

Research Paper

Designing a Job Crafting Model with the Meta-Synthesis Method

Farajallah Rahimi*¹ , Sara Mohammadi² , Mahdi Nadaf³ , Seyyed Hadiyeh Shams Elahi⁴ 

¹ Department of Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

² Assistant Prof. in Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

³ Associate Professor and Faculty Member, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

⁴ Master's Degree, Business Management, Entrepreneurship, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran



[10.22080/shrm.2025.5739](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5739)

Received:

November 8, 2024

Accepted:

January 30, 2025

Available online:

December 21, 2025

Keywords:

job crafting, job crafting motives, job crafting contexts, job crafting consequences

Abstract

The characteristics of today's business world have led managers to pay attention to job crafting, and this attention is increasing. But any analysis or action regarding job crafting requires the identification of factors affecting job crafting and its consequences. Therefore, the purpose of the present research is to design a model of job crafting with the metasynthesis method. The metasynthesis method is one of the types of qualitative research methods, and it is based on the integration of various studies to create comprehensive findings. In the current research, the seven-step method of Barroso and Sandlovski was used to design the model of job crafting. In this research, out of 180 articles identified during the search in the literature of the last two decades in selected electronic databases such as Science Direct, Emerald, Sage, Springer, 37 articles matched the inclusion and exclusion criteria and were analyzed. Based on the results of the metasynthesis method, the factors affecting job crafting include 3 main categories and 10 sub-categories including job crafting motives (personal motivations, job motives, reaction to structural adversities, reaction to job adversities) areas of job crafting (supportive atmosphere, limited atmosphere supporting job design, restrictive job design) and the consequences of job crafting (positive consequences, negative consequences) and 101 codes. These factors have influenced the behavior of job crafting and their detailed knowledge is a guide for any research and action in the field of job crafting.

*Corresponding Author: Farajallah Rahimi

Address: Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

Email: rahimi2053@yahoo.com

Extended abstract

1. Introduction

The obvious and distinctive feature of today's work environments is their impressive and remarkable dynamism and competitiveness. Organizations and companies rely heavily on the skills and initiative of employees to innovate. Actions such as job crafting show the strategies that people use to change the scope and move the boundaries of work in order to make their job meaningful. Considering that work and employment are big and inseparable parts of every person's life, they cannot be ignored or removed; the issue of job crafting is of great importance. Job reinvention occurs when employees actively change the boundaries and characteristics of their jobs. Job crafting is an important and positive stimulus for personal growth and job performance (Karatepe et al., 2024). When employees take the initiative to reinvent their roles, it is clear that they are actively seeking to reshape, modify, and positively change their existing working conditions. This process enables employees to find more meaning and satisfaction from work. Employees' participation in job creation behavior allows them to create meaningful connections with their job and organization, which can lead to a greater sense of job attachment (AlMemari et al., 2023). Petro et al. (2023) identified four types of job innovation behaviors, i.e., increasing job structural resources (e.g., job development), increasing job social resources (e.g., collaborating with others), increasing job challenging demands (e.g., joining innovative programs), and reducing inhibiting job demands (e.g., escape from stressful tasks). Teng (2023) proposed two career crafting strategies: one is approach-oriented job redesign, i.e., optimizing the positive elements of work (such as learning new skills or accepting more challenging tasks), and the other is avoidance-oriented job innovation, i.e., minimizing undesirable work elements (such as reducing workload or avoiding conflict with colleagues). By examining past studies, we see a research gap regarding job crafting. Although 180 articles were searched and found in the field of job crafting, the available sources usually do not provide a comprehensive view on job crafting. In this research, despite the

fact that there have been studies on job crafting in the past, he believes that until now there have been no studies that have investigated job crafting with a meta-composite method, and one of the important aspects of the innovation of this research is to provide a conceptual framework. The unit is job retraining and its components. Since job creation is one of the main factors of growth, progress, and improvement of organizational performance, the main goal of this research is to identify the causes, contexts, and consequences of job crafting using the meta-synthesis method.

2. Research method

The aim of the current research is to design a job crafting model using the meta-synthesis method. In terms of philosophical paradigm, this research is interpretive; in terms of purpose, it follows an inductive approach, and in terms of method, it is explanatory-applicative and qualitative. In order to identify the factors that affect job crafting and its consequences, a meta-composite approach was used according to various studies in this field. Meta-synthesis is a type of qualitative study that examines the information and findings extracted from other qualitative studies related to the topic and similar to it, and by providing a systematic approach for researchers, it discovers new topics. In the meta-synthesis method, a conceptual framework and comprehensive knowledge are presented by interpreting and comparing various studies. In this research, Sandelowski and Barroso's (2007) seven-step meta-synthesis method has been used. These steps are: 1. setting the research question, 2. systematic review of the literature, 3. searching and appropriate selection, 4. extracting information from the texts, 5. analyzing and synthesizing qualitative findings, 6. quality control, and 7. presentation of findings.

The target population of this research includes all related scientific texts from 1999 to 2022 in reliable scientific databases such as Scencedirect, Emerald, Sage, Springer, Taylor, Magiran, and Noormag. Thirty-seven articles were approved and analyzed using open coding technique.

3. Findings

After confirming the quality of the extracted findings, the research findings were presented in

the form of a conceptual model, including three main categories, 10 subcategories, and 101 codes. According to the model, the first main category is job crafting motivations, which includes four sub-categories, i.e., personal motivations, job motivations, reaction to structural adversities, and reaction to occupational adversities. The second main category is the contexts of job crafting, which includes four sub-categories, i.e., supportive atmosphere, supportive job factors, limiting atmosphere, and limiting job factors. Finally, the third main category is the consequences of job crafting, which includes two subcategories of positive consequences and negative consequences of crafting.

4. Conclusion

Job crafting shows itself in many activities revealed under titles such as job crafting motives, job crafting contexts, and job crafting consequences. To strengthen the motivations for the behavior of job crafting, it is suggested that to motivate the employees, managers should pay attention to the individual needs of each employee. However, it should be noted that the motivational stimuli are different and a single motivational solution or method does not work for all people; so managers should have a strategy of incentives that fit these needs, such as creating positive relationships with employees, providing constructive feedback to employees, creating training opportunities, and strengthening employee morale. The contexts of job crafting mean providing conditions that a person can re-create in their job to achieve better working

conditions and match their interests and abilities with the needs of the job. Therefore, it is suggested that managers provide the environment and working conditions through promoting a collaborative organizational culture and strengthening social support in such a way that employees feel comfortable in the work environment, and as a result, they become motivated and willing to change their job and work environment. To achieve better performance, craftsmanship can increase motivation, work commitment, job satisfaction, self-confidence, and trust in others. Therefore, it is recommended that entrepreneurship among employees be facilitated by promoting initiatives and supporting employees, and managers should play an active role in creating motivation. People should engage in active behaviors in the workplace. Organizations can give employees more freedom of action both at the individual and group levels and seek appropriate and innovative solutions.

Funding

There is no funding support.

Authors' contribution

All authors were equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors appreciate all the scientific consultants in this article.

علمی

طراحی مدل بازآفرینی شغلی با روش فراترکیب

فرج الله رحیمی^{۱*} ID، سارا محمدی^۲ ID، مهدی نداف^۳ ID، سیده هدیه شمس الهی^۴ ID

^۱ گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
^۲ استادیار مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
^۳ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
^۴ دانش آموخته کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران



10.22080/shrm.2025.5739

چکیده

ویژگی‌های دنیای کسب‌وکار امروزی مدیران را به سمت توجه به بازآفرینی شغلی سوق داده و این توجه در حال افزایش است. اما هرگونه تحلیل یا اقدام در خصوص بازآفرینی شغلی، مستلزم شناسایی عوامل مؤثر بر بازآفرینی شغلی و پیامدهای آن است. لذا هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل بازآفرینی شغلی با روش فراترکیب است. روش فراترکیب از انواع روش‌های کیفی پژوهش است و در آن از یکپارچه‌سازی مطالعات گوناگون برای ایجاد یافته‌های جامع استمی شود. در پژوهش حاضر برای طراحی مدل بازآفرینی شغلی از روش هفت مرحله‌ای باروسو و ساندلوسکی استفاده شده است. در این پژوهش از ۱۸۰ مقاله شناسایی شده طی جست‌وجو در ادبیات موضوع دو دهه اخیر در پایگاه‌های الکترونیکی منتخب نظیر ساینس دایرکت، امرالد، سیج، اسپرینگر تعداد ۳۷ مقاله با معیارهای ورود و خروج تطابق داشت و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. براساس نتایج روش فراترکیب، عوامل مؤثر بر بازآفرینی شغلی شامل ۳ مقوله اصلی و ۱۰ مقوله فرعی یعنی؛ انگیزه‌های بازآفرینی شغلی (انگیزه‌های شخصی، انگیزه‌های شغلی، واکنش به ناملایمات ساختاری، واکنش به ناملایمات شغلی) زمینه‌های بازآفرینی شغلی (جو حمایتی، جو محدودکننده، طراحی شغل حمایت‌کننده، طراحی شغل محدودکننده) و پیامدهای بازآفرینی شغلی (پیامدهای مثبت، پیامدهای منفی) و ۱۰۱ کد بود. این عوامل، رفتار بازآفرینی شغلی را تحت تأثیر قرار داده و شناخت دقیق آن‌ها راهنمای هرگونه تحقیق و اقدام در زمینه بازآفرینی شغلی است.

تاریخ دریافت:

۱۸ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۱۱ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۳۰ آذر ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

بازآفرینی شغلی؛ انگیزه‌های بازآفرینی شغلی؛ زمینه‌های بازآفرینی شغلی؛ پیامدهای بازآفرینی شغلی

* نویسنده مسئول: فرج الله رحیمی

آدرس: دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

ایمیل: rahimi2053@yahoo.com

۱ مقدمه

ویژگی بارز و متمایز محیط‌های شغلی امروزی پویایی و رقابتی بودن چشمگیر و قابل توجه آن‌ها است. سازمان‌ها و شرکت‌ها به‌شدت به مهارت و ابتکار کارکنان برای نوآوری تکیه می‌کنند. کنش‌هایی نظیر بازآفرینی شغلی، نشان‌دهنده استراتژی‌هایی است که افراد برای تغییر وسعت و جابه‌جایی مرزهای کاری در راستای معنادار کردن شغل خود استفاده می‌کنند و با توجه به اینکه کار و اشتغال بخش بزرگ و جدانشدنی در زندگی هر فرد می‌باشد و نمی‌توان آن را نادیده گرفت یا حذف کرد، همین امر سبب شده موضوع بازآفرینی شغلی از اهمیت بالای برخوردار باشد. بازآفرینی شغلی به ایجاد تغییراتی در شغل که با هدف بهبود و ارتقای کیفیت شغلی برای کارکنان اعمال می‌گردد، تعریف می‌شود. این تغییرات می‌تواند ساختاری، اجتماعی یا شناختی باشد و معمولاً توسط خود کارکنان پیشنهاد می‌گردد که منجر به افزایش کارایی و اثربخشی شغل می‌شود (Adrian & Merdiaty, 2019). بازآفرینی شغلی از جمله راه‌حل‌های عملیاتی و مؤثری است که می‌تواند اشتیاق کارکنان را برای شغل خود افزایش دهد و به‌تدریج منجر به افزایش سطح رضایت شغلی آن‌ها شود (Kim et al., 2018). کارکنان ممکن است شغل خود را با استفاده از تقاضاها و منابع شغلی بازآفرینی کنند. در این روش مدیران می‌توانند به صورت فعالانه شرایط شغلی را براساس علاقه مندی کارکنان تغییر دهند، بنابراین کارها مطابق نیازها و انتظارات کارکنان طراحی خواهد شد و این امر موجب افزایش انگیزه شغلی و تعهد کاری کارکنان می‌شود. بازآفرینی شغلی، توسعه مسیر شغلی کارکنان را در محیط‌های کاری امروزی تحت تأثیر قرار می‌دهد و منجر به تغییرات در چابستی مشاغل می‌شود (Kim & Li, 2016).

و دیگری بازآفرینی شغلی اجتناب‌محور؛ یعنی به حداقل رساندن عناصر کاری نامطلوب (مانند کاهش حجم کار یا اجتناب از درگیری با همکاران). از طریق بازآفرینی شغلی، افراد شغل خود را به گونه‌ای شکل می‌دهند که بهتر با ویژگی‌های منحصر به فرد آن‌ها سازگار باشد، بدون اینکه هسته اصلی کارشان تغییر کند (Bruning & Campion, 2018). ویژگی‌های شغلی و عوامل شخصی نظیر شخصیت فعال، تمرکز نظارتی، استقلال شغلی و منابع شغلی بر بازآفرینی شغلی تأثیر زیادی دارند (Zhang & Parker, 2019). با بررسی و مطالعه پژوهش‌های گذشته شاهد خلأ پژوهشی در خصوص بازآفرینی شغلی هستیم، هرچند تعداد ۱۸۰ مقاله در زمینه بازآفرینی شغلی جست‌وجو و یافت شد، اما منابع موجود معمولاً دیدگاه جامعی در مورد بازآفرینی شغلی ارائه نمی‌کنند. در این پژوهش، پژوهش‌گر علی‌رغم اینکه در گذشته در مورد بازآفرینی شغلی مطالعاتی صورت گرفته است، معتقد است تاکنون مطالعاتی که با روش فراترکیب به بررسی بازآفرینی شغلی پرداخته باشند، انجام نشده است و از جنبه‌های مهم نوآوری این پژوهش، فراهم آوردن یک چارچوب مفهومی واحد از بازآفرینی شغلی و مؤلفه‌های آن است. این پژوهش پراکنده‌گی و فراوانی نظریات را به سمت وحدت و اشتراک نظر هدایت می‌کند تا جایی که شاهد تعریفی جامع و واحد از بازآفرینی شغلی باشیم، هرچند قبلاً هر کدام از نظریات بخشی از این مفهوم را پوشش داده‌اند، اما در این پژوهش هدف حرکت به سوی جامع‌نگری بازآفرینی شغلی است. از آنجاکه بازآفرینی شغلی از عوامل اصلی رشد، پیشرفت و بهبود عملکرد سازمانی است، بنابراین هدف اصلی این پژوهش شناسایی علل و زمینه‌ها و پیامدهای بازآفرینی شغلی با استفاده از روش فراترکیب است.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بازآفرینی شغل برای نخستین بار در سال ۲۰۰۱ مطرح شد تا رویکردی فعال برای کار را از منظر کارکنان انعکاس دهد. ورزش‌سبوسکی و داتن ۲۰۰۱ بازآفرینی شغلی را تغییرات فیزیکی و شناختی که افراد در وظایف و روابط کاری خود ایجاد می‌کنند، تعریف کرده‌اند. شواهدی نیز وجود دارد مبنی بر اینکه بازآفرینی شغلی باعث تغییر در ویژگی‌های شغلی کارکنان می‌شود که این تغییرات چالش شغلی و خشنودی شغلی را به همراه دارد (Grant, 2007). اگرچه دیدگاه بازآفرینی شغلی به‌تازگی مطرح شده و تحقیقات اندکی را به خود اختصاص داده است. اما آن چه مشهود است تمایل فزاینده کارکنان به ایجاد تغییر در کار خود است. این تغییرات به بهبود شرایط شغلی کارمند کمک نموده و سطح رضایت کارمند را افزایش می‌دهد (Solberg, 2016). بر اساس این، مشاغل امروزی نیازمند تغییرات اساسی از حیث نحوه انجام وظایف شغلی توسط کارکنان هستند. مفهوم بازآفرینی شغلی به این معنی است که ایجاد یک شغل جدید می‌تواند به ایجاد یک رابطه کاری جدید کمک کند و مرزهای شغلی را گسترش دهد (Kim & Li, 2016). سبک رهبران بنا به ماهیتی که دارد می‌تواند زمینه رشد و بازآفرینی شغلی را فراهم نماید (Goldhaber, 2015)؛ زیرا سبک رهبری با ایجاد اعتمادسازی در سازمان و با نشان دادن رفتارهای نوع‌دوستانه، کارکنان را به رفتارهای

بازآفرینی شغل، زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به‌طور فعال مرزها و ویژگی‌های شغل خود را تغییر می‌دهند. بازآفرینی شغل یک محرک مهم و مثبت برای رشد شخصی و عملکرد شغلی است (Karatepe et al., 2024). زمانی که کارمندان ابتکار عمل را برای بازآفرینی نقش‌های خود به دست می‌گیرند، بدیهی است که آن‌ها فعالانه به دنبال تغییر شکل، اصلاح و تغییر مثبت شرایط کاری موجود خود هستند. این فرآیند کارکنان را قادر می‌سازد تا معنای و رضایت بیشتری از کار پیدا کنند. مشارکت کارکنان در رفتار بازآفرینی شغل به آن‌ها این امکان را می‌دهد که ارتباطات معناداری با شغل و سازمان خود ایجاد کنند که این امر می‌تواند منجر به حس بیشتر دلبستگی شغلی شود (AIMemari et al., 2023). پترو و همکاران (۲۰۲۳) چهار نوع رفتار بازآفرینی شغل را مشخص کردند؛ یعنی افزایش منابع ساختاری شغل (مانند توسعه شغلی)، افزایش منابع اجتماعی شغل (مانند همکاری با دیگران)، افزایش تقاضاهای چالش‌برانگیز شغلی (مثلاً پیوستن به برنامه‌های نوآورانه) و کاهش تقاضاهای بازدارنده شغلی (مانند فرار از کارهای استرس‌زا). تنگ (۲۰۲۳) دو راهبرد بازآفرینی شغلی را مطرح کردند: یکی بازآفرینی شغلی رویکردمحور؛ یعنی بهینه‌سازی عناصر مثبت کار (مانند یادگیری مهارت‌های جدید یا پذیرش وظایف چالش‌برانگیزتر)

می‌شود. **دوتو و همکاران (۲۰۲۰)** طی پژوهشی نشان دادند که بین بازآفرینی شغلی و بهروزی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش **ژانگ و همکاران (۲۰۲۰)** نشان داد که عوامل اجتماعی نظیر رهبری تحول‌گرا و حمایت همکاران با بازآفرینی شغلی رابطه مثبت و معناداری دارند. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که بازآفرینی شغلی در رابطه بین عوامل اجتماعی و نتایج کار (به‌عنوان مثال، عملکرد شغلی و بهزیستی) نقش واسطه‌ای دارد. نتایج پژوهش **تنگ (۲۰۲۴)** نشان داد که بازآفرینی شغلی بر دلبستگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد و تاب‌آوری کارکنان بین بازآفرینی شغلی و دلبستگی شغلی نقش میانجی دارد. همچنین نتایج این پژوهش نشان دارد که هرچه قابلیت انطباق‌پذیری کارکنان بیشتر باشد، تأثیر بازآفرینی شغلی بر تاب‌آوری و دلبستگی شغلی کارکنان قوی‌تر خواهد بود. **کاراتب و همکاران (۲۰۲۴)** طی پژوهشی نشان دادند که بازآفرینی شغلی بین سرمایه روان شناختی و عملکرد خلاق کارکنان نقش میانجی دارد و سرمایه روان‌شناختی کارکنان بر تمایل به بازآفرینی شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد و از سوی دیگر، اقدامات بازآفرینی شغلی منجر به عملکرد خلاقانه کارکنان می‌شود.

۵ روش‌شناسی پژوهش

رویکرد استقرایی و از لحاظ هدف، تبیینی- کاربردی و از منظر روش، کیفی است. برای شناسایی عوامل مؤثر بر بازآفرینی شغلی و پیامدهای آن با توجه به انجام مطالعات گوناگون در این حوزه از رویکرد فراترکیب استفاده شد. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از سایر مطالعات کیفی مرتبط با موضوع و مشابه آن را بررسی می‌کند و با فراهم‌کردن نگرشی نظام‌مند برای محققان، به کشف موضوعات جدید می‌پردازد. در روش فراترکیب با تفسیر و مقایسه مطالعات متنوع یک چارچوب مفهومی و دانش جامع ارائه می‌شود. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب **سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)** استفاده شده است که این مراحل عبارت‌اند از: ۱- تنظیم سؤال پژوهش ۲- مرور ادبیات به شکل نظام‌مند ۳- جست‌وجو و انتخاب مناسب ۴- استخراج اطلاعات متون ۵- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی ۶- کنترل کیفیت ۷- ارائه یافته‌ها. جامعه هدف پژوهش حاضر، کلیه متون علمی مرتبط از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۲ در پایگاه‌های علمی معتبر نظیر Scencedirect, Emerald, Sage, Springer, Taylor, Noormag Magiran, را شامل می‌شود. پس از طی مراحل غربالگری از مجموع ۱۸۰ پژوهش اولیه شناسایی شده، ۳۷ مقاله تأیید و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها نیز از تکنیک کدگذاری باز استفاده شد.

۶ یافته‌های پژوهش

برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب مطابق با الگوی سندلوسکی و باروسو استفاده شده است. این الگو شامل هفت مرحله به شرح ذیل می‌باشد:

فرانقتی و انجام مهارت‌های شغلی بهتر تشویق می‌نماید (**Rudolph et al, 2017**). در مجموع، بازآفرینی شغل به تغییرات غیررسمی و داوطلبانه‌ای اطلاق می‌شود که کارکنان برای همسوکردن شغل خود با ترجیحات و انگیزه‌های خود در شغل اعمال می‌کنند (**Rofcanin et al, 2018**). بازآفرینی شغلی به تغییرات فیزیکی و شناختی که خود فرد در وظایف و روابط شغلیش ایجاد می‌کند، گفته می‌شود (**Coheng & Yang, 2018**). مطالعات متعدد نشان می‌دهد که کارکنان در محیط‌های کاری چالش‌انگیز، غنی و پرمایه و همچنین محیط‌هایی که اشتیاق آن‌ها را افزایش می‌دهد، بهترین عملکرد را خواهند داشت. از این رو سازمان‌ها باید برای کارکنان خود منابع کافی همچون راهنمایی، حمایت اجتماعی و فرصت کسب مهارت‌های متنوع را فراهم آوردند. در واقع تحقیقات نشان دادند که مهارت‌های شغلی، رضایتمندی اولیه و مشارکت در کار در طول زمان با بازآفرینی شغلی افزایش می‌یابد (**Wingerden et al, 2018**). افراد مختلف از شغل خود، انتظاراتی بیشتر از حقوق و دستمزد دارند، آن‌ها به دنبال احساس معناداری و استقلال هستند. به عبارت دیگر، از طریق بازآفرینی شغلی به کارکنان اطمینان داده می‌شود که کار هماهنگ با احساسات، نیازها و توانمندی آن‌ها تعریف شده است (**Teng, 2019**). در بازآفرینی شغلی، اهداف اصلی شغلی برای کارکنان تعریف شده ولی نحوه رسیدن به اهداف را کارمندان، خودشان تعیین می‌کنند (**Shin, 2019**) و این امر باعث بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شود (**Devotto et al, 2020**). تحقیقات مختلفی به بررسی عوامل مؤثر بر بازآفرینی شغلی و برخی به بررسی پیامدهای آن پرداخته‌اند.

۳ پیشینه داخلی

مرادی و همکاران (۱۴۰۰) طی پژوهشی به بررسی تأثیر بازآفرینی شغلی بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرسودگی شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که بازآفرینی شغلی با رضایت شغلی رابطه مثبت و با فرسودگی شغلی رابطه منفی و معناداری دارد. **جمشیدی (۱۴۰۰)**، به بررسی تأثیر رهبری دوسو توان بر بازآفرینی شغلی با تأکید بر نقش میانجی‌گرای کارآفرینانه و نقش تعدیل‌کننده تبادل اجتماعی سازمان پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که گرایش‌های کارآفرینانه بین رهبری دوسو توان و بازآفرینی شغلی نقش میانجی جزیبی دارد. نقش تعدیل‌گری تبادل اجتماعی سازمان در رابطه بین رهبری دوسو توان با بازآفرینی شغلی نیز تأیید شد. **طراقی (۱۴۰۱)**، در پژوهشی نشان داد بازآفرینی شغلی با اشتیاق شغلی و یادگیری تیمی رابطه مثبت و معناداری دارد.

۴ پیشینه خارجی

لو (۲۰۲۰) در پژوهشی نشان داد که رهبری مبتنی بر اعتماد با بازآفرینی شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد و از سوی دیگر بازآفرینی شغلی منجر به رفتار شهروندی مشتری‌محور و افزایش عملکرد بازاریابی می‌شود. **لی و همکاران (۲۰۲۰)** در پژوهشی به بررسی تأثیر تنوع مهارت کارکنان بر بازآفرینی شغلی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد سطح بالایی از تنوع مهارت در یک شغل باعث ارتقاء بازآفرینی شغلی

گام اول) تنظیم سؤال پژوهش

در این پژوهش سؤال پژوهش (چه چیزی؟) عبارت است از؛ پیشایندها و پیامدهای بازآفرینی شغلی کدامند؟ جامعه هدف مورد مطالعه (چه کسی؟)، مطالعات اجرا شده در حوزه مبحث بازآفرینی شغلی و نمایه شده در پایگاه داده‌های الکترونیکی

علمی معتبر و مورد تأیید جامعه پژوهش‌گران دانشگاهی می‌باشند که عبارت‌اند از: ساینس دایرکت، امرالد، سیج، تیلور، اسپرینگر. چارچوب زمانی پژوهش (چه وقت؟) با توجه به اینکه مفهوم بازآفرینی شغلی اولین بار در سال ۲۰۰۱ مطرح شد، دامنه زمانی این پژوهش از سال ۱۹۹۹ تا سال انجام پژوهش، ۲۰۲۲ در نظر گرفته شد. برای تحلیل متون و استخراج اطلاعات (چگونگی؟) نیز از تحلیل محتوا استفاده شد.

جدول ۱. سؤالات پژوهش

پارامترها	تنظیم سؤال
چه چیزی:	پیشایندها و پیامدهای بازآفرینی شغلی کدامند؟
چه کسی:	استفاده از پایگاه‌های داده و موتورهای جستجوی مختلف.
چه وقت:	مقالات از سال ۱۹۹۹ به بعد
چگونه:	در این تحقیق، از روش "تحلیل محتوا" تحلیل داده‌های که به صورت ثانویه می‌باشد، استفاده شده است.

گام دوم) مرور ادبیات به شکل نظاممند

در این مرحله پژوهش‌گر به جستجوی مقالات و مجلات مختلف در پایگاه‌های داده و موتورهای جستجو می‌پردازد و واژگان کلیدی مرتبط با موضوع خود را انتخاب می‌کند.

در نتیجه جستجو و وارد کردن معیارهای ورودی، ۱۸۰ مطالعه جهت بررسی یافته شد. واژه‌های کلیدی جستجو شده در این پژوهش به صورت زیر می‌باشند:

جدول ۲. مرور ادبیات به شکل نظام‌مند

انگلیسی	فارسی	ردیف
Job crafting	باز آفرینی شغلی	۱
Jobs crafting	باز آفرینی مشاغل	۲
crafting	باز آفرینی	۳
jobs Redesigning	باز طراحی مشاغل	۴
Rework work	دوباره‌سازی کار	۵
Re-creating a task	آفرینش مجدد یک کار	۶

داده‌ها، تعداد ۱۸۰ مقاله که عین کلیدواژه‌ها در عنوان و چکیده آن‌ها وجود داشت انتخاب گردید و در نهایت با توجه به معیارهای ورود و خروج که در جدول زیر ذکر شده است، از تعداد ۱۸۰ مقاله، ۳۷ مقاله مرتبط با هدف پژوهش انتخاب شد.

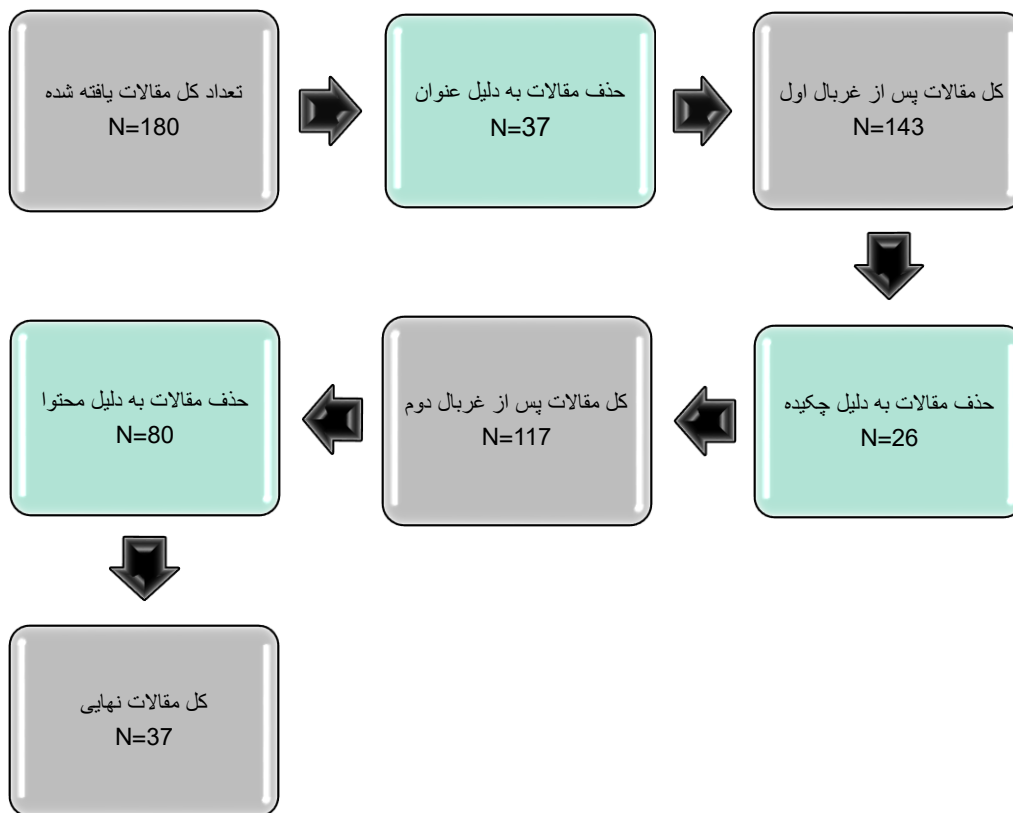
گام سوم) جست‌وجو و انتخاب متون

در این مرحله جست‌وجو در پایگاه‌های منتخب به‌صورت نرم-افزاری انجام شد. در جست‌وجوی نرم‌افزاری با استفاده از قابلیت فیلتر محدودسازی در موتورهای جست‌وجوی پایگاه‌های

جدول ۳. تعداد متون انتخاب‌شده پژوهش

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
عنوان مقالات	عناوین مرتبط با موضوع مطالعه	عناوین غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت محتوای چکیده	چکیده‌های مرتبط با موضوع مورد مطالعه	چکیده‌های غیرمرتبط با موضوع مورد مطالعه
کیفیت محتوای متن	محتوای مرتبط با موضوع مورد مطالعه	محتوای غیرمرتبط با موضوع مورد مطالعه
کیفیت روش‌شناختی مطالعات	بررسی براساس ابزار حیاتی گلین نمرات بالاتر از ۳۰	بررسی براساس ابزار حیاتی گلین نمرات پایین‌تر از ۳۰

شکل ۱. الگوریتم به‌کار برده‌شده برای پالایش اسناد و انتخاب نمونه‌های مناسب را نشان می‌دهد.



شکل ۱. حذف مقالات نامناسب

شماره مربوط به هر منبع در منابع پایانی به صورت فوت نوت در اول هر منبع ذکر شده است.

فهرست ۳۷ مقاله منتخب در جدول زیر شماره‌گذاری و نشان داده شده است. جهت کسب اطلاعات دقیق‌تر در مورد هر منبع،

جدول ۴. مشخصات مقالات منتخب

شماره	نام نویسنده/سال	شماره	نام نویسنده/سال
۱	Batova (2018)	۲۰	Murray (2014)
۲	Berg et al (2010)	۲۱	Piekkari (2015)
۳	Berg et al (2010)	۲۲	Rafaeli (1999)
۴	Bruning & Campion (2018)	۲۳	Singh & Singh (2016)
۵	Buonocore et al (2018)	۲۴	Sturges (2012)
۶	Cohen (2013)	۲۵	Renkema et al (2018).
۷	Fuller & Unwin (2017)	۲۶	Van Wingerden et al (2013)
۸	Gascoigne & Kelliher (2018)	۲۷	Vuori et al (2012)
۹	Grant-Vallone & Ensher (2017)	۲۸	Leana et al (2009)
۱۰	Janssen et al (2016)	۲۹	Jamshidi et al (2021) (Persian)
۱۱	Kira et al (2012)	۳۰	Chang et al (2013)
۱۲	Solberg & Wong (2016)	۳۱	Chang et al (2021)
۱۳	Van Wingerden et al (2018)	۳۲	Cheng & Yi (2018)
۱۴	Zhang & Parker (2018)	۳۳	Teng (2019)
۱۵	Liu et al (2022)	۳۴	Grant (2007)
۱۶	Lazazzara et al (2015)	۳۵	Taraqi (2021) (Persian)
۱۷	Lyons (2008)	۳۶	Zhang & Li (2020)
۱۸	Mattarelli & Tagliaventi (2015)	۳۷	Han & Hwang (2021)
۱۹	Meged (2017)		

گام پنجم) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های

اصلی

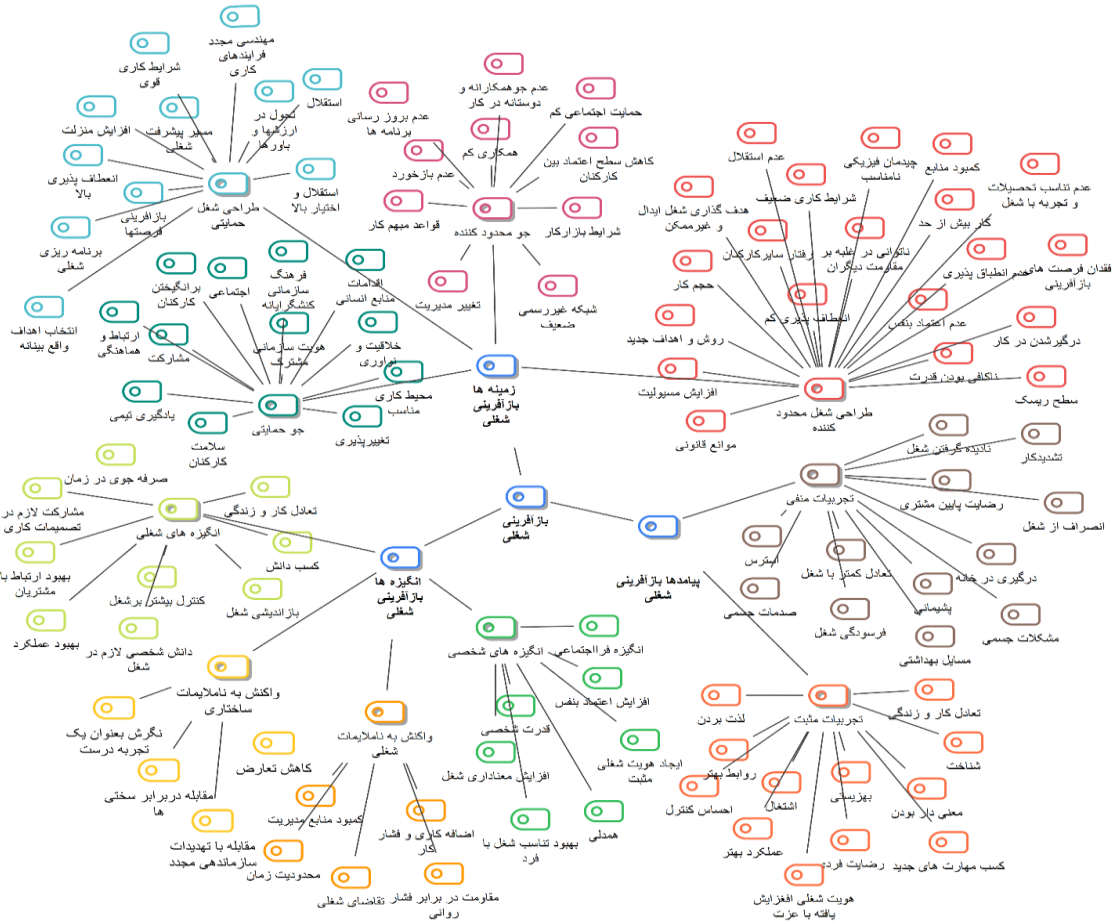
در پژوهش حاضر، در بخش شناسایی پیشایندها و پیامدهای بازآفرینی شغلی، تعداد ۱۰۱ مؤلفه اولیه از پژوهش‌های پیشین استخراج شده و به‌عنوان کدها، منظور گردیدند. سپس با دسته‌بندی کدهای مشابه و هم‌معنی در یک مفهوم، تعداد ۱۰ مقوله فرعی و در نهایت ۳ مقوله اصلی استخراج گردید.

گام چهارم) استخراج اطلاعات متون:

گام بعدی پس از شناسایی منابع مناسب، مطالعه دقیق و پالایش نهایی منابع به منظور استخراج اطلاعات مورد هدف است. پس از بررسی مقالات و تفکیک آن‌ها از نظر معیارهای انتخاب، پیشایندها و پیامدهای بازآفرینی به‌عنوان کدهای ورودی استخراج شدند.

جدول ۵. کدهای استخراج شده باز آفرینی شغلی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها
انگیزه‌های باز آفرینی شغلی	انگیزه‌های شخصی	افزایش معناداری شغل (۱، ۳، ۵، ۷، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۴)؛ بهبود تناسب فرد با شغل (۲۳)؛ هم‌دلی (۱، ۵، ۶، ۱۲، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۲۱، ۲۲، ۲۳)؛ ایجاد هویت شغلی مثبت (۲، ۷، ۱۰)؛ قدرت شخصی (۳۲، ۳۰)؛ افزایش اعتماد به نفس (۱، ۵، ۷، ۹، ۱۰، ۱۵، ۲۳، ۲۴)؛ انگیزه فرا اجتماعی (۱، ۲).
	انگیزه‌های شغلی	کنترل بیشتر بر شغل (۱، ۵، ۹، ۱۲، ۱۸، ۱۹، ۲۰)؛ بهبود عملکرد (۱۴، ۱۷، ۱۹)؛ بهبود ارتباط بهتر با مشتریان (۱۴، ۱۵، ۱۹)؛ کسب دانش (۴، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۲۰، ۲۱، ۲۴)؛ دانش تخصصی لازم در شغل (۳۱)؛ تعادل کار و زندگی (۸، ۹، ۱۶، ۱۸، ۲۲)؛ بازاندیشی نقش (۹)؛ صرفه‌جویی در زمان (۱۹، ۲۲، ۲۳)؛ مشارکت در تصمیمات کاری (۳۳، ۲۶، ۳۱).
	واکنش به ناملایمات ساختاری	مقابله در برابر سختی‌ها (۵، ۸، ۱۶، ۲۴)؛ کاهش تعارض (۳، ۴، ۱۲، ۲۲)؛ مقابله با تهدیدات سازمان‌دهی مجدد (۴، ۱۵، ۲۰، ۲۴)؛ نگرش به عنوان یک تجربه درست (۱۱، ۲۴).
	واکنش به ناملایمات شغلی	کمبود منابع مدیریت (۲۱)؛ مقاومت در برابر فشار روانی (۲۶، ۲۹، ۳۷)؛ تقاضای شغلی (۲، ۱۲، ۲۱)؛ اضافه‌کاری و فشار کار (۵، ۹، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲)؛ محدودیت زمان (۵، ۱۹، ۲۰، ۲۲).
زمینه‌ها باز آفرینی شغلی	جو حمایتی	حمایت اجتماعی بالا (۱، ۶، ۱۱، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۳)؛ قابلیت پذیرش (۱، ۱۳، ۱۵، ۱۸، ۱۹)؛ فرهنگ سازمانی کنش‌گرایانه (۱، ۱۳، ۱۴، ۱۸، ۱۹)؛ هویت سازمانی مشترک (۱، ۱۱، ۱۳، ۱۸، ۱۹)؛ اقدامات منابع انسانی (آموزش، مربی‌گری، پاداش و ...) (۹، ۱۳، ۱۴)؛ برانگیختن کارکنان (۱، ۸، ۹، ۱۱، ۱۹، ۳۴)؛ محیط کاری مناسب (۲۶، ۲۹، ۳۱)؛ مشارکت (۲۵، ۳۴)؛ سلامت کارکنان (۲۸)؛ خلاقیت و نوآوری (۲۵، ۳۳، ۳۱، ۲۸، ۲۶)؛ ارتباط و هماهنگی، (۲۶، ۳۷)؛ یادگیری تیمی (۲۷، ۳۲، ۲۸).
	طراحی شغل حمایتی	شرایط کاری قوی (۲، ۱۱، ۱۲، ۲۳)؛ استقلال و اختیار بالا (۱، ۲، ۵، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۸، ۲۲)؛ افزایش منزلت (۲، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۲۲، ۲۳)؛ مسیر پیشرفت شغلی (۲۶)؛ برنامه‌ریزی شغلی (۲۸، ۳۱)؛ باز آفرینی فرصت‌ها (۳، ۶، ۷، ۸، ۱۴، ۱۵)؛ انعطاف‌پذیری بالا (۲، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۲۲، ۲۳)؛ تحول در ارزش‌ها و باورها (۲۶، ۳۶، ۱۴، ۳۱)؛ مهندسی مجدد فرآیندهای کاری (۳۶، ۲۵، ۲۷، ۲۹، ۳۰)؛ انتخاب اهداف واقع بینانه و عملی از طریق ایجاد شغل (۲، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۲۲).
	جو محدودکننده	حمایت اجتماعی کم (۱، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۳)؛ همکاری کم (۱، ۸، ۱۳، ۱۹)؛ شبکه غیررسمی ضعیف (۵، ۱۹)؛ عدم وجود بازخورد (۱، ۴، ۷، ۹، ۱۳، ۱۹، ۲۰)؛ قواعد و مقررات مبهم در کار (۲۷، ۲۹، ۳۶)؛ عدم به‌روزرسانی برنامه‌ها (۲۵، ۲۷، ۲۹، ۳۰، ۳۶)؛ شرایط بازار کار (۱، ۲۳، ۳۱)؛ کاهش سطح اعتماد بین همکاران (۳۳، ۳۵)؛ تغییر مدیریت (۱۱، ۲۱، ۳۰)؛ عدم جو همکارانه و دوستانه در کار (۲۸، ۳۵، ۳۷).
	طراحی شغل محدودکننده	شرایط کاری ضعیف (۳، ۷، ۱۹)؛ ناکافی بودن قدرت (۳، ۸، ۱۶، ۱۹)؛ عدم استقلال (۵، ۹، ۱۸، ۲۰)؛ حجم کار (۵، ۸، ۲۰، ۲۲)؛ فقدان فرصت‌های باز آفرینی (۲، ۳، ۶، ۷، ۱۱، ۱۴)؛ انعطاف‌پذیری کم (۲، ۱۱، ۱۲، ۲۲، ۲۳)؛ کار بیش از حد (۳۳، ۲۶، ۳۱)؛ چیدمان فیزیکی نامناسب (۴، ۵، ۱۹)؛ کمبود منابع (زمان، انرژی ...) (۲، ۳، ۸، ۱۲، ۱۶، ۲۳)؛ هدف‌گذاری شغل ایده‌آل و غیرممکن (۱۱، ۱۲، ۱۶، ۲۳)؛ عدم اعتماد به نفس (۳، ۸، ۱۲، ۱۶، ۲۳)؛ ناتوانی در غلبه بر مقاومت دیگران (۶، ۷، ۸، ۱۴، ۲۱، ۲۳)؛ افزایش مسؤلیت (۲، ۵، ۱۲)؛ درگیر شدن در کار (۱۲، ۱۵، ۲۴، ۲۵)؛ عدم انطباق-پذیری (۲۹، ۳۳، ۳۵)؛ موانع قانونی (۳۱، ۱۷)؛ رفتار سایر کارکنان (۱۶، ۱۸، ۲۰، ۳۱، ۱۳)؛ روش‌ها و اهداف جدید (۳۷، ۱۲، ۲۲)؛ سطح ریسک (۲۴، ۲۵، ۲۸، ۳۴)؛ عدم تناسب تحصیلات و تجربه با شغل (۳۵، ۳۷، ۲۶).



شکل ۳. نمودار درختی مقوله‌ها

۴ را انتخاب کرده بودند، بر تعداد کل خبرگان (۱۲ نفر) تقسیم شد. در صورتی که مقدار شاخص اعتبار محتوا از ۰/۷۰ بیشتر باشد، آن‌گاه اعتبار محتوا مورد تأیید خواهد بود. همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش در قالب مدل مفهومی ارائه شده دارای اعتبار محتوایی قابل قبول هستند.

در ادامه برای ارزیابی اعتبار مدل ارائه شده، از نظر متخصصان و از شاخص اعتبار محتوا استفاده شد. برای تعیین ضریب شاخص اعتبار محتوا، پرسش‌نامه‌ای طراحی گردید و از متخصصان درخواست شد تا هر آیتم را بر اساس طیف چهار قسمتی "کاملاً مرتبط"، "مرتبط اما نیاز به بازبینی"، "نیاز به بازبینی جدی" و "غیرمرتبط" بررسی نمایند. بعد از تکمیل پرسش‌نامه توسط خبرگان، پاسخ تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و

جدول ۶. نتایج شاخص اعتبار محتوا

مقوله اصلی	مقوله فرعی (مفاهیم)	شاخص روایی محتوا (CVI)	نتایج
انگیزه‌های باز آفرینی شغلی	انگیزه‌های شخصی	۱	تأیید
	انگیزه‌های شغلی	۰/۹۱	تأیید
	واکنش به ناملایمات ساختاری	۰/۸۳	تأیید
زمینه‌های باز آفرینی شغلی	واکنش به ناملایمات شغلی	۰/۷۵	تأیید
	جو حمایتی	۰/۸۳	تأیید
	طراحی شغل حمایتی	۰/۹۱	تأیید
	جو محدودکننده	۰/۹۱	تأیید
پیامدهای باز آفرینی شغلی	طراحی شغل محدودکننده	۰/۸۳	تأیید
	پیامدهای مثبت	۰/۹۱	تأیید
	پیامدهای منفی	۰/۹۱	تأیید

۷ بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش طراحی مدل باز آفرینی شغلی است. براساس این، با استفاده از رویکرد فراترکیب مقالات مرتبط با این مفهوم طی مراحل تحلیل و در نهایت ۳ مقوله اصلی و ۱۰ مقوله فرعی شامل انگیزه‌های باز آفرینی شغلی (انگیزه‌های شخصی، انگیزه‌های شغلی، واکنش به ناملایمات ساختاری، واکنش به ناملایمات شغلی) زمینه‌های باز آفرینی شغلی (جو حمایتی، جو محدودکننده، طراحی شغل حمایت‌کننده، طراحی شغل محدودکننده) و پیامدهای باز آفرینی شغلی (تجربیات مثبت، تجربیات منفی) شناسایی گردید. در ادامه به بررسی مقوله‌های اصلی و فرعی پرداخته می‌شود.

انگیزه‌های باز آفرینی شغلی: نقطه شروع فرآیند باز آفرینی شغلی به انگیزه‌های فرد بستگی دارد. براساس نتایج این پژوهش این انگیزه‌ها را به چهار دسته می‌توان تقسیم نمود: انگیزه‌های شخصی، انگیزه‌های شغلی، انگیزه واکنش به ناملایمات ساختاری و انگیزه واکنش به ناملایمات شغلی. انگیزه شخصی یک حالت درونی است که در آن افراد می‌خواهند باز آفرینی را برای رسیدن به نتایج مطلوب انجام دهند. برخی از نتایج مطلوب که می‌تواند انگیزه و محرک شخصی فرد برای شروع باز آفرینی شغلی باشد عبارت‌اند از: نیاز به معنادار بودن شغل، بهبود تناسب فرد-شغل، همدلی و دستیابی به یک هویت شغلی مثبت. علاوه بر این، انگیزه‌های شغلی، محرکی برای انجام باز آفرینی شغلی هستند. از جمله این انگیزه‌ها می‌توان به کنترل بیشتر بر شغل، بهبود عملکرد کاری، ارتباط مؤثرتر با مشتریان، کسب دانش، بازنگری در نقش، رسیدن به تعادل کار و زندگی بهتر اشاره کرد. سومین انگیزه باز آفرینی شغلی؛ واکنش به ناملایمات ساختاری است. ناملایمات ساختاری بیان‌گر وضعیتی است که کارکنان در معرض رقابت‌پذیری شدیدی قرار می‌گیرند یا تغییرات سازمان را تهدیدی علیه خود احساس می‌کنند و این فشارها و تهدیدات باعث می‌شود که شغل آن‌ها با سختی‌های زیادی روبه‌رو شود. منظور از انگیزه واکنش به ناملایمات ساختاری یعنی کنار آمدن

با این ناملایمات است. برای واکنش به ناملایمات ساختاری می‌توان اقداماتی نظیر؛ سازگاری با شرایط دشوار، کاهش تعارضات، سازگاری با تهدیدات ساختاردهی مجدد در پیش گرفت. کارکنان ممکن است زمانی که شغلشان جزء مشاغل کم‌رتبه دسته‌بندی می‌شود، ناملایمات شغلی را تجربه کنند و احساس کنند که اعتبار اجتماعی پایینی دارند. بنابراین، باید از خود در برابر چنین نشانه‌های منفی محافظت کرده و از خود واکنش نشان دهند. بر اساس این، برخی از ویژگی‌های منفی شغل نظیر کمبود منابع، حجم و فشار کاری بالا، عدم استقلال شغلی و نیز مدیریت تقاضاهای متعدد آن‌ها را برمی‌انگیزاند که باز آفرینی شغلی را در پیش گیرند؛ لذا، جهت تقویت انگیزه‌های رفتار باز آفرینی شغلی پیشنهاد می‌گردد، برای ایجاد انگیزه در کارکنان مدیران باید به نیازهای فردی هر کارمند توجه کنند؛ اما باید توجه داشت که محرک‌های انگیزشی متفاوت هستند و یک راهکار یا روش واحد انگیزشی برای همه افراد جواب نمی‌دهد؛ بر همین اساس، مدیران باید استراتژی‌های انگیزشی متناسب با این نیازها نظیر؛ ایجاد روابط مثبت با کارکنان، ارائه بازخورد سازنده به کارکنان، ایجاد فرصت‌های آموزشی و تقویت روحیه کارکنان را به کار گیرند.

زمینه‌های باز آفرینی شغلی: براساس یافته‌های این پژوهش زمینه‌های باز آفرینی شغلی عبارت‌اند از: جو حمایتی، عوامل شغلی حمایتی، جو محدودکننده و عوامل شغلی محدودکننده. جو حمایتی یک مفهوم مهم در محیط کار است که در آن کارکنان احساس می‌کنند مورد حمایت و توجه قرار می‌گیرند و می‌توانند بدون ترس از انتقاد و تحقیر، نظرات و ایده‌های خود را در خصوص توسعه شغلیشان بیان کنند. جو حمایتی با مواردی نظیر؛ حمایت اجتماعی بالا، قابلیت پذیرش، فرهنگ سازمانی کنش‌گرا و هویت سازمانی مشترک اقدامات منابع انسانی و فرهنگ همکاری همراه است. در مقابل، جو محدودکننده قرار دارد که برخلاف جو حمایتی، کارکنان نمی‌توانند آزادانه نظرات و پیشنهادها را بیان کنند؛ چراکه احساس می‌کنند قادر به بیان نظرات و ایده‌های خود نیستند و تحت سؤال و جواب قرار می‌گیرند. این نوع محیط کاری با عواملی نظیر؛

ممکن است تجربیات منفی نیز داشته باشد. در واقع، فشار کاری، فرسودگی شغلی، استرس شغلی، مشکلات سلامت جسمی، تعامل کمتر در شغل و رضایت پایین مشتری نمونه‌هایی از تجربیات منفی می‌باشند. در واقع زمانی که کارکنان در شغل خود با جو حمایتی (نظیر؛ محیط کاری مناسب، مشارکت بالا، حمایت اجتماعی بالا) روبه‌رو می‌شوند و آن را درک می‌کنند، سبب ایجاد تجربیات مثبت می‌شود؛ اما زمانی که کارکنان با جو محدودکننده مواجه می‌شوند، منجر به کسب تجربیات منفی در شغل می‌شود. به‌طور کلی بازآفرینی شغلی می‌تواند سبب افزایش انگیزه، افزایش تعهد کاری، افزایش رضایت شغلی، افزایش اعتمادبه‌نفس و افزایش اعتماد به دیگران شود بنابراین توصیه می‌شود که بازآفرینی شغلی در بین کارکنان تسهیل شود و مدیران با ترویج ابتکارات و حمایت از کارکنان نقش فعالی در انگیزه افراد برای انجام رفتارهای فعالانه در محیط کار ایفا نمایند. سازمان‌ها می‌توانند هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی آزادی عمل بیشتری به کارکنان دهند و به دنبال راه‌حل‌های مناسب و نوآورانه‌ای باشند.

محدودیت‌ها و پیشنهادات برای تحقیقات آتی

در این پژوهش به دلیل محدودیت زمانی آزمون مدل در دنیای واقعی میسر نشد، لذا پیشنهاد می‌شود پژوهش‌گران علاقه‌مند به مبحث بازآفرینی شغل و پژوهش‌گرانی که قصد دارند در این راستا پژوهشی انجام دهند، مدل مفهومی ارائه‌شده را در این پژوهش در دنیای واقعی با روش‌های کمی آزمون نمایند. در این پژوهش برای طراحی مدل بازآفرینی شغل از روش فراترکیب و تحلیل متون علمی استفاده شد، در تحقیقات آتی پژوهش‌گران می‌توانند مدل بازآفرینی شغلی را از طریق روش‌های کیفی دیگر نظیر مصاحبه با خبرگان دانشگاه و صنعت طراحی نمایند.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله یکسان است.

حمایت اجتماعی کم، همکاری کم، عدم وجود بازخورد مدیریتی همراه است. طراحی شغل حمایتی همان‌طور که توسط کدهایی نظیر انعطاف‌پذیری بالا، شرایط کاری مناسب و فرصت‌های بازآفرینی نشان داده شد، به زمینه‌هایی اشاره دارد که در آن افراد دارای استقلال و اختیار بیشتری برای انتخاب مسیرهای شغل خود هستند. برخلاف آن، طراحی شغل محدودکننده که بیانگر مواردی نظیر فقدان فرصت‌های بازآفرینی شغلی، شرایط کاری نامناسب و انعطاف‌پذیری پایین است باعث می‌شود کارکنان نسبت به مسیر پیشرفت شغلی تمایلی نداشته باشند؛ چراکه با محدودیت‌ها و مشکلاتی در انجام مسئولیت‌ها و وظایفشان روبه‌رو هستند. در بین این زمینه‌ها، زمانی که کارکنان با جو محدودکننده مواجه می‌شوند، وضعیت کمی پیچیده‌تر است و در این شرایط افراد کمتر درگیر بازآفرینی شغلی می‌شوند؛ زیرا فکر می‌کنند که بازآفرینی شغلی به دلیل محدودیت‌های زمینه‌ای دشوارتر یا حتی غیرممکن است و به دلیل احساس ناتوانی در غلبه بر چنین محدودیت‌های زمینه‌ای، افراد از هرگونه تلاش برای بازآفرینی دست می‌کشند. بنابراین با توجه به اینکه زمینه‌های بازآفرینی شغل بیانگر فراهم آوردن شرایطی است که فرد بتواند برای دستیابی به شرایط کاری بهتر و متناسب‌کردن علائق و توانمندی‌ها خود با نیازهای شغل، در شغل خود بازآفرینی نماید؛ لذا، پیشنهاد می‌گردد مدیران از طریق ترویج فرهنگ سازمانی مشارکتی و تقویت حمایت‌های اجتماعی محیط و شرایط کاری را به گونه‌ای فراهم کنند تا کارکنان در محیط کار احساس خوشایندی داشته باشند و در نتیجه انگیزه و تمایل کارکنان برای تغییر در شغل و محیط کار خود جهت دستیابی به عملکرد مطلوب‌تر افزایش یابد.

پیامدهای بازآفرینی شغلی: پیامدهای بازآفرینی را می‌توان

به دو دسته تقسیم نمود: پیامدهای مثبت و پیامدهای منفی. پیامدهای مثبت به تجربیات و نتایج مثبتی که فرد از بازآفرینی شغل به دست آورده و منجر به این می‌شود که فرد از شغل خود لذت ببرد، اشاره دارد. افزایش معناداری شغل، افزایش هویت شغلی، تعادل زندگی کاری و خانوادگی، رضایت شغلی و اشتیاق شغلی از جمله رایج‌ترین تجربیات و پیامدهای مثبت ناشی از بازآفرینی شغل هستند. باین‌حال، بازآفرینی شغلی

منابع

- Aldrin, N., Merdiaty, N. (2019). Effect of job crafting on work engagement with mindfulness as a mediator, *Cogent Psychology*, 6(144):1-14.
- AlMemari, M., Khalid, K. and Osman, A. (2023), "How career adaptability influences job embeddedness of self-initiated expatriates? The mediating role of job crafting", *Cogent Business and Management*, Vol. 10 No. 2, 2220201, doi: 10.1080/23311975.2023.2220201.
- Bruning, P.F. and Campion, A. (2018), "A role-resource approach-avoidance model of job crafting: a multimethod integration and extension of job crafting theory", *Academy of Management Journal*, 61(2): 499-522.
- Batova, T. (2018). Work motivation in the rhetoric of component content management. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(3), 308–346.
<https://doi.org/10.1177/1050651918762030>
- Buonocore, F., de Gennaro, D., Russo, M., & Salvatore, D. (2018). An explorative study on antecedents of job crafting among self-employed and employed accountants. In P. Canonico, & et al. (Eds.). *Organizing in the shadow of power* (pp. 477–504). Studi Moa, Editrice Minerva Bancaria.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973–994.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 158–186.
<https://doi.org/10.1002/job.645>.
- Cohen, L. E. (2013). Assembling jobs: A model of how tasks are bundled into and across jobs. *Organization Science*, 24(2), 432–454.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0737>.
- Creswell, J. W. (2007). *qualitative inquiry & research design Choosing Among Five Approaches* (Second Edition ed.). Sage Publications, Inc.
- Cheng, Ch. J., O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support, *International Journal of Hospitality Management*, 18(72): 78-85.
- De Devotto, R. P., Freitas, C. P. P., Wechsler, S. M. (2020). the role of job crafting on the promotion of flow and wellbeing, *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–24.
- Jamshidi, M. H., & Moazen Jamshidi, M. H. Hassanzadeh Pasikhani, M.S.; Hassanzadeh Samrein, T.; Moazen (2023). The Ambidextrous Leadership and the Job Crafting: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation and Moderating Role of Organizational Social Exchange. *Transformation Management Journal*, 14(2): 150-175.
- Finfgeld-Connett, D. (2018). *A guide to qualitative meta-synthesis*. Routledge.
- Fumagalli, A., Lucarelli, S., Musolino, E., & Rocchi, G. (2018). Digital labour in the

- platform economy: The case of Facebook. *Sustainability*, 10(6), 1757.
- Finfgeld, D. L., "Meta synthesis: The state of the art—so far". *Qualitative Health Research*, 13(7): p893-904, 2003.
- Fuller, A., & Unwin, L. (2017). Job crafting and identity in low-grade work: How hospital porters redefine the value of their work and expertise. *Vocations and Learning*, 10(3), 307–324. <https://doi.org/10.1007/s12186-017-9173-z>.
- Goldhaber D. (2015). Exploring the potential of value-added performance measures to affect the quality of the teacher workforce. *Educational Researcher*, 44 (2), 87–95.
- Grant. A. M. (2007). Relationship Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*. Vol. 32 (2),: 393-417.
- Glynn, L. 2006. A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech* 24(3): 387-399. L. T. What is a good digital library? – A quality model for digital libraries. *Information Processing & Management* 43(5): 1416–1437.
- Grant-Vallone, E. J., & Ensher, E. A. (2017). Re-crafting careers for mid-career faculty: A qualitative study. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 17(5), 10–24.
- Gascoigne, C., & Kelliher, C. (2018). The transition to part-time: How professionals negotiate "reduced time and workload" ideals and craft their jobs. *Human Relations*, 71(1), 103–125. <https://doi.org/10.1177/0018726717722394>.
- Liu, T., Wang, W., Shan, G., Zhang, Y., Liu, J. and Li, Y. (2022), "Job crafting and nurses' presenteeism: the effects of job embeddedness and job irreplaceability", *Frontiers in Public Health*, Vol. 10, 930083, doi: 10.3389/fpubh.2022.930083.
- Janssen, M., Wallenburg, I., & de Bont, A. (2016). Carving out a place for new health care occupations: An ethnographic study into job crafting. In H. Albach, H.
- Han, M.C. and Hwang, P.C. (2021), "Crafting job and leisure activities when you are over-qualified", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 48, pp. 146-154, doi: 10.1016/j.jhtm.2021.05. 017..
- Karatepe, O.M., Ampofo, E.T., Kim, T.T. and Oh, S. (2024), "The trickle-down effect of leader psychological capital on follower creative performance: the mediating roles of job crafting and knowledge sharing", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 36 No. 9, pp. 3168-3189, doi: 10.1108/IJCHM-06-2023-0807.
- Kim, H, Im, J, Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting, *International Journal of Hospitality Management* 75 (2018) 18–26.
- Kira, M., Balkin, D. B., & San, E. (2012). Authentic work and organizational change: Longitudinal evidence from a merger. *Journal of Change Management*, 12(1), 31–51. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.652374>.
- Chang, P.C., Xiaoxiao, G. and Wu, T. (2021), "Sense of calling, job crafting, spiritual leadership and work meaningfulness: a moderated mediation model", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 5, pp. 690-704, doi:

- 10.1108/LODJ-09-2020-0392.
- Kim, G. N., Lee, Y. M. (2016). Towards High Performance Organization: The Impacts of Job Characteristics and Job Crafting, *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, 9(2): 85-100.
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(2), 1-9.
- Luu. T. T. Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, 2020; 84: 89-104.
- Li, J., Sekiguchi, T., & Qi, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting. *Employee Relations: The International Journal*.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>.
- Lazazzara, A., Quacquarelli, B., Ghiringhelli, C., & Nacamulli, R. C. D. (2015). The effect of autonomy, skill variety, organizational learning culture and HRM on job crafting. *Academy of management proceedings* (pp. 17635). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.17635abstract No. 1>.
- Meged, J. W. (2017). Guides crafting meaning in a flexible working life. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(4), 374-387. <https://doi.org/10.1080/15022250.2017.1330845>.
- Manian, A., ronaghi, M. (2015). A Comprehensive Framework for E-marketing Implementation by Meta-Synthesis Method. *Journal of Business Management*, 7(4), 901-920.
- Moradi, S., Abdania, H., Mirparsa, S. (2022). The effect of job reinvention on job satisfaction with the mediating role of burnout, *Second Conference on Industrial Engineering, Management, Accounting and Economics*.
- Murray, A. L. (2014). An exploratory study of teacher leaders who work between the central office and schools (Unpublished Doctoral thesis) University of Minnesota.
- Mattarelli, E., & Tagliaventi, M. R. (2015). What an offshore professionals' job dissatisfaction can promote further offshoring: Organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management Studies*, 52(5), 585-620. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01088.x>.
- Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Chang, W.J. A., Wang, Y.S., & Huang, T.C. (2013). Work-design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Petrou, P. and de Vries, J. (2023), "Context-free and work-related benefits of a leisure crafting intervention: a randomized controlled trial", *Journal of Leisure Research*, pp. 1-26, doi: 10.1080/00222216.2023.2244953.
- Piekkari, A. (2015). Finding meaningfulness in customer service: Job crafting practices

- of restaurant workers. Implications for employee well-being at Fazer Food Services (Unpublished Master's thesis) Aalto University School of Business.
- Renkema, E., Broekhuis, M. H., Ahaus, K., & Tims, M. (2018). Working your way around: Job crafting in a public and professional accountability context. (Unpublished paper).
- 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.
- Rudolph, C. Katz, I. Lavigne, K. Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 2017; 102: 112–138.
- Rafaeli, A. (1999). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32(2), 245–273.
<https://doi.org/10.5465/256362>.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539–1559.
<https://doi.org/10.1177/0018726712457435>.
- Singh, V. L., & Singh, M. (2016). Techniques of job crafting: An exploratory study on management consultants. *South Asian Journal of Management*, 23(2), 25–50.
- Shin, Y. Hur, W. (2019). Linking flight attendants' job crafting and OCB from a JD-R perspective: A daily analysis of the mediation of job resources and demands. *Journal of Air Transport Management* 79 (2019) 101681.
- Scheepers, C. B. (2019). Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. *European Business Review*.
- Sandelowski, M. & Barroso, J., 2007. *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York:Springer.
- Teng, H. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion. *International Journal of Hospitality Management* 81 (2019) 34–42.
- Taraq, R. (2021). The relationship between job crafting and teachers' passion for their professions with team learning in elementary education groups in Tehran. Dissertation to receive a master's degree in the field of educational sciences of elementary education. Refah Non-Governmental Non-Profit Faculty - Department of Educational Sciences.
- Teng, H.Y. (2023), "Job crafting, leisure crafting, and well-being among hospitality employees: the roles of work-leisure facilitation and conflict", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 111, 103460, doi: 10.1016/j.ijhm.2023.103460.
- Solberg, E, Wong, S. (2016). Crafting one's job to take charge of role overload: When proactivity requires adaptivity across levels. *The Leadership Quarterly*. 27(5). 713-725.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>.

- Scheepers, C. B. (2019). Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. *European Business Review*.
- Van Wingerden, J., Derkst, D., Bakker, A. B. (2018). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance, *Human Resource Management*, 56(1): 51-67.
- Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 231-248.
<https://doi.org/10.1108/17465641211253110>.
- Wrzensniewski. A, and Dutton. J. E., (2001). Crafting a job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*. Vol. 26 (2); 179-201.
- Van Wingerden, J., Derks, D., Bakker, A. B., & Dorenbosch, L. (2013). Job crafting in schools for special education: A qualitative analysis. *Gedrag en Organisatie*, 1(26), 85-103.
- Wrzensniewski. A, and Dutton. J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*. Vol. 26 (2): 179-201.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*.
<https://doi.org/10.1002/job.2332>.