند. نتایج داده‌ها، از طریق نرم‌افزار متلب ۹ و میک مک ۲ مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت، ۱۶ متغیر در ۸ سطح، شامل جهت‌گیری کار آفرینانه، خودکارآمدی و مهارت اجتماعی، اشتیاق شغلی، استقلال شغلی، امنیت شغلی و هویت سازمانی، جایگاه شغل و حمایت سازمانی ادراک شده، سرمایه روان‌شناختی، رهبری تحول آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری کارمندان، رهبری توانمندساز، رهبری دو سو توان، شخصیت پویا، به عنوان پیشایندهای باز آفرینی شغلی شناسایی شد. **واژه‌های کلیدی:** باز آفرینی شغلی، مدل یابی ساختاری تفسیری، شرکت نفت.

استناد: تابلی، حمید؛ عسکری باقرآبادی، محبوبه؛ رهدار، محبعلی (۱۴۰۲). طراحی الگوی باز آفرینی شغلی براساس مدل‌یابی ساختاری تفسیری، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۰)، ۲۷۷-۲۹۸.



DOI: 10.22111/JMR.2022.39363.5558

حق مؤلف © نویسندگان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۷

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۸

## مقدمه

مفهوم شغل، که عنصری مهم و سازنده در جوامع و سازمان‌ها می‌باشد (Sangi et al., 2017) به عنوان اهرم نیرومندی برای انگیزه کارکنان تلقی شده و تعهدی نسبت به سازمان تلقی می‌شود (Hackman & Oldham, 1976). امروزه کارکنان از رویکرد بالا پایین و ایستای طراحی شغل «نسخه‌ی واحد برای همه» عبور کرده و به سمت شغل‌هایی رفته که آن‌ها را به صورت پویا به خلاقیت وا دارد و یا به شغل آن‌ها معنا بخشد. اغلب تئوری‌های طراحی شغل، نقش کارکنان در شکل‌گیری شیوه‌های رفتاری منحصر به خودشان در انجام شغل خود را نادیده می‌گیرند. کنش‌هایی نظیر بازآفرینی شغل، نشان‌دهنده استراتژی‌هایی است که افراد برای تغییر وسعت و جابجایی مرزهای کاری در راستای معنادار کردن شغل خود استفاده می‌کنند (Demerouti et al., 2020). در مجموع بازآفرینی شغل به تغییرات غیررسمی و داوطلبانه‌ای اطلاق می‌شود که کارکنان برای تراز کردن شغل خود با ترجیحات و انگیزه‌هایشان در شغل اعمال می‌کنند (Rofcanin et al., 2018). بنابراین، در زمان تحولات سازمانی سریع، بازآفرینی شغل جایگزین مناسبی برای رویکردهای بازطراحی مشاغل است. نظر به اینکه کار و اشتغال بخش بزرگی از زندگی هر فردی را به خود اختصاص می‌دهد موضوع بازآفرینی شغلی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین پرداختن به بازآفرینی شغل از آنجا که روش‌هایی را ارائه می‌دهد تا از طریق آن‌ها کارکنان بتوانند برای معنادار کردن شغل خود به طور فعال مرزهای وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی شغل را تغییر یا تطبیق دهند (Li & Yang, 2018) حائز اهمیت است. از طرفی متأسفانه با توجه به بحران‌های پیش آمده در اقتصاد، نیاز به بازآفرینی از هر زمان دیگری بیشتر احساس می‌شود. در حال حاضر، شاید یکی از راه‌های اساسی نجات کسب‌وکار، باز آفرینی دوباره آن باشد. از این رو با توجه به اهمیت پدیده‌ی بازآفرینی شغلی و کمبود اطلاعات و تحقیقات در این زمینه، ضرورت انجام این تحقیق احساس می‌شود. گرچه تحقیقات پراکنده‌ای به ارتباط بازآفرینی شغلی با عواملی همچون رضایت شغلی و غیره پرداخته‌اند؛ اما تحقیقات اندکی در خصوص پیشایندها و عوامل مؤثر بر بازآفرینی شغلی انجام شده است. بنابراین انجام این تحقیق ضمن مرتفع‌سازی نسبی این خلاء تحقیقاتی، می‌تواند با ارائه‌ی الگویی به شناسایی عوامل مؤثر بر بازآفرینی شغلی و شناسایی عوامل پیشایندهی آن پرداخته و هم‌زمان تأثیر متقابل این عوامل بر یکدیگر را مورد واکاوی قرار دهد. در نهایت

ارائه‌ی الگوی خروجی، ضمن معرفی متغیرهای بازآفرینی شغلی، به غنای نظری آن نیز کمک خواهد کرد.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

تغییرات اقتصادی، فناوری و اجتماعی، پیوسته ماهیت کار و ساختارهای کار را تغییر داده است (Parker et al., 2001). به عنوان نمونه با تغییر رویکرد اقتصاد جهانی از تولیدی به اقتصاد دانش‌بنیان، ساختار کار نیز پویاتر و پیچیده‌تر شده است (Davenport, 2013). در گذشته، کار به مجموعه‌ای از وظایف تعریف شده از سوی مدیریت سازمان اطلاق می‌شد که کارکنان مجبور به تبعیت از آن شرح شغل بودند و اجرای موفقیت‌آمیز آن مستلزم هم-راستایی نیروی کار با سایر دارایی‌های سازمان بود (Ghasemi et al., 2022) و کار در این معنا، مفهومی ایستا داشت. سازمان‌های امروز، از کارکنان انتظار پویایی دارند و از شرح شغل‌های ایستای سنتی عبور کرده‌اند. زیرا شرح شغل‌های ایستا قابلیت انطباق‌پذیری با تغییرات را نداشته و نمی‌تواند شرایط کار را تغییر دهند (Demerouti, 2014). با توجه به تحولات اخیر در مفهوم کار و نقش‌های کارکنان، پژوهشگران حوزه‌ی طراحی شغل به جای رویکرد بالا به پایین؛ به سمت رویکرد پایین به بالا رفته‌اند. براساس تئوری مدیریت علمی تیلور، تئوری‌های طراحی شغل پیشین به سمت ساده‌سازی و استانداردسازی وظیفه می‌رفتند تا کارآیی و بهره‌وری را بالا ببرند (parker et al., 2001). هرچند این دیدگاه به خاطر عدم کارآیی (Parker & Morgeson, 2017; Oldham & Fried, 2016) و نادیده گرفتن انگیزه کارکنان مورد انتقاد قرار گرفتند (Aktout, 1992).

جهت لحاظ کردن انگیزه کارکنان در طراحی شغل، تئوری طراحی مجدد شغل مطرح شد و براساس این تئوری، پژوهشگران معتقد بودند که شغل نباید ساده‌سازی شود بلکه باید متناسب با انگیزه‌ی کارکنان طراحی شود. لیکن این رویکرد نیز کماکان رویکرد بالا به پایین را در مسئله طراحی شغل دارد و مسئله‌ی مهم نوآوری کارکنان را نادیده گرفته است (Hornung et al., 2010). تئوری بازآفرینی شغل با تمرکز روی نوآوری کارکنان در شغل مطرح شد. باز آفرینی شغل به انطباق داوطلبانه کارکنان جهت تغییر کار طبق خواسته و سلیقه‌ی شخص و براساس توانمندی‌های شخصی و براساس نوآوری، اطلاق می‌شود. بنابراین بازآفرینی شغل عبارت است از اصلاحات خودمختار کارکنان در مرزهای شناختی، ارتباطی و وظیفه‌ای شغل. به عبارت دیگر بازآفرینی شغل عبارت است از تغییرات

فعالانه کارکنان در فرم شغل و تعداد وظایف آنها و تعاملات اجتماعی آنها با دیگران (Davenport, 2013). در روزگاری که تغییرات شدید و عدم اطمینان، فضای کاری را فرا گرفته است، سازمان‌ها به شدت متکی به نوآوری کارکنان و نوآوری سازمانی و رشد هستند؛ براین اساس اصلاحات فعالانه کارکنان در شغلشان در موفقیت و بقای سازمان‌ها نقش حیاتی دارد. بازآفرینی شغلی، شامل ۳ حوزه می‌باشد:

#### ۱. حوزه‌ی تغییر مرزهای وظیفه

در این حوزه، فرد تکالیف مربوط به کار خود را تغییر می‌دهد. به عبارت دیگر فرد، محتوا و تعداد و وسعت تکالیف خود را تغییر داده و در قالب آن مسئولیت‌ها را بیشتر، تعداد تکالیفی که انجام می‌دهند را تغییر و یا از شیوه‌های متفاوت و جدیدی برای انجام کارها بهره می‌برد.

#### ۲. حوزه تغییر مرزهای ارتباطی

فرد شاغل نوع تعاملات و ارتباطات خود را هنگام انجام تکالیف تغییر می‌دهد. این حوزه هرگونه تغییری که فرد در تعامل با دیگران انجام می‌دهد، چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی را در بر می‌گیرد.

#### ۳. حوزه تغییر شناختی

فرد شاغل، دیدگاه و نگاه خود را به شغل تغییر می‌دهد. مثلاً فرد، شغل خود را یک کل یکپارچه می‌بیند و یا اینکه آن را به عنوان تکالیف جداگانه می‌نگرد (Wrzesniewski & Dutton, 2001). از طرفی می‌توان گفت که تقاضای شغلی به جنبه‌های فیزیکی و روانی انجام شغل اشاره دارد؛ در حالی که منابع شغل به امکاناتی اشاره دارد که برای انجام کار فراهم می‌شوند. بازآفرینی شغل، تغییرات نوآورانه‌ای است که شاغل در منابع شغلی و تقاضای شغل ایجاد می‌کند تا به اهداف بهینه شغل نائل آید (Tims et al., 2012). بر اساس این تعریف کارکنان شغل خود را تغییر می‌دهند تا آن را براساس ترجیحات، توانایی‌ها و انگیزه خود بازآفرینی نمایند. با مروری بر ادبیات تحقیق، به طور کلی می‌توان پیشایندهای بازآفرینی شغل را به چند دسته تقسیم کرد: عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل شغلی. عوامل فردی شامل سرمایه‌ی روان‌شناختی، شخصیت پویا، مهارت اجتماعی و خودکارآمدی می‌باشد. سرمایه‌ی روان‌شناختی، خود شامل خودکارآمدی و استقلال شغلی است که به عنوان پیشایندهای بازآفرینی شغلی معرفی شده‌اند (Bizzi, 2017). در مطالعه‌ای شخصیت پویا و نوآوری فردی به عنوان عوامل مؤثر بر بازآفرینی شغلی معرفی شده‌اند

(Tims et al., 2012). محققان نشان دادند که بازآفرینی شغلی با تعهد عاطفی و قصد ماندن در سازمان رابطه مثبت دارد (Rofcanin et al., 2018).

عوامل سازمانی شامل منابع شغلی (مانند رهبری، حمایت سازمانی ادراک شده، هویت سازمانی) و تقاضای شغل (مانند فشارکاری، گران‌باری شغل، تقاضای شناختی و تقاضای عاطفی) و ویژگی‌های شغل (مانند استقلال شغلی، امنیت شغلی، جایگاه شغل) می‌باشد. طی پژوهشی با عنوان «رهبری دو سو توان، جهت‌گیری کارآفرینانه و بازآفرینی شغلی: نقش تعدیل‌گر مبادله اجتماعی سازمانی» به تأثیر مثبت رهبری دو سو توان بر بازآفرینی شغلی اذعان شد (Tung, 2016). در پژوهشی دیگر تأثیر مثبت رهبری خدمتگزار بر بازآفرینی شغلی اثبات شده است (Marijntje et al., 2017).

یکی دیگر از متغیرهای تأثیرگذار بر بازآفرینی شغلی رهبری تحول‌آفرین است. همچنین در پژوهشی، تأثیر مثبت رهبری کارمندمدار را بر بازآفرینی شغلی اثبات نموده‌اند (Liqun et al., 2018). حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان عامل مؤثر بر بازآفرینی شغلی در پژوهشی دیگر اثبات شده است (Philipp & Andrea, 2018). همچنین این پژوهش یکی از عوامل تأثیرگذار بر بازآفرینی شغلی را هویت سازمانی معرفی نموده است. از عوامل پیشایندهی دیگر قابل توجه در بازآفرینی شغلی می‌توان به متغیرهای مربوط به تقاضای شغل و ویژگی‌های شغل اشاره نمود. در پژوهشی، گران‌باری شغل را عامل مؤثر بر بازآفرینی شغلی معرفی شده است (Philipp & Andrea, 2018). استقلال شغلی به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر بازآفرینی شغلی نیز در یافته‌های برخی از پژوهش‌ها به اثبات رسیده است. محققان دیگر، تأثیر امنیت شغلی را بر بازآفرینی شغلی به اثبات رسانیده‌اند (Bizzi, 2017). همچنین یافته‌های تحقیقات اخیر، تأثیر مثبت جایگاه شغل بر بازآفرینی شغلی را نشان می‌دهد (Tomoki Sekiguchi, 2017). براساس آنچه گذشت، پیشایندهای بازآفرینی شغلی طبق ادبیات پژوهش، به شرح جدول (۱) است.



جدول شماره ۱: پیشایندهای باز آفرینی شغلی طبق ادبیات پژوهش

منابع	پیشایند	
Roberto et al., 2017 Zhang, 2018; Bakker, 2012 Tomoki et al., 2017 Bizzi et al, 2017; Haemi et al., 2018	سرمایه‌ی روان شناختی شخصیت پویا مهارت اجتماعی خودکارآمدی	عوامل فردی
Luu et al., 2019 Kim et al., 2018 Bavik et al., 2017 Wang et al., 2017 Lichtenthaler et al., 2018  Kim et al., 2018 Wang et al., 2017 Zhang, 2018 Luu et al., 2019	رهبری دو جانبه گرایانه رهبری توانمند ساز رهبری خدمتگزار رهبری تحول آفرین رهبری کارمند محور حمایت سازمانی ادراک شده هویت سازمانی اشتقاق شغلی جهت گیری کار آفرینانه	عوامل سازمانی
Petrou et al, 2016 Bizzi et al, 2017	گران باری شغل استقلال شغلی	ویژگی های شغلی
Wang et al., 2017 Tomoki et al., 2017	امنیت شغلی جایگاه شغل	

به نظر می‌رسد تاکنون تحقیق کاملی در خصوص پیشایندهای باز آفرینی شغلی و شیوه‌ی شکل‌گیری آن در کارکنان سازمان صورت نگرفته است. برای پر کردن این خلاء تحقیقاتی، این پژوهش به احصای عوامل مؤثر و پیشایندهای باز آفرینی شغلی در سازمان پرداخته و ضمن واکاوی این پیشایندها در ادبیات تحقیق به جست‌وجوی نظر خبرگان پرداخته و علاوه بر آن، تأثیر متقابل این پیشایندها را بررسی می‌نماید و در نهایت به سطح‌بندی آنها می‌پردازد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری پژوهش، کاربردی و از نظر هدف، توصیفی می‌باشد. مهم‌ترین عوامل با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصین دریافت و تحلیل شود. در این روش، مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط باهم در یک مدل نظام‌مند جامع ساختار بندی می‌شوند. در تحقیق حاضر، خبرگان از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس تسلط و تجربه نظری و عملی انتخاب گردیدند. این تسلط از آنجا مورد تأیید قرار

گرفت که ۱۸ نفر خبره انتخاب شده، از میان رؤسای واحدها و کارشناسان خبره شرکت ملی نفت استان کرمان بودند. گردآوری داده‌ها، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه عمیق و پرسشنامه به دست آمده است. همچنین نتایج داده‌ها توسط نرم‌افزار متلب ۹ و تحلیل میک مک ۲ مورد بررسی قرار گرفت. پس از تکمیل پرسشنامه مربوط، روایی محتوا (CVR) به دست آمده برای همه شاخص‌ها، برابر با یک به دست آمد که نشان از ضروری بودن پیشایندهای تعیین شده برای انگیزه خدمت در بخش عمومی از نگاه خبرگان بود. جهت سنجش پایایی پرسشنامه نیز از روش آزمون مجدد استفاده گردید. برای این هدف، پرسشنامه مذکور برای سه نفر از خبرگان که دسترسی مجدد به آن‌ها امکان‌پذیر بوده؛ دو بار و به فاصله سه هفته از هم ارسال شده و همبستگی بین پاسخ‌ها در مرحله اول و دوم برابر با ۰/۸۷۲، ۰/۸۲۴ و ۰/۷۹۵ به دست آمده است. با توجه به این که همبستگی پاسخ‌ها بالاتر از ۰/۷ می‌باشد، پایایی پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

پس از تعیین پیشایندهای نهایی، برای استخراج روابط بین آن‌ها، مدلسازی ساختاری تفسیری به شرح گام‌های ذیل انجام شد: گام ۱) ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها: پرسشنامه‌ی مربوط به مدل‌یابی ساختاری تفسیری به صورت یک ماتریس است که متغیرهای مربوط به پدیده‌ی مورد مطالعه در سطر و ستون آن قرار می‌گیرند. به این ماتریس در اصطلاح ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها اطلاق می‌شود. آن‌گاه روابط دو به دوی متغیرها به وسیله‌ی نمادهای زیر مشخص می‌شوند:

- **V**: عامل سطر (**i**) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون (**j**) باشد.
- **A**: عامل ستون (**j**) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر (**i**) باشد.
- **X**: بین عامل سطر (**i**) و ستون (**j**) ارتباط دوطرفه وجود دارد.
- **O**: ارتباط بین دو عنصر (**i**) و (**j**) وجود ندارد.

نظرات خبرگان از پرسشنامه‌ها بر مبنای قاعده‌ی رأی اکثریت به صورت یکپارچه ایجاد شد (جدول ۲).

جدول شماره ۲: ماتریس ساختاری روابط درونی باز آفرینی شغلی

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	* باز آفرینی شغلی
I	V	O	O	O	O	O	O	O	V	O	V	V	V	V	V	۱ سرمایه روانشناختی
	I	V	X	O	O	O	I	O	V	A	O	V	O	O	O	۲ شخصیت پویا
		I	X	A	A	A	A	A	O	O	O	V	O	O	O	۳ مهارت اجتماعی
			I	A	A	A	A	A	A	A	O	V	O	O	O	۴ خودکارآمدی
				I	I	I	I	I	O	V	V	V	O	V	O	۵ رهبری تحول آفرین
					I	I	I	I	O	V	V	V	O	V	V	۶ رهبری خدمتگزار
						I	I	I	V	V	V	V	O	V	V	۷ رهبر کارمندمدار
							I	I	O	V	V	V	V	V	V	۸ رهبری توانمندساز
								I	O	V	V	V	O	V	V	۹ رهبری دو سو توان
									I	O	V	V	O	V	V	۱۰ هویت سازمانی
										I	V	V	V	V	X	۱۱ حمایت سازمانی
											I	V	A	A	A	۱۲ اشتیاق شغلی
												I	A	A	A	۱۳ جهت گیری کارآفرینانه
													I	O	A	۱۴ استقلال شغلی
														I	A	۱۵ امنیت شغلی
															I	۱۶ جایگاه شغل

گام ۲) ماتریس دستیابی: در ادامه، نمادهای روابط ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها بر حسب قواعد زیر به اعداد ۰ و ۱ تبدیل شد و در ماتریس دستیابی قرار گرفت:

الف) اگر خانه‌ی (i,j) در ماتریس ساختاری نماد V گرفته است، خانه‌ی مربوط در ماتریس دستیابی و خانه‌ی قرینه آن به ترتیب عدد ۱ و ۰ می‌گیرد.

ب) اگر خانه‌ی (i,j) در ماتریس ساختاری نماد A گرفته است، خانه‌ی مربوط در ماتریس دستیابی و خانه‌ی قرینه آن به ترتیب عدد ۰ و ۱ می‌گیرد.

ج) اگر خانه‌ی (i,j) در ماتریس ساختاری نماد X گرفته است، خانه‌ی مربوط در ماتریس دستیابی و خانه‌ی قرینه آن عدد ۱ می‌گیرد.

د) اگر خانه‌ی (i,j) در ماتریس ساختاری نماد O گرفته است، خانه‌ی مربوط در ماتریس دستیابی و خانه‌ی قرینه آن عدد ۰ می‌گیرد. نتایج این مرحله در جدول ۳ آمده است.

جدول شماره ۳: ماتریس دستیابی

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۲
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۳
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۴
۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۵
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۶
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۷
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۸
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۹
۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱۰
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱۱
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۴
۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۵
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۶

گام ۳) به دست آوردن ماتریس دستیابی سازگار شده: پس از ایجاد ماتریس اولیه، ضروری بود از برقراری سازگاری درونی آن اطمینان حاصل شود؛ به عنوان نمونه اگر در ماتریس دستیابی متغیر ۱ به ۲ و متغیر ۲ به ۳ منجر می‌شوند، طبق خاصیت تعدی در ریاضی باید متغیر ۱ به متغیر ۳ منجر شود در غیر این صورت باید ماتریس اصلاح شود و روابط از قلم افتاده جایگزین شوند. برای سازگار کردن ماتریس از قوانین ریاضی در سازگاری ماتریس دستیابی استفاده شد؛ به این صورت که ماتریس دستیابی به توان  $K+1$  رسید ( $K \geq 1$ ). طبق این قاعده  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 1$ . (جدول ۴).

جدول شماره ۴: ماتریس دستیابی پس از سازگاری

؟ نفوذ	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۵	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۲
۳	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۳
۴	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۴
۱۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۵
۱۲	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۶
۱۳	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۷
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۸
۱۳	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۹
۶	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱۰
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱۱
۴	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۱*	۰	۱۲
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
۴	۰	۱*	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۴
۴	۰	۱	۱*	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۵
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۶
وابستگی	۸	۱۱	۶	۱۶	۱۲	۷	۶	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰	۹	۵	۱	

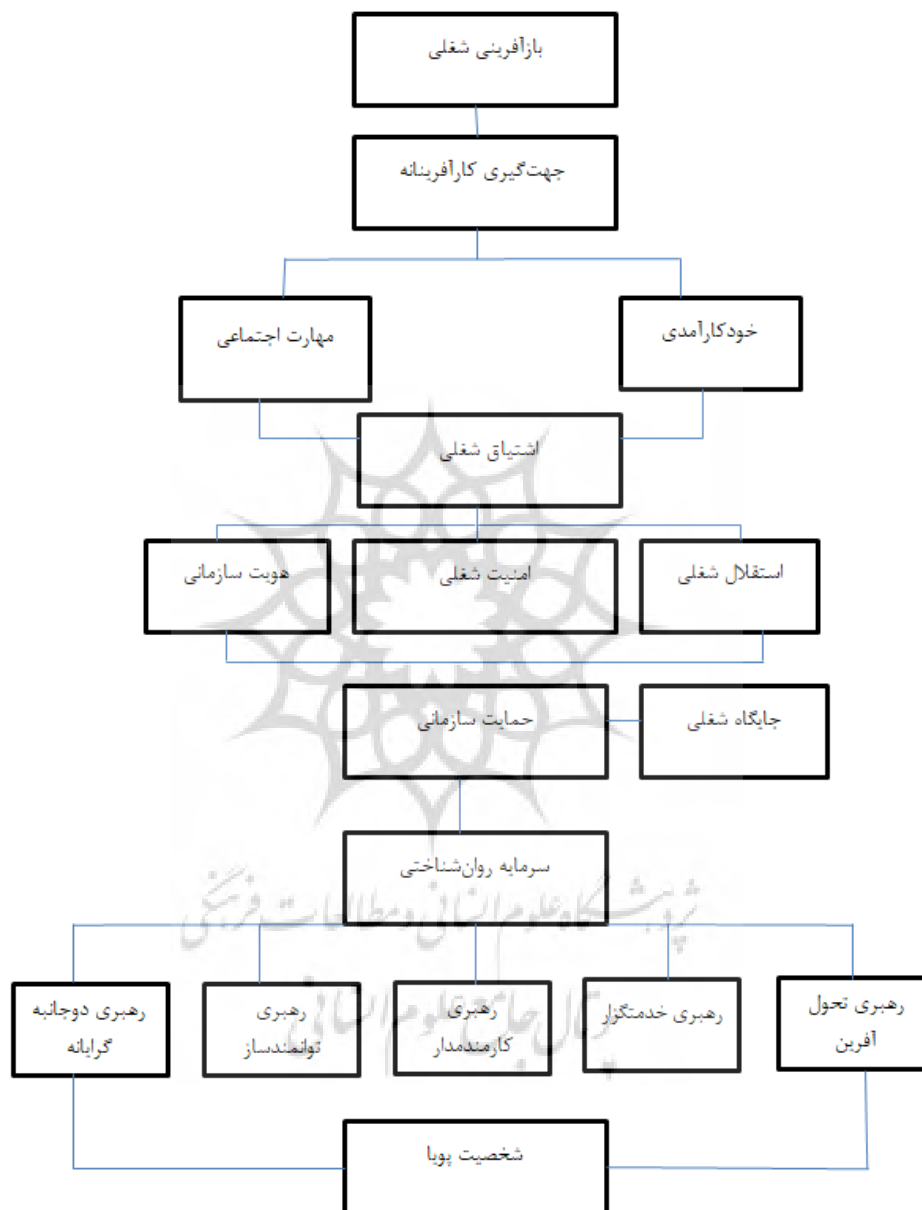
گام ۴) سطح بندی و اولویت بندی متغیرها: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی<sup>۱</sup> و مجموعه پیش نیاز<sup>۲</sup> برای هر متغیر تعیین شد. پس از آن، عناصر مشترک در آن‌ها برای هر متغیر شناسایی شدند. سپس سطح متغیرها تعیین گردید. نتایج این مرحله در جدول شماره ۵ آمده است.

1. Reachability Set

2. Antecedent Set

## جدول شماره ۵: تعیین سطوح بازآفرینی شغلی

معیارها	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مشترک	سطح
سرمایه‌ی روانشناختی	۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۰ و ۲ و ۱	۱	۱	ششم
شخصیت پویا	۱۳ و ۱۰ و ۴ و ۳ و ۲	۱۲ و ۱۱ و ۴ و ۱ و ۲	۴ و ۲	هشتم
مهارت اجتماعی	۱۳ و ۴ و ۳	۱۲ و ۸ و ۷ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲	۴ و ۳	دوم
خودکارآمدی	۱۳ و ۴ و ۳ و ۲	۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲	۴ و ۳ و ۲	دوم
رهبری تحول‌آفرین	۱۵ و ۱۴ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳	۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵	۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵	هفتم
رهبری خدمتگزار	۱۶ و ۱۵ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳	۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵	۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵	هفتم
رهبری کارمندمدار	۱۶ و ۱۵ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳	۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵	۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵	هفتم
رهبری توانمندساز	۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳	۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵	۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵	هفتم
رهبری دو سو توان	۱۶ و ۱۵ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳	۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵	۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵	هفتم
هویت سازمانی	۱۶ و ۱۵ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۰ و ۴	۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۲	۱۰	چهارم
حمایت سازمانی	۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۴ و ۲	۱۶ و ۱۱ و ۹ و ۸ و ۷ و ۵	۱۱ و ۱۶	پنجم
اشتتاق شغلی	۱۳ و ۱۲ و ۳ و ۲	۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۱	۱۲	سوم
جهت‌گیری کارآفرینانه	۱۳	۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	۱۳	اول
استقلال شغلی	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲	۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۱ و ۱۰ و ۸ و ۱	۱۵ و ۱۴	چهارم
امنیت شغلی	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲	۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۱	۱۵ و ۱۴	چهارم
جایگاه شغلی	۱۶ و ۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲	۱۶ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۱	۱۶	پنجم



شکل شماره ۱: الگوی ساختاری تفسیری باز آفرینی شغلی

در نهایت، از تحلیل (MICMAC) که در آن متغیرها بر حسب قدرت هدایت<sup>۱</sup> و قدرت وابستگی<sup>۲</sup> به چهار دسته تقسیم می‌شوند، استفاده شد. جدول ۶ نشان‌دهنده‌ی درجه‌ی قدرت هدایت و قدرت وابستگی هستند.

جدول شماره ۶: درجه‌ی قدرت هدایت و وابستگی بازآفرینی شغلی

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	شاخص
۵	۴	۴	۱	۴	۸	۶	۱۳	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۴	۳	۵	۸	قدرت هدایت
۸	۱۱	۶	۱۶	۱۲	۷	۶	۵	۵	۵	۵	۵	۱	۹	۵	۱	قدرت وابستگی

جدول شماره ۷: ماتریس قدرت هدایت و وابستگی بازآفرینی شغلی

۱۶					مستقل											پیوندی	
۱۵																	
۱۴					۸												
۱۳					۷،۹												
۱۲					۶												
۱۱					۵												
۱۰																	
۹																	
۸	۱							۱۱									
۷																	
۶						خودمختار		۱۰								وابسته	
۵						۲		۱۶									
۴								۱۴			۴	۱۵	۱۲				
۳										۳							
۲																	
۱																۱۳	
	۱	۲	۳	۴	۵		۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶

<sup>1</sup> Driving Power

<sup>2</sup> Dependence Power



۱. متغیرهای خودمختار : متغیرهای دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف که به سبب ارتباطات کم و ضعیف با سیستم، نسبتاً به آن نامتصل هستند؛ که متغیرهای سرمایه روان-شناختی، شخصیت پویا، هویت سازمانی، حمایت سازمانی، استقلال شغلی و جایگاه شغلی در این دسته قرار می‌گیرند.
۲. متغیرهای وابسته : متغیرهای دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد می‌باشند؛ که متغیرهای مهارت اجتماعی و خودکارآمدی و اشتیاق شغلی و جهت‌گیری کارآفرینانه و امنیت شغلی در این دسته قرار می‌گیرند. این متغیرها نتایج مبانی دینی و اعتقادی و نگرش جامعه‌محور بوده که در ایجادشان عوامل زیادی دخالت دارند اما خودشان به ندرت زمینه‌ساز سایر متغیرها می‌شوند.
۳. متغیرهای متصل: متغیرهایی پویایی می‌باشند که از قدرت هدایت و وابستگی زیاد برخوردارند و هر نوع تغییر در آنها در کل سیستم اثر می‌گذارد؛ در این تحقیق هیچ یک از عوامل در جز این متغیرها قرار نگرفته‌اند.
۴. متغیرهای مستقل: در پژوهش حاضر عوامل رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری کارمندمدار، رهبری توانمندساز و رهبری دو سو توان در این دسته قرار گرفته‌اند. برای شروع کارکرد مدل باید در وهله اول روی این متغیرها تأکید کرد. در این میان مبانی دینی و اعتقادی برجسته‌ترین متغیر این دسته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، شناسایی پیشایندهای باز آفرینی شغلی و ترسیم روابط علی و معلولی سلسله مراتبی این دستاوردها در قالب مدل ساختاری تفسیری در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی در استان کرمان بود. پس از بررسی دستاوردها طبق ادبیات پژوهش و تأیید صحت یافته‌ها طبق مدلی ساختاری تفسیری در مجموع ۱۶ متغیر در قالب ۸ سطح به عنوان پیشایندهای باز آفرینی شغلی شناسایی شدند. سطح اول شامل (جهت‌گیری کارآفرینانه)، سطح دوم (خودکارآمدی و مهارت اجتماعی)، سطح سوم (اشتیاق شغلی)، سطح چهارم (استقلال شغلی، امنیت شغلی و هویت سازمانی)، سطح پنجم (جایگاه شغل و حمایت سازمانی ادراک شده)، سطح ششم (سرمایه روان‌شناختی)، سطح هفتم (رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری کارمندمدار، رهبری توانمندساز و رهبری دو سو توان) و سطح هشتم شامل (شخصیت پویا)، به عنوان پیشایندهای باز آفرینی شغلی شناسایی

شدند. بر اساس نتایج تحقیق پیشایندهای بازآفرینی شغلی در قالب عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل شغلی تقسیم‌بندی می‌شوند. انگیزه‌هایی از جمله بهبود عملکرد شغلی، بهبود داشتن مهارت و همچنین تطابق کار با سایر ابعاد زندگی، برای بازآفرینی شغلی بسیار واقعی‌تر به نظر می‌رسند و مربوط به عملکرد می‌باشند و نسبت به انگیزه روان‌شناختی که در تحقیقات پیشین آمده از اهمیت بیشتری برخوردار است. این نتیجه با نتایج تحقیقات (Parker et al, 2017) هم راستا می‌باشد. یکی دیگر از یافته‌های مهم آن است که ویژگی‌های شغلی و محیط کاری نقش مهمی در بازآفرینی شغلی دارد که این نتیجه با تحقیقات (Philipp & Andrea, 2018) هم‌خوانی دارد. به عبارت دیگر بازآفرینی شغلی تنها از خواسته شخصی افراد برای بهبود شغلش ناشی نمی‌شود، گاهی اوقات شرایط کاری نامساعد مانند تعارض، گران‌باری نقش و غیره سبب می‌شود که شخص بازآفرینی شغلی داشته باشد که این مسئله بیان می‌کند عدم تطابق شغل با شاغل سبب بازآفرینی شغلی می‌شود. در این پژوهش نیز مانند پژوهش (Haemi et al., 2018) که به عوامل سازمانی و زمینه‌ای مؤثر بر بازآفرینی شغلی اشاره دارند، به پیشران‌های انگیزشی و روانی و عوامل سازمانی مؤثر بر بازآفرینی شغلی اشاره شده است. به علاوه مطابق با یافته‌های تحقیقات عوامل سازمانی و زمینه‌ای به عنوان مهم‌ترین پیشایندهای رفتارکنشی کارکنان برای بازآفرینی شغلی محسوب می‌شوند (Haemi et al., 2018)؛ زیرا این شرایط و عوامل سازمانی می‌توانند مهم‌ترین انگیزه برای کارکنان محسوب شوند تا محیط اطراف خود را رصد نموده و موقعیت‌های بازآفرینی شغلی را دریابند (Lotta et al., 2017). رهاورد بسیار حائز اهمیت مطالعه حاضر که می‌تواند در فرایند تحلیل‌های بازآفرینی شغلی راهگشا باشد، توجه به ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد در فرایند بازآفرینی شغلی است؛ مسأله‌ای که می‌تواند در درک این موضوع که چرا نتایج بازآفرینی شغلی در برخی موارد مثبت و در برخی موارد منفی می‌باشد به ما کمک کند. اگر عوامل شخصیتی تقویت‌کننده مانند مهارت اجتماعی و خودکارآمدی با بازآفرینی شغلی همسو باشد، بازآفرینی شغلی نتایج مثبتی خواهد داشت و اگر عوامل شخصیتی بازدارنده مانند ضعف توانایی‌های شخصی با فرایند بازآفرینی شغلی همراه شوند، بازآفرینی شغلی نتایج مثبتی به همراه نخواهد داشت. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- نظر به نقش مهم پیشران‌های انگیزشی در مسأله‌ی بازآفرینی شغلی، مدیران سازمان‌ها بایستی به انگیزش‌های کنشی، واکنشی و انفعالی افراد در تحلیل بازآفرینی شغلی توجه نمایند؛

- با توجه به نقش مهم عوامل شخصیتی در حصول به نتایج مثبت بازآفرینی شغلی، سازمان‌ها برای حصول به نتایج مثبت لازم است که عوامل شخصیتی افراد را در لیست‌های استراتژی بازآفرینی شغلی در نظر بگیرند؛

- با توجه به پیشایندهای اشاره شده، بازآفرینی شغلی پدیده‌ای است خودجوش، درونی و داوطلبانه که ناشی از پیشران‌ها و انگیزش‌های درونی است و نیازی به تقویت بیرونی و پاداش و پرداخت ندارد. بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌شود که در قدم اول بر تقویت انگیزش کارکنان توجه ویژه مبذول دارند. همچنین به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که مفهوم بازآفرینی شغلی را در همین معنا حفظ نموده تا در تحلیل‌های آینده، این مفهوم دچار انحراف نشود؛

- توجه به عوامل سازمانی و زمینه‌ای ارائه شده در پیشران‌های این مدل به عنوان عوامل تقویت کننده بازآفرینی شغلی، برای مدیران بسیار حائز اهمیت است.

### منابع فارسی

- قاسمی، فرزانه؛ قلی پور، آرین؛ ابویی اردکان، محمد (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت بندی معیارهای مشاغل استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت همراه اول)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۷)، ۳۴-۵.
- سنگی، محمد؛ آذر، عادل؛ شفیعی نیک آبادی، محسن؛ مقدم، علیرضا (۱۳۹۶). ارائه مدل سنجش تناسب شغل و شاغل مبتنی بر استعدادها (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۵)، ۳۴-۵.

### Refrences

- Aktouf, O.(1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17, 407-431.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.
- Bavik, A., Bavik, Y.L., & Tang, P.M.(2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364-373.

- Bizzi, L.(2017). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations*, 70, 436-460.
- Davenport, T. H. (2013). *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237-247.
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V. C., Gieter, S. D., & Rodriguez-Sanchez, A. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *human relations*, 73(7), 1010-135.
- Ghasemi, F., Gholi Pour, A., & Abooyee Ardakan, M. (2022). Identifying and Prioritizing the Criteria of Strategic Jobs (Case study: Hamrahe aval Company). *Public Management Researches*, 15(57), 5-30. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.38847.5500>. (In Persian).
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Haemi, K., Jinyoung I., & Hailin, Q. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management* 75 (2018) 18-26.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(30), 1863-1881.
- Li, H., & Yang, X. (2018). When a calling is living Job, crafting mediates the relationships between living a calling and work engagement. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(2), 77-106.
- Liqun, Zh., HaiRong, L., & Feng, L. (2018). Proactive personality and mental health: The role of job crafting. *PsyCh Journal*, 7(3), 154-155.
- Lichtenthaler, P.W., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 50(39), 620-632.
- Lotta, K.H., Wilmar, B., Schaufeli, J. (2017). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Publishing Limited 0268-3946.
- Luu, T.T., Dinh, K., & Qian, D. (2019). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation and job crafting. *European Business Review*, 2(31), 260-282.

- Marijntje, Z., Mari, P., & Jari, H.(2018). Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self management strategies?*Hum ResourManag*, 1-17.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future.*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102, 403-420.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2016). Regular Versus Cutback-Related Change: The Role of Employee Job Crafting in Organizational Change Contexts of Different Nature. *International Journal of Stress Management*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000033>
- Philipp, W.L., & Andrea, F. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance; Leadership & Organization Development Journal © Emerald Publishing Limited 0143-7739
- Roberto, C., Guido, A., & Laura, B. (2017). Psychological Capital and Career Success Over Time: The Mediating Role of Job Crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 107-118.
- Rofcanin, Y., Bakker, A. B., Berber, A., Golgeci, I., & Heras, M. L. (2018). Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study. *Human relations*, 72(4), 1-28.
- Sangi, M., Azar, A., Shafiee Nikabadi, M., & Moghadam, A. R. (2017). Introduce the Person-Job fitness model According to the Talents (Case Study: Statistics Center of Iran). *Public Management Researches*, 10(35), 5-34. <https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3251>. (In Persian)
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tomoki, S., Jie, L., & Masaki, H. (2017). Predicting Job Crafting From the Socially Embedded Perspective: The Interactive Effect of Job Autonomy, Social Skill, and Employee Status. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
- Tung, F.C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1251-1263

- Wang , H.J., Demerouti, E., & Blanc, P.L.(2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, (100), 185-195.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zhang, L., Lu, H., & Li, F. (2018). Proactive personality and mental health: The role of job crafting . *PsyCh Journal*.

