

مدل‌های بازآفرینی شغلی

الهام سلطانی*

دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران
elhasol@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۳۰

تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۳/۰۹/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۹

چکیده

فشارهای اقتصادی، پیشرفت‌های فناوری و تغییرات درون سازمان‌ها، بر اهمیت انعطاف‌پذیری در نحوه طراحی مشاغل در محیط‌های کاری مدرن تأکید می‌کند. طراحی شغل مبتنی بر کارمند، مانند بازآفرینی شغلی، به یک رویکرد نوظهور برای توسعه منابع انسانی تبدیل شده است. بازآفرینی شغلی به تغییرات خودآغازی اشاره دارد که کارکنان برای بهینه‌سازی طراحی شغل خود و افزایش تناسب بین شغل و نیازها و ترجیحات خود در مشاغلشان ایجاد می‌کنند. درحقیقت، زمانی که کارکنان برای اصلاح هر جنبه‌ای از کارشان پیشگام می‌شوند، هدف آنها ایجاد معناداری در نقششان با اهمیت‌دادن به ترجیحات و نیازهایشان می‌باشد که از دیدگاه طراحی مجدد کار از پایین به بالا بر شغل تأثیر می‌گذارد. بازآفرینی شغلی ابزاری مؤثر برای افزایش اشتیاق شغلی، خلاقیت، رضایت شغلی، عملکرد و تناسب شغل با شاغل است. این مقاله پژوهش‌هایی که بر بازآفرینی شغلی متمرکز بوده‌اند را مرور می‌کند و مفهوم بازآفرینی شغلی را توضیح می‌دهد. سپس مدل‌های بازآفرینی شغلی که به سازمان‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی از طریق جذب و حفظ کارکنان مشتاق کمک می‌کند، مورد بحث قرار می‌گیرد. علاوه بر این، مروری از تحقیقات فعلی که به اثرات مثبت ابعاد بازآفرینی شغلی بر کارکنان و سازمان‌ها می‌پردازند، ارائه می‌شود. با توجه به پیامدهای مثبت بازآفرینی شغلی، برای سازمان‌ها ارزشمند است تا شرایطی را برای تشویق کارکنان جهت بازآفرینی شغلشان به گونه‌ای ایجاد کنند که متناسب با توانایی‌ها، نیازها و مهارت‌هایشان باشد. این رفتارهای بازآفرینی شغلی تأثیرات مفیدی بر کارکنان و سازمان به‌طور کلی دارد.

واژگان کلیدی

بازآفرینی شغلی؛ طراحی مجدد شغل؛ توسعه منابع انسانی؛ مدل‌های بازآفرینی شغلی؛ اشتیاق شغلی؛ عملکرد.

معرفی شد [۲]. با بازآفرینی شغلی، کارکنان فعالانه شغلشان را شکل

می‌دهند و با نیازهای شخصی خود همسو می‌کنند [۵،۶].

اشتیاق شغلی کارکنان منافع بسیاری را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. کارکنان با اشتیاق شغلی بالا با احتمال بیشتری در سازمان می‌مانند، که هزینه‌های مربوط به استخدام و نگهداری کارکنان در بازارهای بسیار رقابتی را کاهش می‌دهد [۷]. درحالی‌که عدم اشتیاق شغلی با افزایش غیبت و سطوح پایین‌تر نوآوری، عملکرد و بهره‌وری مرتبط می‌باشد. یکی از شیوه‌های افزایش اشتیاق شغلی کارکنان از طریق بازآفرینی شغلی است [۸-۱۰]. در بازآفرینی شغلی افراد به ابتکار خود در جنبه‌های خاصی از کار یا نقش‌های کاری خود تغییراتی با هدف تناسب بهتر فرد با شغل ایجاد می‌کنند [۴،۵]. کارکنان با همسویی مشاغل خود با ترجیحات، انگیزه‌ها و اشتیاق خود، ممکن است اشتیاق شغلی خود را افزایش دهند [۱۱]. به عقیده محققان مختلف تناسب مناسب شغل با شاغل، احتمالاً به کار خوشایند و معنادار و عملکرد خوب منجر می‌شود [۶،۱۲،۱۳].

تحقیقات نشان می‌دهد که بازآفرینی شغلی در مشاغل و صنایع مختلف [۱۴] و همچنین در سطوح سلسله مراتبی وجود دارد [۱۵]. بازآفرینی شغلی

۱- مقدمه

عصر دیجیتال ماهیت سازمان‌ها، کار و شیوه‌های مدیریتی و همچنین مشارکت کاری و تعاملات شغلی کارکنان را به‌طور اساسی متحول کرده است [۱]. ماهیت و سازماندهی کار به‌طور فزاینده‌ای در حال پیچیده‌شدن می‌باشد که متضمن مشخصات شغلی جدید برای کارفرمایان و کارکنان است [۲]. امروزه، راهبردهای طراحی شغل مبتنی بر کارمند مانند بازآفرینی شغلی به یک رویکرد نوظهور [۲] و مقرون به صرفه برای توسعه منابع انسانی تبدیل شده‌اند [۳]. طراحی شغل متمرکز بر یک رویکرد جدید و مهم از پایین به بالا شده است که در آن کارکنان نقشی فعال را در طراحی مجدد و تغییر جنبه‌های خاصی از یک شغل ایفا می‌کنند که در وظایف شغلی قرار می‌گیرد [۴]. این طراحی شغلی که توسط کارکنان آغاز می‌گردد، بازآفرینی شغلی نامیده می‌شود [۵]. بازآفرینی شغلی به‌عنوان یک رویکرد جدید در طراحی مجدد شغل برای اولین بار در علوم سازمانی بیش از دو دهه پیش

و سازمانی بازآفرینی شغلی اشاره می‌گردد، تا از چگونگی ارتباط مؤلفه‌های خاصی از بازآفرینی شغلی با پیامدهای منحصربه‌فردی مانند اشتیاق کاری، عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی درک بهتری حاصل شود. مهم‌ترین سؤالات این تحقیق عبارت‌اند از:

- مدل‌های بازآفرینی شغلی کدام‌ها هستند؟
- پیامدهای فردی و سازمانی بازآفرینی شغلی چیست؟

۲- بازآفرینی شغلی

مفهوم بازآفرینی شغلی نخستین بار توسط رزنسکی و داتن^۱ در سال ۲۰۰۱ معرفی شد. افراد براساس محدوده‌های وظیفه‌ای و ارتباطی شغل عمل می‌کنند و هویت و معناداری کار را در این فرایند تغییر می‌دهند. با انجام این کار، افراد مشاغل متفاوت در چارچوب مشاغل تعریف شده برای خود ایجاد می‌کنند. بنابراین، بازآفرینی شغلی فرایندی خلاقانه و بداهه است که نشان می‌دهد چگونه افراد مشاغل خود را به‌گونه‌ای تنظیم می‌کنند که تعریفی قابل قبول از کاری که انجام می‌دهند و چه کسی در محل کار هستند، ایجاد و حفظ کنند [۵].

تعریف دیگری از بازآفرینی شغلی عبارت است از تغییراتی که کارکنان ممکن است جهت متعادل کردن تقاضاهای شغلی و منابع شغلی با توانایی‌ها و نیازهای شخصی خود ایجاد کنند [۴،۶]. در تحقیقی بازآفرینی شغلی به‌عنوان رفتار فعالانه کارکنان شامل جست‌وجوی منابع، جست‌وجوی چالش‌ها و کاهش تقاضاهای شغلی تعریف شده است [۸]. بازآفرینی شغلی مجموعه‌ای از رفتارهای پیشگامانه را توصیف می‌کند که در آن کارکنان ممکن است برای شکل‌دهی به کارشان به‌منظور به حداقل رساندن تقاضاهای شغلی بازدارنده و به حداکثر رساندن منابع و تقاضاهای چالشی مشارکت کنند [۱۴].

بازآفرینی شغلی به‌صورت روشی توصیف می‌شود که در آن کارکنان نقش فعالی در ایجاد تغییرات در ویژگی‌های فیزیکی، شناختی یا اجتماعی شغل خود دارند. این یک فرآیند غیررسمی است که کارکنان برای شکل‌دهی به روش کاری خود استفاده می‌کنند به‌گونه‌ای که با علایق و ارزش‌های منحصر به فرد آنها همسو شود [۳۵].

بازآفرینی شغلی به تغییراتی در شغل اطلاق می‌شود که کارکنان به قصد بهبود شغل برای خودشان انجام می‌دهند. ممکن است شامل اشکال ساختاری (فیزیکی)، اجتماعی و شناختی باشد [۱۲]. در پژوهشی، محققان بازآفرینی شغلی را به‌عنوان ابتکار کارمند در تطبیق کار با نقاط قوت خود (به‌منظور استفاده بهتر از نقاط قوت) و علایق شخصی مفهوم سازی می‌کنند [۳۶]. بازآفرینی شغلی عبارت است از تغییراتی که کارکنان در شغل خود به‌منظور بهینه‌سازی عملکردشان بر حسب رفاه، نگرش‌ها یا رفتارهای مرتبط

مهم می‌باشد زیرا کارکنان را قادر می‌سازد تا تقاضاهای شغلی و منابع شغلی خود را با توانایی‌ها و ترجیحات شخصی خود متعادل کنند، که منجر به موفقیت شغلی و استرس کمتری می‌شود [۱۳،۱۶]. رفتارهای بازآفرینی شغلی، اقدامات مؤثری هستند که کارکنان می‌توانند برای مدیریت فرایندهای خلاقانه خود از طریق افزایش اشتیاق شغلی انجام دهند [۱۷]. بازآفرینی شغلی عمدتاً یک فعالیت در سطح فردی است، که در آن کارمند تصمیم می‌گیرد که چگونه و چه زمانی وظایف و تعاملات شغلی را شکل دهد [۵]. بازآفرینی شغلی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا به اهداف حس کنترل، معناداری در کار و برآوردن نیاز به ارتباطات دست یابند [۱۸].

بازآفرینی شغلی به‌صورت فرایندی توصیف می‌شود که از طریق آن افراد تغییرات را در طول زمان آغاز و ایجاد می‌کنند [۱۲]. کارکنان محدوده‌های شغلی خود را هم غنی می‌کنند و هم گسترش می‌دهند یا کاهش و محدود می‌کنند [۵،۶،۸]. ذکر این نکته ضروری است که بازآفرینی شغلی در مورد طراحی مجدد شغل به‌صورت کلی نیست، بلکه درباره تغییر جنبه‌های خاصی از شغل در محدوده‌های وظایف شغلی خاص می‌باشد [۴].

رفتاری بازآفرینی شغلی محسوب می‌شود که ویژگی‌هایی داشته باشد مانند: رفتار باید خود هدفمند باشد تا به نفع بازآفرین شغل باشد. رفتار باید خودآغاز (ارادی) باشد و به‌منظور ایجاد تغییر در کار فرد باشد. رفتار باید منجر به تغییری قابل توجه و چشمگیر در وظیفه یا ابعاد اجتماعی یا شناختی شغل شود. تغییر باید نیمه دائمی یا دائمی باشد. تغییر باید با بازآفرینی در نقش دیگری متفاوت باشد [۱۲]. همچنین، بازآفرینی شغلی نیازی به تأیید رسمی ندارد زیرا در منطقه پذیرش دیگران اتفاق می‌افتد و اینکه بازآفرینی شغلی به جای مشخصات بیرونی مانند دستمزد، ویژگی‌های درونی شغل فرد را هدف قرار می‌دهد [۱۹].

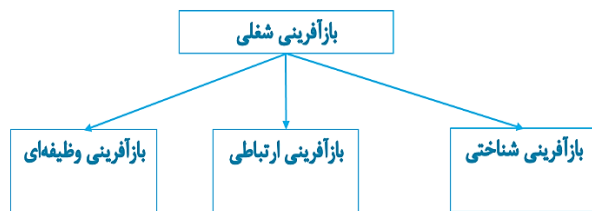
پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که بازآفرینی شغلی با نتایج مثبتی از قبیل اشتیاق شغلی [۱۱،۲۰-۲۲]، خلاقیت و رفتار شهروندی [۲۳]، رضایت شغلی [۲۱،۲۴،۲۵]، کاهش بی‌حوصلگی شغلی [۲۶]، عملکرد [۲۱،۲۷-۳۰]، معناداری شغلی [۳۱]، تعهد عاطفی [۲۵]، موفقیت شغلی ذهنی و عینی [۳۲]، رفاه کارکنان [۹]، تناسب شغل با شاغل [۳۳] و دلبستگی شغلی [۳۴] مرتبط می‌باشد.

بازآفرینی شغلی برای سازمان‌ها اهمیت دارد. در زمانی که انتظار می‌رود کارکنان به‌طور فزاینده‌ای روش‌های فعالانه‌ای پیدا کنند تا به تحقق اهداف سازمانی کمک کنند، مدیران بیش از هر زمان دیگری به ابتکار عمل کارکنان در بازآفرینی شغلی متکی هستند [۱۵]. با توجه به ضرورت بازآفرینی شغلی در طراحی شغل، هدف این پژوهش بررسی مدل‌های بازآفرینی شغلی به‌صورت جامع می‌باشد تا با توجه به زمینه کاری مدل خاصی مورد استفاده قرار گیرد و فرد و سازمان از نتایج مثبت بهره‌مند گردند. بدین منظور، ابتدا از بازآفرینی شغلی تعاریفی ارائه می‌گردد، در بخش بعدی، مدل‌های بازآفرینی شغلی که توسط محققین مختلف پیشنهاد شده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین به پیامدهای فردی

1. Wrzesniewski & Dutton

تجزیه و تحلیل می‌کنند، می‌باشد. برای مثال کارمندی که هدف کاری خود را برای همسویی آن با شور و اشتیاق خود باز طراحی می‌کند [۳۹] در بازآفرینی شناختی مشارکت داشته است.

از دیدگاه این پژوهشگران، مؤلفه شناختی بازآفرینی بسیار مهم است و در واقع به‌عنوان وجهی از بازآفرینی در نظر گرفته می‌شود که بیشترین همسویی را با معنادار بودن در کار و هویت کاری دارد. این نویسندگان استدلال کردند که از طریق شکل‌دهی مجدد یا بازتعریف شیوه ادراک کارکنان از کار، کارکنان می‌توانند به‌طور مستقیم، حتی بدون تغییر رفتار، به تناسب با محیط دست یابند [۵،۴۰].



شکل ۱- مدل رزنسکی و داتن [۵]

بازآفرینی وظیفه‌ای، بازآفرینی ارتباطی و بازآفرینی شناختی با رضایت شغلی، خرسندی شغلی، اشتیاق شغلی و عاطفه مثبت [۳۵] و رفتار شهروندی سازمانی [۴۱] همبستگی مثبت دارد. پژوهش دیگری نشان داد که مشارکت در بازآفرینی شناختی، باعث افزایش احساس معناداری در کارکنان در نتیجه منجر به کامیابی در کار می‌شود [۴۲].

۴-۲- مدل تیمز و بکر^۱

این مدل براساس مدل تقاضا- منابع شغلی^۲ ساخته شده است. مدل JD-R تمام شرایط کاری را به تقاضاهای شغلی و منابع شغلی تقسیم می‌نماید. تقاضاهای شغلی به تمامی جنبه‌های شغل اشاره دارد که نیازمند تلاش فیزیکی یا روانی (شناختی و احساسی) پایدار هستند. منابع شغلی به جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی یا سازمانی شغل اشاره دارد که مؤثر در دستیابی به اهداف کاری هستند، تقاضاهای شغلی و هزینه‌های روانی و فیزیکی مرتبط را کاهش می‌دهند [۶]. آنها کارمند را قادر به دستیابی به اهداف حرفه‌ای، توسعه شخصی و یادگیری می‌سازد و هزینه‌های مربوط به حجم کار را کاهش می‌دهد، بنابراین از پیامدهای منفی (مانند فرسودگی شغلی) جلوگیری می‌کند [۴۳].

کارکنان ممکن است سطوح تقاضاهای شغلی و منابع شغلی خود را به‌منظور همسویی آنها با توانایی‌ها و ترجیحات خود تغییر دهند [۶]. تیمز، بکر و درکس^۳ چهار بعد بازآفرینی شغلی را تعریف کردند (شکل ۲) که عبارتند از (۱) افزایش منابع شغلی ساختاری (برای مثال بازآفرینی اختیارات بیشتر برای تصمیم‌گیری یا توسعه خود)؛ (۲) افزایش منابع

با کار ایجاد می‌کنند [۳۷]. بازآفرینی شغلی روشی فعالانه برای تبدیل موقعیت‌های سخت و پر استرس به پیامدهای بالقوه مثبت می‌باشد [۳۴،۳۸].

۳- روش تمقیق

ادبیات بازآفرینی شغلی از انتشار اولین مقاله توسط رزنسکی و داتن در سال ۲۰۰۱ تا اوایل سال ۲۰۲۴ مورد بررسی قرار گرفت. مقاله‌های حاوی کلید واژه‌های بازآفرینی شغلی و همچنین انواع بازآفرینی شغلی مانند افزایش منابع شغلی ساختاری یا جست‌وجوی چالش‌ها در پایگاه داده Web of Science جست‌وجو شدند. در ابتدا فقط چکیده‌ها بررسی شد، سپس مقالات مرتبط به‌طور عمیق مرور گردید. این مرور شامل مقالاتی بود که مدل‌های جدیدی را به ادبیات موضوع معرفی کردند یا به‌طور قابل توجهی رویکردهای موجود را بسط دادند. ۸ مدل مطرح بازآفرینی شغلی بررسی گردید.

۴- مدل‌های بازآفرینی شغلی

۴-۱- مدل رزنسکی و داتن

به نظر این محققان، مشاغل مشابه زمانی که توسط افراد مختلف اجرا می‌شود، متفاوت تجربه و بازآفرینی می‌شود. این مدل بر این ایده تأکید می‌کند که کارکنان می‌توانند به جای اینکه دریافت‌کنندگان منفعل نقش‌های شغلی خود باشند، به‌طور فعال تجربیات کاری خود را شکل دهند. براساس مطالعات موردی، این نویسندگان به این نتیجه رسیدند که افراد محدوده‌های وظیفه‌ای و ارتباطی شغل خود را با تغییر فعالیت‌های شغلی یا نحوه درک آنها از شغل خود، تغییر می‌دهند. این تغییرات منجر به طراحی کاری و محیط اجتماعی متفاوتی می‌شود که به فرد اجازه می‌دهد هویت کاری و معناداری کار خود را تغییر دهد.

مدل رزنسکی و داتن سه نوع بازآفرینی شغلی را تحت عنوان "تغییر در محدوده‌های کاری مرتبط با انجام وظایف، روابط با دیگران و معناداری کار" مطرح می‌نمایند [۵]. مدل در شکل ۱ نشان داده شده است.

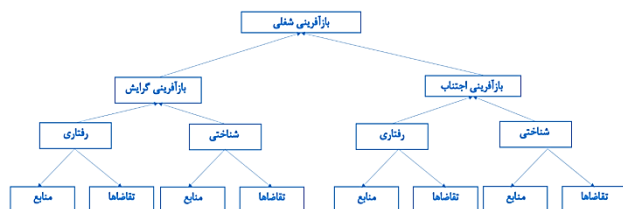
- بازآفرینی وظیفه‌ای: تغییر محدوده‌های وظیفه را شامل می‌شود. افراد تغییراتی در مقدار، محدوده و یا نوع وظایف شغلی خود می‌دهند. با انتخاب انجام کارهای کمتر، بیشتر یا وظایفی متفاوت از آنچه در شغل رسمی مقرر شده است، کارکنان شغل متفاوتی ایجاد می‌کنند.
- بازآفرینی ارتباطی: افراد کیفیت و یا کمیت تعاملات اجتماعی مربوط به کار را تغییر می‌دهند. کارکنان سطح تعامل خود را با دیگران در محل کار تغییر می‌دهند و ماهیت این روابط را به‌گونه‌ای تغییر می‌دهند که شغل تغییر می‌کند.
- بازآفرینی شناختی: افراد تغییراتی در دیدگاه شغلی خود می‌دهند. تغییر محدوده‌های شناختی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، یکی از انواع آن شامل تغییر شیوه‌ای که کارکنان شغل را به‌عنوان مجموعه‌ای از وظایف کاری مجزا یا به‌صورت یک کل یکپارچه

1. Tims & Bakker
2. Job Demands- Resources (JD-R)
3. Tims, Bakker & Derks

۴-۴- مدل ژانگ و پارکر^۲

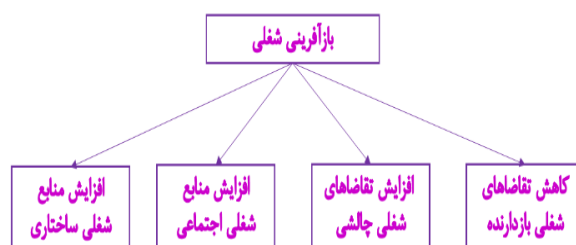
در مدل ژانگ و پارکر دو دیدگاه مطرح شده در مدل رزنسکی و داتن و مدل تیمز و بکر ادغام شده است. آنها یک سیستم سلسله مراتبی ۳ سطحی از بازآفرینی شغلی پیشنهاد کردند. سطح اول به اجتناب و گرایش مربوط می‌شود که دو رویکرد مجزا هستند (جهت‌گیری بازآفرینی شغلی). محققان در اینجا به نظریه انگیزش گرایش-اجتناب اشاره کردند. گرایش به جست‌وجو و عمل برای دستیابی به جنبه‌های مثبت کار اشاره دارد، درحالی‌که اجتناب به معنای به حداقل رساندن یا دوری از جنبه‌های منفی شغل است. سطح دوم مدل به اشکال مختلف بازآفرینی شغلی شامل رفتار (بازآفرینی رفتاری) و تفکر درباره کار (بازآفرینی شناختی) مربوط می‌شود. آنها می‌توانند هر دو شکل جهت‌گیری متمرکز بر اجتناب و گرایش را داشته باشند. در سطح سوم، محتوای بازآفرینی شغلی را در نظر می‌گیرد با توجه به هدفی که افراد منابع شغلی یا تقاضاهای شغلی را تغییر می‌دهند [۱۹]. مدل ژانگ و پارکر در شکل ۳ نشان داده شده است. بنابراین، این مدل ۸ نوع مختلف بازآفرینی را ارائه می‌دهد که عبارتند از:

- گرایش رفتاری در مقوله منابع - اقداماتی با هدف بدست آوردن منابع شغلی مثبت
- گرایش رفتاری در مقوله تقاضاها - اقداماتی با هدف افزایش تقاضاهای چالشی یا رسیدگی به تقاضاهای بازدارنده
- گرایش شناختی در مقوله منابع - شکل‌دهی مجدد کار برای دستیابی به منابع شغلی مثبت
- گرایش شناختی در مقوله تقاضاها - شکل‌دهی مجدد تقاضاهای خود به صورت چالش‌های بیشتر یا موانع کمتر
- اجتناب رفتاری در مقوله منابع - اقدامات با هدف اجتناب از جنبه‌های کاری فاقد منابع مثبت
- اجتناب رفتاری در مقوله تقاضاها - اقدامات جهت اجتناب از تقاضاهای بازدارنده
- اجتناب شناختی در مقوله منابع - شکل‌دهی مجدد شغل به منظور اجتناب یا کاهش جنبه‌های کاری که فاقد منابع مثبت هستند.
- اجتناب شناختی در مقوله تقاضاها - شکل‌دهی مجدد شغل به منظور اجتناب از تجربه تقاضاهای منفی



شکل ۳- مدل ژانگ و پارکر [۱۹]

شغلی اجتماعی (مانند درخواست از همکاران برای توصیه و بازخورد)؛ (۳) افزایش تقاضاهای شغلی چالشی (برای مثال پذیرش مسئولیت‌های چالشی جدید و داوطلب شدن برای پروژه‌های چالب) و (۴) کاهش تقاضاهای شغلی بازدارنده (مانند تقاضاهای احساسی یا شناختی کمتر، کاهش تعداد تعاملات با مشتریان یا همکاران) [۴]. پژوهش‌های مختلف نشان دادند که ابعاد افزایش منابع شغلی ساختاری و منابع شغلی اجتماعی و افزایش تقاضاهای شغلی چالشی به‌طور قابل توجهی با اشتیاق شغلی [۴۴، ۴۵، ۴۴]، قابلیت استفاده [۴]، عملکرد [۴] و عملکرد شهروندی [۴۴] همبستگی مثبت دارند. افزایش منابع شغلی ساختاری و افزایش تقاضاهای شغلی چالشی، ارتباط مثبت و معناداری با عملکرد وظیفه‌ای دارند [۴۴]. در تحقیق دیگری، افزایش منابع و افزایش تقاضاهای شغلی چالشی به ترتیب با عملکرد بالا و فرسودگی کم، درحالی‌که کاهش تقاضاها با فرسودگی بالا مرتبط بودند [۴۶].

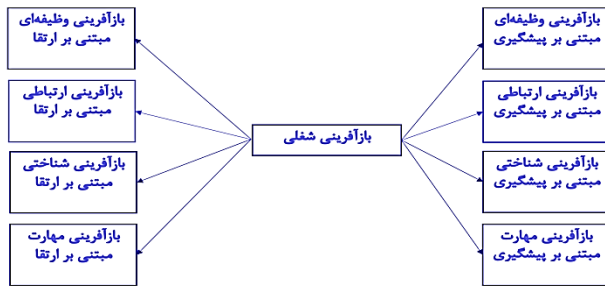


شکل ۲- مدل تیمز و بکر [۴]

۴-۳- مدل دمروتی و پیترز^۱

در این پژوهش اشاره شد که کارکنان ممکن است در بازآفرینی شغلی مبتنی بر اجتناب، علاوه بر کاهش تقاضاها، تقاضاهای شغلی خود را بهینه‌سازی کنند. بهینه‌سازی تقاضاها به تلاش‌هایی برای ساده‌سازی فرایندهای کاری، انجام کار کارآمدتر و نادیده‌گرفتن فرایندهای کاری غیرمولد اشاره می‌کند. درحالی‌که در کاهش تقاضاها فرد از جنبه‌های دشوار شغل اجتناب می‌نماید [۴۷]. بهینه‌سازی تقاضاها رابطه مثبتی با اشتیاق شغلی [۱۷، ۴۷] و عملکرد شغلی [۴۸] دارد. افزایش رفتارهای بازآفرینی شغلی (یعنی جست‌وجوی منابع، جست‌وجوی چالش‌ها و بهینه‌سازی تقاضاها) منجر به کاهش خستگی کارکنان و بهبود نگرش‌های تغییر و رفتار ایمنی کارکنان می‌شود [۴۹]. جست‌وجوی منابع به‌طور مثبت با عملکرد زمینه‌ای و خلاقیت از طریق اشتیاق شغلی مرتبط بود [۵۰]. بازآفرینی شغلی، به صورت جست‌وجوی منابع، به افزایش اشتیاق شغلی، عملکرد وظیفه‌ای و رضایت شغلی منجر می‌شود [۱۸]. جست‌وجوی منابع شغلی و بهینه‌سازی تقاضاهای شغلی و معناداری در کار ارتباط مثبتی داشتند [۵۱].

بر پیشگیری، شاید تمرکز ذهنی فرد بر بهترین جنبه‌های کار شامل آنهایی که فرد امن و راحت می‌داند را دربر داشته باشد. در نظریه آنها، توجه ویژه‌ای به نقش نیازهای فردی که مزیت استفاده از یک بعد خاص از بازآفرینی را تعیین می‌کند، شده است. آنها فرض می‌کنند که نیازهای مختلف کارکنان را برمی‌انگیزاند تا راهبردهای بازآفرینی شغلی مختلف را با تمرکز متفاوت - با هدف ارتقاء یا پیشگیری، اتخاذ کنند [۵۲].



شکل ۴- مدل بیندل و همکاران [۵۲]

۴-۶- مدل وسلز و همکاران^۲

کارکنان در سازمان‌های دانشی باید تناسب تقاضاهای زمانی/ مکانی را به صورت روزمره بهینه‌سازی کنند. به منظور یافتن یک تناسب زمانی/ مکانی، کارکنان باید در بازآفرینی شغلی زمانی- مکانی مشارکت کنند. بازآفرینی شغلی زمانی- مکانی عبارت است از تغییراتی که کارکنان به طور فعالانه در کارشان مرتبط با ساعات کاری، محل‌ها و مکان‌های کاری ایجاد می‌کنند. بازآفرینی شغلی زمانی- مکانی از سه مؤلفه مختلف به نام‌های تفکر، انتخاب و انطباق تشکیل شده است که تفکر، مؤلفه شناختی و انتخاب و انطباق مؤلفه‌های رفتاری هستند (شکل ۵). تفکر را می‌توان به عنوان یک فرایند عمدی فکر درباره وظایف و تقاضاهای شخصی و ساعات کاری، محل‌ها و مکان‌های کاری در نظر گرفت. انتخاب به معنی انتخاب واقعی ساعات کاری، مکان‌ها و محل کار می‌باشد که احتمالاً در دستیابی به متناسب‌ترین تقاضاها- زمان/ مکانی نقش دارد. رفتارهایی مانند تغییر محل کار، یا ساعات کاری یا تغییر وظایف خاص/ تقاضاهای شخصی بیانگر مصادیق انطباق در سازه بازآفرینی شغلی زمانی- مکانی است.

بازآفرینی شغلی زمانی- مکانی به کارکنان امکان می‌دهد از مزایای انعطاف‌پذیری زمانی- مکانی بهره ببرند و از معایب آن برای بهینه‌سازی تناسب تقاضاهای زمانی/ مکانی روزمره اجتناب کنند [۵۳].

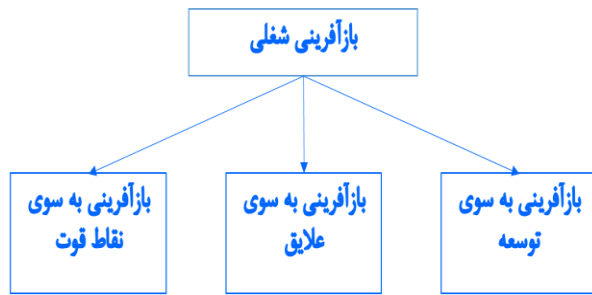
۴-۵- مدل بیندل و همکاران^۱

این مدل توسعه مدل رزنسکی و داتن می‌باشد. محققان سه بعد کلاسیک بازآفرینی شغلی (وظیفه‌ای، ارتباطی و شناختی) را با یک بعد اضافی به نام بازآفرینی مهارت تکمیل کردند، که آن را به عنوان «تلاش‌های خودآغاز توسط کارکنان با هدف تغییر مهارت‌ها در محل کار برای انجام بهتر کارشان» تعریف کردند. آنها همچنین فرض کردند که هر حوزه می‌تواند دو نوع جهت‌گیری داشته باشد: ارتقاءمحور و پیشگیرانه. نیازهای فردی به کارکنان انگیزه می‌دهد تا در بازآفرینی‌های شغلی متفاوت وظیفه‌ای، مهارت، ارتباطی و شناختی مشارکت کنند و تمرکز تنظیمی مرتبط با کار، نحوه مشارکت افراد در بازآفرینی شغلی را بر حسب ارتقاء یا پیشگیری شکل می‌دهد. بازآفرینی شغلی مبتنی بر ارتقاء، رویکردی که به موجب آن کارمند به جنبه‌های شغل موجود اضافه می‌کند و آن را گسترش می‌دهد به شیوه‌ای که منافع خود را حداکثر نماید. بازآفرینی شغلی مبتنی بر پیشگیری، شامل تلاش‌هایی برای به حداقل رساندن موانع یا پیامدهای منفی احتمالی است. بنابراین آنها ۸ بعد از بازآفرینی شغلی را شناسایی کردند (شکل ۴).

برای مثال، بازآفرینی ارتباطی مبتنی بر ارتقاء، شامل ملاقات با همکاران بیشتری در محل کار برای پیشبرد ارتباطات معنادار و ترویج شبکه‌سازی با افرادی است که قبلاً آنها را نمی‌شناختند. بازآفرینی وظیفه‌ای مبتنی بر ارتقاء، ممکن است بیانگر تلاش‌هایی جهت جست‌وجوی پروژه‌ها و دستاوردهای جدید در شغل فرد، مانند افزودن پیچیدگی به وظایف و افزایش دامنه تصمیمات اتخاذ شده در شغل باشد. بازآفرینی مهارت مبتنی بر ارتقاء، ممکن است شامل کسب طیف وسیعی از مهارت‌ها، برای مثال، با جست‌وجوی فرصت‌های آموزشی و مشارکت کامل در تکالیف چالشی باشد. بازآفرینی شناختی مبتنی بر ارتقاء، افراد به دنبال یافتن شیوه‌های جدیدی برای مشاهده کلی شغل خود خواهند بود. بازآفرینی شغلی پیشگیرانه نشان‌دهنده تغییرات فعال در کار می‌باشد که فرد را قادر می‌سازد از پیامدهای عوامل منفی اجتناب کند. در واقع تمرکز بر پیشگیری مترادف با کناره‌گیری از کار نیست. برای مثال، بازآفرینی ارتباطی مبتنی بر پیشگیری، ممکنه ارتباطات با دیگران را توسط تمرکز بر روابط قابل اعتمادتر موجود و تعمیق روابط با همکاران ارزشمند، امن‌تر سازد. بازآفرینی وظیفه‌ای مبتنی بر پیشگیری، شاید شامل کاهش استرس با کاهش چندوظیفه‌ای بودن و تضمین اینکه بهره‌وری با انجام جنبه‌های مهم‌تر شغل حفظ شود. به طور مشابه، بازآفرینی مهارت مبتنی بر پیشگیری، با تمرکز کارمند بر آنچه که بهتر انجام می‌دهد و بهینه‌سازی عملکرد او در آن حوزه خبرگی، شکست‌ها را به حداقل می‌رساند. بازآفرینی شناختی مبتنی

2. Wessels et al.

1. Bindl et al.

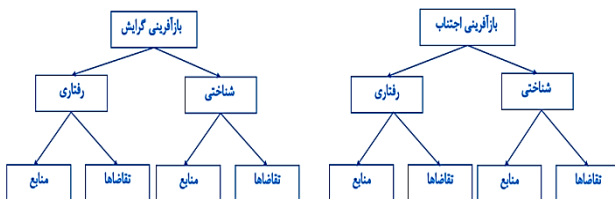


شکل ۶- مدل کوئیپرز و همکاران [۵۴]

۴-۸- مدل لوپر، هورستمن و هاب^۳

در این مدل، مدل بازآفرینی شغلی ۳ سطحی پیشنهاد شده توسط ژانگ و پارکر بازمینی و مقیاس بازآفرینی شغلی گرایش-اجتناب (AAJCS) را توسعه داده شده است [۵۵]. در سطح اول بازآفرینی گرایش و اجتناب به‌عنوان دو عامل مستقل، جهت‌گیری بازآفرینی شغلی می‌باشد. بازآفرینی گرایش و بازآفرینی اجتناب، شیوه‌ای را تعیین می‌کند که در آن کارکنان شغل خود را (به لحاظ رفتاری یا شناختی) بازآفرینی می‌کنند. بازآفرینی گرایش و اجتناب هر کدام ۴ بعد بازآفرینی شغلی را شامل می‌شود که عبارتند از: گرایش رفتاری در مقوله منابع، گرایش رفتاری در مقوله تقاضاها، گرایش شناختی در مقوله منابع، گرایش شناختی در مقوله تقاضاها، اجتناب رفتاری در مقوله منابع، اجتناب رفتاری در مقوله تقاضاها، اجتناب شناختی در مقوله منابع و اجتناب شناختی در مقوله تقاضاها. این مدل در شکل ۷ نشان داده شده است.

پژوهش آنها نشان داد که بازآفرینی گرایش، ارتباط مثبتی با اشتیاق کاری و عملکرد دارد، درحالی‌که بازآفرینی اجتناب، با اشتیاق کاری و عملکرد رابطه منفی دارد [۵۵].

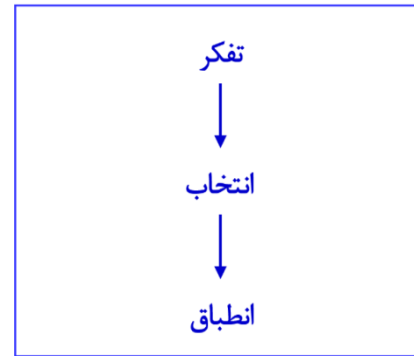


شکل ۷- مدل لوپر، هورستمن و هاب [۵۵]

۵- نتیجه‌گیری

پیشرفت‌های سریع در فناوری اطلاعات بر سازماندهی کار از نظر چگونگی، زمان و مکان انجام کار تأثیر می‌گذارد. اگرچه این امر فرصت‌هایی را برای چیدمان کاری انعطاف‌پذیر (مانند انعطاف‌پذیری در زمان و مکان کار، کار به صورت مجازی و غیره) به همراه می‌آورد،

بازآفرینی شغلی زمانی-مکانی



شکل ۵- مدل بازآفرینی شغلی زمانی- مکانی [۵۳]

۴-۷- مدل کوئیپرز کوئی و ون ورکم^۱

به نظر کوئی و همکاران^۲، بازآفرینی شغلی عمدتاً مربوط به فعالیت‌هایی است که با هدف انطباق روش انجام کار با منابع کارمند انجام می‌گیرد که به تناسب بهتر بین فرد و شغل منجر می‌شود. جوهر بازآفرینی شغلی ایجاد تغییرات درون وظایف حرفه‌ای است به طوری که آنها با منابع، علائق و نقاط قوت کارمند تناسب داشته باشند [۳۶]. به‌طور مشابه، برخی محققان بر این باورند که برای ایجاد تناسب بهتر فرد با شغل، کارکنان بر انگیزه‌ها، نقاط قوت و علائق فردی تمرکز می‌کنند [۴۰]. در مدل کوئیپرز و همکاران که در شکل ۶ نشان داده شده است، سه بعد بازآفرینی شغلی شامل بازآفرینی به سوی نقاط قوت، علائق و توسعه می‌باشد [۵۴].

بازآفرینی شغلی به سوی نقاط قوت، به تغییرات خودآغازی اشاره دارد که افراد در محدوده وظایف خود برای استفاده بهتر از نقاط قوت خود ایجاد می‌کنند. نقاط قوت شخصی ویژگی‌های یک فرد است که به او امکان می‌دهد عملکردی خوب یا بهترین عملکرد شخصی خود را داشته باشد و بنابراین منابع شخصی مهمی هستند.

بازآفرینی شغلی به سوی علائق، با هدف تغییر شغل به شیوه‌ای است که با علائق فرد مطابقت داشته باشد [۳۶]. علائق منابع شخصی قدرتمندی هستند، زیرا می‌توانند به‌عنوان عوامل انگیزشی باعث شود کارکنان وقت و انرژی خود را در موضوع مورد علاقه خود سرمایه‌گذاری کنند.

بازآفرینی شغلی به سوی توسعه، به ابتکاراتی اشاره دارد که کارکنان برای تحقق بخشی به توانایی بالقوه خود با ایجاد فرصت‌های توسعه‌ای برای خود انجام می‌دهند، برای مثال فرصت‌هایی برای به‌کارگیری دانش و مهارت‌های استفاده نشده خود ایجاد می‌کنند. توانایی بالقوه درک شده کارکنان برای توسعه یک منبع شخصی مهم است زیرا آنها تنها زمانی می‌توانند از فرصت‌های یادگیری در شیوه‌های کاری روزمره بهره‌مند شوند که از پتانسیل خود برای توسعه آگاه باشند [۵۴].

3. Lopper, Horstmann & Hoppe

1. Kuijpers, Kooij & van Woerkom
2. Kooij et al.

به نظر می‌رسد که ممکن است یک مدل جهانی از بازآفرینی شغلی وجود نداشته باشد که برای همه انواع شغل‌ها متناسب باشد و بعضی از انواع بازآفرینی شغلی در برخی زمینه‌های کاری خاص قابل اجرا هستند. برای مثال، مدل ارائه‌شده توسط تیمز و باکر (۲۰۱۰) ممکن است به‌ویژه برای امور اداری مرتبط باشد، درحالی‌که مدل ارائه‌شده توسط رزنسکی و داتن (۲۰۰۱) در زمینه کارکنان دانشی مرتبط به نظر می‌رسد؛ زیرا بازآفرینی شناختی و ارتباطی برای کارکنان دانشی از اهمیت محوری برخوردار است [۵۸]. این مفهوم که راهبردهای مختلف را می‌توان بطور موفقیت‌آمیزی در انواع مختلف مشاغل یا حتی در یک نوع شغل بکار برد، توسط پژوهشگران تأکید شده است که پیشنهاد می‌کنند افراد بسته به نیازهای فردی خود برای استقلال، شایستگی و ارتباط، راهبردهای متفاوتی را برای بازآفرینی شغلی اتخاذ می‌کنند [۵۲].

با توجه به پیامدهای مثبت فردی و سازمانی بازآفرینی شغلی، سازمان‌ها می‌توانند محل کار را به‌گونه‌ای توسعه دهند که تمایل یک کارمند را برای شرکت در فعالیت‌های بازآفرینی شغلی تشویق دهد، تلاش‌های آن‌ها را تصدیق کند و آنها را تشویق به بازآفرینی مشاغل مطابق با نیازهای خاصشان کند. سازمان‌ها نه تنها لازم است از فعالیت‌هایی برای افزایش بازآفرینی شغلی از نظر بهبود وضعیت فردی در محل کار استفاده کنند، بلکه بازآفرینی شغلی به‌عنوان یک رویکرد جایگزین برای طراحی مجدد شغل در نظر گرفته می‌شود. آموزش مناسب در زمینه بازآفرینی شغلی به کارکنان می‌تواند به آنها انگیزه مشارکت در اقدامات بازآفرینی شغلی را بدهد و اثربخشی عملکرد شغلی آنها را بیشتر افزایش دهد. اجرای مداخلات بازآفرینی شغلی در سازمان‌ها با اطلاع‌رسانی شفاف اهداف سازمانی منجر می‌شود که بازآفرینی شغلی افراد با اهداف سازمانی همسو شود. سازمان‌ها بهتر است به ویژگی‌های محل کار و تفاوت‌های فردی که ممکن است نقش مهمی در تسهیل رفتارهای بازآفرینی شغلی ایفا کند، توجه داشته باشند. پژوهشگران قبلی نشان دادند که ویژگی‌های محل کار و تفاوت‌های فردی ممکن است باعث شود برخی از کارکنان بیشتر به بازآفرینی مشاغل خود بپردازند [۶]. اگرچه بازآفرینی شغلی مبتنی بر کارمند است، مدیران باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان منابع لازم برای بازآفرینی مشاغل خود را در اختیار داشته باشند. این کار قابل انجام است، برای مثال، با ایجاد استقلال برای کارکنان که تغییرات را در مشاغل خود ایجاد کنند [۵]. با ترویج فرهنگ مبنی بر استقلال و حمایت از کارکنان برای مشارکت در بازآفرینی شغلی، سازمان‌ها می‌توانند نیروی کار مشتاق‌تر، راضی‌تر و با بهره‌وری بالاتری را در محیط کار به‌سرعت در حال تکامل امروزی ایجاد کنند.

همچنین چالش‌هایی را برای ایجاد تعادل بین حوزه‌های کاری و غیر کاری ایجاد می‌کند [۵۶]. بازآفرینی شغلی می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد کم‌هزینه برای سازمان‌ها جهت توسعه منابع انسانی کمک نماید. به جای آموزش و طراحی مجدد شغل، سازمان‌ها می‌توانند کارکنان را تشویق نموده تا مشاغل خود را بازآفرینی کنند تا بهتر نیازهای فردیشان برآورده شود [۳]. تغییرات سازمانی به‌عنوان یک عامل مهم برای بازآفرینی شغلی در نظر گرفته می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که بازآفرینی شغلی به فرد کمک می‌کند تا با مشارکت فعالانه در این فرایند، با محیط کاری پویا و تغییرات سازمانی کنار بیاید [۵۷]. مقاله حاضر با هدف توصیف مفهوم بازآفرینی شغلی تعاریف و مدل‌های مختلف این مفهوم را ارائه کرده است. در حال حاضر تعاریف متفاوتی برای بازآفرینی شغلی وجود دارد، که رایج‌ترین رویکردها، رویکرد مبتنی بر نقش [۵] و رویکرد مبتنی بر منابع [۴] می‌باشد. در تمامی تعاریف نقش فعالانه کارکنان در شکل‌گیری و تغییر جنبه‌های خاص شغل مورد تأکید قرار گرفته است. به لطف بازآفرینی شغلی، کارکنان وظایف یا سایر مشخصات کار را به ابتکار خود تغییر می‌دهند. بازآفرینی شغلی رفتاری در نظر گرفته می‌شود که قادر به ایجاد نتایج مثبت در محیط کار است.

در مطالعه مدل‌های بازآفرینی شغلی می‌توان نتیجه گرفت که هر یک از این مدل‌ها به شکلی و گاهی با تفاوت‌هایی در دیدگاه، به توضیح و تبیین ابعاد و جنبه‌های مختلف بازآفرینی شغلی پرداخته‌اند. در بعضی مدل‌ها پژوهشگران دو رویکرد متمایز مبتنی بر نقش و مبتنی بر منابع را گسترش دادند. با یکپارچه‌سازی این مفاهیم، بازآفرینی شغلی می‌تواند رفتاری یا شناختی باشد و می‌تواند بر منابع شغلی یا تقاضاهای شغلی تمرکز نماید. اخیراً محققان جهت‌گیری بازآفرینی شغلی را بر حسب گرایش (بازآفرینی شغل به‌منظور افزایش جنبه‌های مثبت کار) یا اجتناب (بازآفرینی شغل به‌منظور دوری از جنبه‌های منفی کار) مفهوم‌سازی کردند که پیامدها و نتایج متفاوتی را ایجاد می‌کند. بازآفرینی شغلی بهتر است در ساختار سلسله‌مراتبی مفهوم‌سازی و ارزیابی شود [۵،۶]. در مدل ژانگ و پارکر با ادغام بازآفرینی شغلی مبتنی بر نقش و مبتنی بر منابع یک سیستم سلسله‌مراتبی نوآورانه ارائه شد که بازآفرینی شغلی را در ۳ سطح در نظر می‌گیرد. مدل لوپر، هورستمن و هاپ در سطح اول بازآفرینی گرایش و اجتناب را به‌صورت دو عامل مستقل در نظر می‌گیرد درحالی‌که مدل ژانگ و پارکر تجمیع یافته بازآفرینی گرایش و اجتناب را به شکل یک عامل بازآفرینی شغلی در سطح اول فرض می‌کند. یکی از تفاوت‌های مدل‌ها، گنجاندن یا حذف اقدامات منفی در مدل بازآفرینی شغلی است که شامل اجتناب، کاهش یا کناره‌گیری از جنبه‌های خاصی از کار است. محققان مختلف به انگیزه‌هایی در زمینه بازآفرینی شغلی مانند نیاز به کاهش الزامات کاری [۶]، تقویت منابع شخصی [۴،۶] یا تناسب شغل با شاغل [۶،۳۶،۵۴] اشاره کرده‌اند.

۴- مراجع

- 16- M. Kim and T. A. Beehr, "Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors?," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 25, no. 2, pp. 184-196, 2018, doi: 10.1177/1548051817727702.
- 17- W. Tian, H. Wang, and S. Rispens, "How and When Job Crafting Relates to Employee Creativity: The Important Roles of Work Engagement and Perceived Work Group Status Diversity," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, no. 1, p. 291, 2021. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/1/291>.
- 18- L. Dubbelt, E. Demerouti, and S. Rispens, "The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28, no. 3, pp. 300-314, 2019, doi: 10.1080/1359432X.2019.1576632.
- 19- F. Zhang and S. K. Parker, "Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 40, no. 2, pp. 126-146, 2019, doi: <https://doi.org/10.1002/job.2332>.
- 20- A. Mäkikangas, "Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 106, 01/05 2018, doi: 10.1016/j.jvb.2018.01.001.
- 21- C. Rudolph, K. Lavigne, I. Katz, and H. Zacher, "Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 102, 2017, doi: 10.1016/j.jvb.2017.05.008.
- 22- B. T. Oprea, L. Barzin, D. Virgă, D. Iliescu, and A. Rusu, "Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28, no. 6, pp. 723-741, 2019, doi: 10.1080/1359432X.2019.1646728.
- 23- B. Lin, K. S. Law, and J. Zhou, "Why is underemployment related to creativity and OCB? A task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations," *Academy of Management Journal*, vol. 60, no. 1, pp. 156-177, 2017, doi: 10/5465.amj.2014.0470.
- 24- J.-C. Cheng and Y. O-Yang, "Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 72, pp. 78-85, 2018, doi: 1/0.1016/j.ijhm.2018.01.005.
- 25- M. Mondo, G. Cicotto, J. Pileri, E. Cois, and S. De Simone, "Promote Well-Being and Innovation in Sustainable Organizations: The Role of Job Crafting as Mediator," *Sustainability*, vol. 15, no. 11, 2023. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/8899>.
- 26- H. Sesen and A. A. Donkor, "Job Crafting, Job Boredom and Generational Diversity: Are Millennials Different from Gen Xs?," *Sustainability*, vol. 15, no. 6, p. 5058, 2023. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/6/5058>.
- 27- J. Y. Lee and Y. Lee, "Job Crafting and Performance: Literature Review and Implications for Human Resource Development," *Human Resource Development Review*, vol. 17, no. 3, pp. 277-313, 2018, doi: 10.1177/1534484318.788269.
- 28- D. Turek, H. J. Klein, and A. Wojtczuk-Turek, "Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance," *European Management Journal*, 2023, doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.12.001>.
- 29- P. Boehnlein and M. Baum, "Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 33, no. 4, pp. 647-685, 2022, doi: 10.1080/09585192.2020.1737177.
- 30- S. L. Peral and M. Geldenhuys, "The indirect relationship between personality and performance through job crafting
- 1- A. Geissinger, C. Laurell, C. Öberg, C. Sandström, and Y. Suseno, "The sharing economy and the transformation of work: evidence from Foodora," *Personnel Review*, vol. 51, no. 2, pp. 584-602, 2022, doi: 10.1108/PR-08-2019-0450.
- 2- G. R. Oldham and Y. Fried, "Job design research and theory: Past, present and future," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 136, pp. 20-35, 2016, doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>.
- 3- Z. Wang, J. L. Huang, and B. Xie, "Maintaining job crafting over time: joint effect of autonomy and career support from family and friends," *Career Development International*, vol. 27, no. 4, pp. 433-449, 2022, doi: 10.1108/CDI-03-2021-0064.
- 4- M. Tims, A. B. Bakker, and D. Derks, "Development and validation of the job crafting scale," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, no. 1, pp. 173-186, 2012, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>.
- 5- A. Wrzesniewski and J. E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 2, pp. 179-201, 2001, doi: 10.5465/amr.2001.4378011.
- 6- M. Tims and A. B. Bakker, "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign," *South African Journal of Industrial Psychology, employee engagement; individual job redesign; JD-R model; job crafting; positive organisational behaviour* vol. 36, no. 2, pp. 1-9, 2010, doi: 10.4102/sajip.v36i2.841.
- 7- E. R. Crawford, J. A. LePine, and B. L. Rich, "Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test," *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no. 5, pp. 834-848, 2010, doi: 10.1037/a0019364.
- 8- P. Petrou, E. Demerouti, M. C. W. Peeters, W. B. Schaufeli, and J. Hetland, "Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no. 8, pp. 1120-1141, 2012, doi: <https://doi.org/10.1002/job.1783>.
- 9- M. Tims, A. B. Bakker, and D. Derks, "The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being," *J Occup Health Psychol*, vol. 18, no. 2, pp. 230-40, Apr 2013, doi: 10.1037/a0032141.
- 10- A. B. Bakker, "Engagement and job crafting": Engaged employees create their own great place to work," in *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Northampton, US: Edward Elgar Publishing, 2010.
- 11- A. B. Bakker, M. Tims, and D. Derks, "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement," *Human Relations*, vol. 65, no. 10, pp. 1359-1378, 2012, doi: 10.1177/0018726712453471.
- 12- P. F. Bruning and M. A. Campion, "A Role-resource Approach-avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory," *Academy of Management Journal*, vol. 61, no. 2, pp. 499-522, 2018, doi: 10.5465/amj.2015.0604.
- 13- G. R. Slemp and D. A. Vella-Brodrick, "Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being," *Journal of Happiness Studies*, vol. 15, no. 4, pp. 957-977, 2014, doi: 10.1007/s10902-013-9458-3.
- 14- K. Nielsen and J. S. Abildgaard, "The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers," (in eng), *Work and stress*, vol. 26, no. 4, pp. 365-384, 2012, doi: 10.1080/02678373.2012.733543.
- 15- J. M. Berg, A. Wrzesniewski, and J. E. Dutton, "Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no. 2-3, pp. 158-186, 2010, doi: <https://doi.org/10.1002/job.645>.

- Sustainability, vol. 14, no. 22, p. 14909, 2022. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/22/14909>.
- 45- J. Meijerink, A. Bos-Nehles, and J. de Leede, "How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 31, no. 22, pp. 2893-2918, 2020, doi: 10.1080/09585192.2018.1475402.
 - 46- P. Petrou, E. Demerouti, and W. B. Schaufeli, "Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance," *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 20, no. 4, pp. 470-480, 2015, doi: 10.1037/a0039003.
 - 47- E. Demerouti and M. C. W. Peeters, "Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 91, no. 2, pp. 209-234, 2018, doi: <https://doi.org/10.1111/joop.12196>.
 - 48- E. Demerouti, W. Veldhuis, C. Coombes, and R. Hunter, "Burnout among pilots: psychosocial factors related to happiness and performance at simulator training," *Ergonomics*, vol. 62, no. 2, pp. 233-245, 2019, doi: 10.1080/00140139.2018.1464667.
 - 49- E. Demerouti, L. M. A. Soyer, M. Vakola, and D. Xanthopoulou, "The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 94, no. 2, pp. 374-399, 2021, doi: <https://doi.org/10.1111/joop.12330>.
 - 50- E. Demerouti, A. B. Bakker, and J. M. P. Gevers, "Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 91, pp. 87-96, 2015/12/01/ 2015, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>.
 - 51- A. Mäkikangas, J. Minkkinen, J. Muotka, and S. Mauno, "Illegitimate tasks, job crafting and their longitudinal relationships with meaning of work," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 7, pp. 1330-1358, 2023, doi: 10.1080/09585192.2021.1987956.
 - 52- U. K. Bindl, K. L. Unsworth, C. B. Gibson, and C. B. Stride, "Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work," *Journal of Applied Psychology*, vol. 104, no. 5, pp. 605-628, 2019, doi: 10.1037/apl0000362.
 - 53- C. Wessels, M. C. Schippers, S. Stegmann, A. B. Bakker, P. J. van Baalen, and K. I. Proper, "Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting," (in eng), *Frontiers in psychology*, vol. 10, p. 505, 2019, doi: 10.3389/fpsyg.2019.00505.
 - 54- E. Kuijpers, D. T. A. M. Kooij, and M. van Woerkom, "Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload," *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 25, no. 1, pp. 1-16, 2020, doi: 10.1037/ocp0000175.
 - 55- E. Lopper, K. T. Horstmann, and A. Hoppe, "The Approach-Avoidance Job Crafting Scale: Development and validation of a measurement of the hierarchical structure of job crafting," *Applied Psychology*, vol. 73, no. 1, pp. 93-134, 2024, doi: <https://doi.org/10.1111/apps.12466>.
 - 56- M. C. W. Peeters, J. De Jonge, and T. W. Taris, *An introduction to contemporary work psychology (An introduction to contemporary work psychology)*. Hoboken, NJ, US: Wiley Blackwell, 2014, pp. xi, 498-xi, 498.
 - 57- P. Petrou, E. Demerouti, and W. B. Schaufeli, "Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change," *Journal of Management*, vol. 44, no. 5, pp. 1766-1792, 2018, doi: 10.1177/0149206315624961.
 - 58- M. S. Noesgaard and F. Jørgensen, "Building organizational commitment through cognitive and relational job crafting," *European Management Journal*, vol. 42, no. 3, pp. 348-357, 2024/06/01/ 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.002>.
- behaviour," *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 46, pp. 1-12, 2020. [Online]. Available: http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632020000100005&nrm=iso.
 - 31- A. Wrzesniewski, N. LoBuglio, J. E. Dutton, and J. M. Berg, "Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work," in *Advances in positive organizational psychology*, (Advances in positive organizational psychology. Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing, 2013, pp. 281-302.
 - 32- A. Lo Presti, B. van der Heijden, J. P. Briscoe, and A. De Rosa, "'Crafting your own success': a time-lagged study on the mediating role of job crafting dimensions in the relationship between protean career and career success," *Career Development International*, vol. 28, no. 2, pp. 180-195, 2023, doi: 10.1108/CDI-00220-2022-8.
 - 33- C.-Y. Chen, C.-H. Yen, and F. C. Tsai, "Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 37, pp. 21-28, 2014/02/01/ 2014, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>.
 - 34- H.-J. Wang, E. Demerouti, P. L. Blanc, and C.-Q. Lu, "Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 91, no. 3, pp. 569-590, 2018, doi: <https://doi.org/10.1111/joop.12218>.
 - 35- G. R. Slemp and D. A. Vella-Brodick, "The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting," *International Journal of Wellbeing*, vol. 3, no. 2, pp. 126-146, 2013.
 - 36- D. Kooij, M. van Woerkom, J. Wilkenloh, L. Dorenbosch, and J. J. A. Denissen, "Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age," (in eng), *The Journal of applied psychology*, vol. 102, no. 6, pp. 971-981, Jun 2017, doi: 10.1037/apl0000194.
 - 37- E. Vanbelle, A. Van den Broeck, and H. De Witte, "Job Crafting: Autonomy and workload as antecedents and the willingness to continue working until retirement age as a positive outcome," *Psihologia Resurselor Umane Revista Asociației de Psihologie Industrială și Organizațională*, vol. 15, no. 1, pp. 25-41, 2017.
 - 38- S. Hornung, "Crafting Task and Cognitive Job Boundaries to Enhance Self-Determination, Impact, Meaning and Competence at Work," (in eng), *Behavioral sciences (Basel, Switzerland)*, vol. 9, no. 12, Dec 3 2019, doi: 10.3390/bs9120136.
 - 39- T. Batova, "Work Motivation in the Rhetoric of Component Content Management," *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 32, no. 3, pp. 308-346, 2018, doi: 10.1177/1050651918762030.
 - 40- J. M. Berg, J. E. Dutton, and A. Wrzesniewski, "Job crafting and meaningful work," in *Purpose and meaning in the workplace*. Washington, DC, US: American Psychological Association, 2013, pp. 81-104.
 - 41- C. Niessen, D. Weseler, and P. Kostova, "When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting," *Human Relations*, vol. 69, no. 6, pp. 1287-1313, 2016, doi: 10.1177/0018726715610642.
 - 42- Z. Wang, Y. Wang, S. M. Jex, L. Liu, and J. Cao, "When does cognitive crafting matter more in enhancing employee thriving at work? The moderating role of skill variety and job autonomy," *Stress and Health*, vol. n/a, no. n/a, pp. 1-13, 2023, doi: <https://doi.org/10.1002/smi.3323>.
 - 43- W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 3, pp. 293-315, 2004, doi: <https://doi.org/10.1002/job.248>.
 - 44- A. Moreira, T. Encarnação, J. Viseu, and M. J. Sousa, "Job Crafting and Job Performance: The Mediating Effect of Engagement,"