

## ارائه الگوی دگرگون‌سازی شناختی شغل در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات

مهدی یزدان‌شناس<sup>۱</sup> | مهدی حقیقی کفاش<sup>۲</sup> | حامد دهقانان<sup>۳</sup> | شیما میرزائی<sup>۴</sup>

۴

سال پانزدهم  
زمستان ۱۴۰۲

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۰۶/۲۲  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۰۸/۰۹  
صص: ۶۱-۹۸

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



### چکیده

در شکاف میان دو نظریه اصلی دگرگون‌سازی شغل، یک نقص مهم، نادیده گرفتن بعد شناختی آن در بخش قابل توجهی از ادبیات است. دگرگون‌سازی شناختی، فرد به دنبال تغییر و چارچوب‌بندی مجدد ذهن خود نسبت به شغل برای دستیابی به هویت شغلی و دستیابی به تناسب و راحتی بیشتر با شغلش است. هدف پژوهش، شناسایی مولفه‌های رویکرد اقدامی و اجتنابی در دگرگون‌سازی شناختی شغل و پیشایندهای فردی، شغلی و سازمانی مؤثر بر بروز آن است. پژوهش حاضر با روش کیفی و روش‌شناسی تحلیل مضمون انجام شده و از لحاظ هدف توسعه‌ای و کاربردی و از منظر روش اجرا، اکتشافی است. جهت گردآوری اطلاعات از مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ تن از مدیران و مهندسان ارشد که با روش هدفمند و گلوله‌برفی در شرکت‌های منتخب دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات نوع ۱ و ۲ در استان تهران انتخاب شده‌اند، استفاده شده است. در الگوی حاصل، مولفه‌های رویکرد اقدامی با ۶ مضمون اصلی و مولفه‌های رویکرد اجتنابی با ۲ مضمون اصلی معرفی شده است. همچنین ۹ مضمون اصلی برای پیشایندهای فردی، ۷ مضمون اصلی برای پیشایندهای شغلی و ۹ مضمون اصلی در خصوص پیشایندهای سازمانی مؤثر بر بروز مولفه‌های دو رویکرد دگرگون‌سازی شناختی شغل در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** دگرگون‌سازی شناختی شغل؛ رویکرد اقدامی؛ رویکرد اجتنابی؛ تحلیل مضمون

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.4.3.7

۱. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. [yazdanshenas@atu.ac.ir](mailto:yazdanshenas@atu.ac.ir)

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

با استناد به مدل ویژگی‌های شغل در دیدگاه سنتی طراحی شغل، ویژگی‌های شغل می‌تواند بر انگیزه، رضایت از شغل و در نتیجه بر عملکرد شغلی افراد مؤثر باشد. از دیدگاه هاگمن<sup>۱</sup> و اولدهام<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) این مدل مربوط به تغییراتی از شغل است که توسط یک کارفرما طراحی شده و به طور خودکار توسط کارکنان پذیرفته می‌شود و معتقدند مدیران دگرگون‌سازانی هستند که فعالانه وظایف یک شغل را در سازمان‌ها شکل می‌دهند و کارکنان فقط پذیرنده این تغییرات هستند. تا دهه ۱۹۹۰، کار یک مفهوم ایستا بود که در آن فرد موظف می‌شد صادقانه شرح وظایف طراحی و تحمیل شده توسط کارفرما را دنبال کند؛ اما امروزه، سازمان‌ها انتظار دارند کارکنانشان فعالانه، پیش‌گام و فراتر از مفاد شرح شغلی عمل کنند. اغلب نظریه‌های طراحی شغل، اهمیت کارکنان را در شکل‌گیری شیوه‌های رفتاری منحصر به فردشان در انجام شغل خود نادیده می‌گیرند، اما دیدگاه دگرگون‌سازی شغل<sup>۳</sup> بر نقش پیش‌گام<sup>۴</sup> کارکنان در بازآفرینی مشاغل با رویکردی پایین‌به‌بالا، تأکید دارد به این ترتیب که کارکنان می‌توانند بر توسعه یا سازگاری محدوده وظایف، محیط ارتباطی و ادراکات در مورد شغل خود اثر قابل توجهی داشته باشند تا شغلشان با علائق، تمایلات و توانایی‌های آنها تطابق بیشتری پیدا کند (جنارو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۲۲). این تغییر پارادایم از یک نیاز و ادراک، ناشی می‌شود؛ ماهیت و ساختار کار دائماً تحت تأثیر تغییرات مداوم محیطی است، بنابراین ایجاد شیوه‌های سازمانی از بالا به پایین در پاسخ به تکامل شرایط کاری کارایی ندارد. به عنوان مثال، فضای حاکم بر اقتصاد از تولید - محور بودن به دانش - محور بودن تغییر کرده و به تبع آن مبهم‌تر، پویاتر و پیچیده‌تر شده است (دمروتی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). مطالعات نشان داده است کارکنانی که پیشگامانه شغل خود را بازطراحی می‌کنند، احساس هدفمندی و هویت شغلی بیشتری را تجربه می‌کنند (ورزینوسکی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۸۲). در نخستین دیدگاه که توسط

1. Hackman
2. Oldham
3. Job Crafting
4. Proactive
5. Gennaro
6. Demerouti
7. Wrzesniewski

ورزینوسکی و داتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) ارائه شد فرض بر این است که کارکنان می‌توانند در هویت کاری خود تجدید نظر کرده و معنای کار خود را با سه نوع دگرگون‌سازی تقویت کنند: دگرگونی وظیفه‌ای<sup>۲</sup>، دگرگونی رابطه‌ای<sup>۳</sup> و دگرگونی شناختی<sup>۴</sup>. یکی از مؤلفه‌های مهم دگرگون‌سازی شغل که در ادبیات این حوزه، توجه کمتری به آن شده است بعد شناختی است؛ بعدی که به چپستی دیدگاه افراد در مورد شغل شان و تلاش ذهنی آنها برای چهارچوب‌بندی و طراحی دوباره دیدگاه در مورد شغل شان می‌پردازد. این بعد بیشترین ارتباط را با "هویت کار" دارد به این معنی که فرد چگونه خود را در هنگام کار تعریف یا درک می‌کند (ورزینوسکی و داتون، ۲۰۰۱: ۱۸۰). به عبارتی بخش بزرگی از هویت کاری فرد، شناختی است و این به افراد کمک می‌کند تا تصویر جامع‌تری از خود در محل کار تصور کنند، بنابراین آنها می‌توانند ادعا کنند که کار چه چیزی هست و چه چیزی نیست (جنارو، ۲۰۱۹). از دیدگاهی دیگر فرد ابتدا درگیر دگرگون‌سازی شناختی شغل می‌شود و سپس به دنبال تعیین چگونگی تغییر وظایف (دگرگون‌سازی وظیفه‌ای) و بهبود روابط با افراد (دگرگون‌سازی رابطه‌ای) در محیط کار خواهد بود (برگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). عموماً برای به کارگیری دگرگون‌سازی شغل، به یک تلاش مهم ذهنی در راستای شکل دادن به شغل نیاز است بنابراین کارکنان به عنوان آغازگر این پدیده می‌توانند در خصوص اقدام یا اجتناب از آن، تصمیم‌گیرنده باشند. هدف اصلی این پژوهش شناسایی مولفه‌های بعد شناختی دگرگون‌سازی شغل در شرکت‌های دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات استان تهران است. شرکت‌های دانش بنیان، شرکت‌هایی هستند که ورودی اصلی تولید آنها دانش و به تبع آن، کارکنان است؛ دانش دارایی اصلی این شرکت‌ها است که مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌کند (اکبرپور و تیزرو، ۱۴۰۱: ۷۳). این کسب و کارها به واسطه دانش و به کارگیری آن بیشتر از سایر شرکت‌ها خود را با تغییرات در محیط کسب و کار همگام نموده و برای بقا در محیط‌های رقابتی تلاش می‌کنند (کنجکاو منفرد و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۵۱). بر اساس تشریح نتایج مطالعات اعتبارسنجی دانش بنیان‌ها، حوزه فناوری اطلاعات حوزه مورد استقبال دانش بنیان‌ها در ایران معرفی

1. Dutton
2. Task Crafting
3. Relational Crafting
4. Cognitive Crafting
5. Berg

شده که ۲۳ درصد از شرکت‌های دانش‌بنیان در این حوزه فعالیت می‌کنند و این شرکت‌ها ۲۹ درصد از درآمد و ۲۹ درصد از کارکنان را به خود اختصاص داده‌اند (رضایی، ۱۴۰۱). تعیبه دانش در محصولات و فرآیندهای تولیدی در این شرکت‌ها حاصل فعالیت مدیران، مهندسان و تکنسین‌هایی است که اگر در یک ساختار سازمانی ایستا و سلسه مراتبی قرار بگیرند چابکی و انعطاف‌پذیری را از آنها می‌گیرد (فلاح و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۸۲). بنابراین بهتر است برای نیروهای متخصص، شرح وظایفی با جزئیات زیاد مشخص نشود، هم‌چنین در تجزیه و تحلیل و طراحی شغل‌ها بیشتر بر روی مسئولیت‌ها و آنچه باید نسبت به آن پاسخگو باشند، تمرکز شود؛ این کارکنان غالباً افرادی با مهارت‌ها و انگیزه بالا برای برقراری ارتباط، مربیگری، ایجاد بینش‌های جدید، اجرای ایده‌های نو و دانش‌شان توصیف می‌شوند و تخصص بخش اساسی کار آنها است (نوسگارد<sup>۱</sup> و یورگنسن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). از طرفی اگر خلاقیت در کار را به عنوان یک پیامد کاری در نظر بگیریم تا یک ویژگی شخصیتی، استراتژی دگرگون سازی شغل به طور مثبت با پیامدهای خلاقانه کارکنان مرتبط است (تیان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین با توجه به این ویژگی‌ها، فضا برای بروز دگرگون‌سازی شغل برای کارکنان این شرکت‌ها مهیاتر است. این پژوهش به روش‌های زیر به ادبیات حوزه دگرگون سازی شغل کمک می‌کند: در ابتدا، با پرداختن به بعد شناختی دگرگون سازی شغل با تمرکز بر رویکرد اقدام-اجتناب و منابع-مطالبات شغلی به درک بیشتر و شناخت مولفه‌های این بعد از دگرگون سازی شغل کمک می‌کند. دوم، علاوه بر عوامل فردی به بررسی پیشایندهای شغلی و سازمانی در بروز رویکردهای متفاوت کارکنان در چگونگی به کارگیری دگرگون‌سازی شناختی شغل نیز می‌پردازد.

1. Noesgaard  
2. Jørgensen  
3. Tian

## مبانی نظری

### مدل‌های دگرگون‌سازی شغل

معناداری کار از دید روسو<sup>۱</sup> و همکارانش این است که فرد ادعا می‌کند کار "هدفمند و مهم" است. این یک ارزیابی ذهنی است که می‌تواند تغییر کند و ممکن است به دلایل مختلف برای افراد ایجاد شود (روسو و همکاران، ۲۰۱۰). از دیدگاهی دیگر، کار زمانی معنادار است که اولاً به عنوان یک هدف ارزشمند دیده شود و ثانیاً فرصتی برای خودآگاهی فراهم کند (سیمونت<sup>۲</sup> و کاستیله<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین می‌توان گفت کار معنادار، کاری است که به عنوان یک فعالیت مهم تجربه می‌شود و برای افراد معنای مثبتی به همراه دارد و در نتیجه آنها را قادر می‌سازد سازمان و مأموریتش را شناسایی کنند و در نتیجه یک ارتباط مؤثر با آن ایجاد کنند (کانبوی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). معنای تجربه شده در محل کار<sup>۵</sup> به عنوان یک منبع محافظتی معرفی شده که شرایط نامطلوب را قابل تحمل‌تر کرده و به عنوان یک میانجی محوری که ویژگی‌های کار را به پیامدهای کاری مرتبط می‌کند عمل می‌نماید (سیمونت و کاستیله، ۲۰۲۰). بنابراین با توجه به اهمیت معنا و هویت موجود در کار و درک این که این معنا از کجا می‌آید، افراد می‌توانند از تکنیک دگرگون‌سازی شغل برای تقویت معناداری در زندگی کاری خود استفاده کنند. به عبارت دیگر دگرگون‌سازی شغل، شکافی را در نحوه ایجاد معنا در کار پر می‌کند به این ترتیب که به کارکنان این امکان را می‌دهد تا خودشان با تغییر نحوه انجام فعالیت‌های شغلی، نحوه مشاهده و دیدگاه‌شان نسبت به شغل و نحوه تعامل با دیگران، معنا را شکل دهند (دووراک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

### مدل هویت شغلی

مدل هویت شغلی<sup>۷</sup>، دگرگون‌سازی شغل را در قالب سه رفتار پیشگامانه (تغییرات فیزیکی و شناختی) که توسط کارکنان به کار گرفته می‌شود که کار را چالشی‌تر، معنادارتر و سازگار با

1. Rosso
2. Simonet
3. Castille
4. Canboy
5. Experienced meaningfulness at work (EMW)
6. Dvorak
7. Job Identity

ویژگی‌های خود انجام دهند تا شغلی معنادارتر و رضایت‌بخش‌تر برای خود ایجاد کنند، معرفی شده است (ماکیکانگاس<sup>۱</sup> و شائوفلی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

۱- تغییر مرزهای وظیفه‌ای شغل خود با اضافه کردن یا حذف برخی از فعالیت‌ها (مانند گسترش کار به گونه‌ای که شامل وظایف جدید، چالش برانگیز یا جالب‌تر باشد).

۲- بهبود جنبه اجتماعی کار از طریق روابط با همکاران، سرپرستان و مشتریان (مانند آشنایی با همکارانی که علایق یکسانی دارند، مشاوره به کارکنان جدید و شرکت در رویدادهای مشترک).

۳- تغییر جنبه شناختی و دیدگاه ذهنی خود نسبت به شغل تا آن را به روشی مثبت تفسیر کنند (مانند یادآوری اهمیت کار خود برای رفاه خود یا افرادی که کار برای آنها انجام می‌شود یا برای سازمان).

### مدل مطالبات - منابع شغلی

باکر<sup>۳</sup> و دمروتی در سال ۲۰۰۷ مدلی را به نام "مطالبات - منابع شغلی"<sup>۴</sup> معرفی کردند (باکر و دمروتی، ۲۰۰۷: ۳۱۲) که بر اساس آن، تیمز<sup>۵</sup> و باکر مدلی برای دگرگون‌سازی شغل ارائه دادند. این مدل اکتشافی نشان می‌دهد چگونه رفاه و اثربخشی کارکنان ممکن است توسط دو مجموعه خاص از شرایط کاری: مطالبات و منابع شغلی، ایجاد شود (تیمز و باکر، ۲۰۱۰).

۱- مطالبات شغلی به آن دسته از ویژگی‌های شغلی اشاره دارد که به تلاش فیزیکی یا ذهنی نیاز دارد و در صورت زیاده‌روی باعث فشار و آسیب می‌شود؛ مانند شرایط نامساعد محیطی و جو خصمانه اجتماعی. مطالبات شغلی به دو دسته تقسیم می‌شود: موانع شغلی و چالش‌های شغلی. موانع شغلی، مطالباتی هستند که موانعی را با آسیب‌های احتمالی برای منافع کارکنان ایجاد می‌کنند و انرژی آنها را تحلیل می‌برند. در مقابل آن دسته از مطالبات که ممکن است استرس‌زا

1. Makikangas  
2. Schaufeli  
3. Bakker  
4. Job Demand-Resource (JD-R)  
5. Tims

باشند اما در عین حال دستاوردهای بالقوه‌ای را برای کارمند ایجاد کند، چالش‌های شغلی محسوب می‌شوند (واتسون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

۲- منابع شغلی به ویژگی‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی و سازمانی شغل که به دستیابی به اهداف مرتبط با شغل، کاهش بار ناشی از تقاضاهای شغلی و تسهیل انگیزه و رفاه کاری کمک می‌کند، اشاره دارد. این منابع می‌توانند به صورت ساختاری (جنبه‌های از شغل مانند مسئولیت، استقلال و تنوع منابع) و اجتماعی (جنبه‌هایی از شغل مانند روابط در کار در سطح اجتماعی و تعامل) تعریف شوند. بنابراین دگرگون‌سازی شغل در این مدل به چهار نوع رفتار اشاره دارد (ماکیکانگاس و شائوفلی، ۲۰۲۱):

۱- افزایش منابع شغلی ساختاری<sup>۲</sup> (ایجاد ویژگی‌های شغلی که به دستیابی به اهداف کار و توسعه فردی کمک می‌کند مانند خودمختاری، تنوع و فرصت‌های توسعه).

۲- افزایش منابع شغلی اجتماعی<sup>۳</sup> (ایجاد ویژگی‌های شغلی در حوزه رابطه، مانند بازخورد، پشتیبانی اجتماعی و مربی‌گری).

۳- افزایش مطالبات شغلی چالش برانگیز<sup>۴</sup> (ایجاد دسترسی به مطالبات شغلی که نیاز به تلاش دارند و در صورت دستیابی به آنها پاداش به همراه خواهد داشت، مانند داوطلب شدن برای شروع پروژه‌های جدید).

۴- کاهش مطالبات شغلی مانع<sup>۵</sup> (مطمئن شدن از اینکه در کار فرد مطالبات اندکی وجود دارد؛ کاهش مطالبات عاطفی یا شناختی).

بر اساس یک فراتحلیل انجام شده، سیر تاریخی مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری سایر الگوهای دگرگون‌سازی شغل در جدول ۱ قابل مشاهده است (رادولف<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۷۶).

1. Watson
2. Increasing Structural Job Resources
3. Increasing Social Job Resources
4. Increasing Challenging Job Demands
5. Decreasing Hindrance Job Demands
6. Radulph

جدول ۱. سیر تاریخی مفهوم سازی سایر الگوهای معرفی شده دگرگون سازی شغل

ابعاد دگرگون‌سازی شغل	مثال‌هایی از رفتارهای دگرگون‌سازی شغل
دگرگونی وظیفه‌ای	"چند بار مفاهیم را در مراحل کوچک تدریس کنید که برای برخی از دانش‌آموزان در کلاس‌های ریاضی قابل فهم باشد؟"
دگرگونی رابطه‌ای	"در هر ماه به طور متوسط، چند بار با مدیران درباره آموزش ریاضی صحبت می‌کنید؟"
دگرگونی شناختی گیتولسکو (۲۰۰۶)	"شغل من بسیار مهم و تأثیرگذار است - نتایج کار من به احتمال زیاد می‌تواند زندگی یا رفاه افراد دیگر را تحت تأثیر قرار دهد."
دگرگونی فردی <sup>۱</sup>	"چند بار برای بهبود کار خود در کلاس، رویکردهای جدید خود را معرفی می‌کنید؟"
دگرگونی جمعی <sup>۲</sup> لینا <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹)	"چند بار با همکاران خود تصمیم می‌گیرید که آن مراحل جزئی کار را که فکر می‌کنید مولد نیست (مانند زمان ناهار یا روتین‌های موجود) تغییر دهید؟"
دگرگونی شغل دگرگونی فراغت <sup>۳</sup> برگ و همکاران (۲۰۱۰)	"گسترش کار (برجسته‌کردن وظایف اختصاص یافته)؛ گسترش شغل (اضافه کردن وظایف)؛ تغییر نقش (تغییر ادراک نقش)" "تجربه نیابتی؟ تجربه سرگرمی"
دگرگونی وظیفه‌ای دگرگونی رابطه‌ای وولمن <sup>۴</sup> (۲۰۱۱)	"من، خودم کار را چالشی‌تر می‌کنم." "من مشورت همکارانم را برای حل مشکلات در کارم را می‌خواهم."
افزایش منابع شغلی ساختاری افزایش منابع شغلی اجتماعی افزایش چالش‌های مطالبات شغلی افزایش موانع مطالبات	"من سعی می‌کنم قابلیت‌های خود را توسعه دهم." "من از سرپرست خود می‌خواهم تا مرا راهنمایی کند." "وقتی یک پروژه جالب تعریف می‌شود، من خودم را به عنوان یک همکار پروژه به صورت فعالانه پیشنهاد می‌کنم." "من سعی می‌کنم اطمینان حاصل کنم که لازم نیست تصمیمات دشوار زیادی را در محل کار بگیرم."

1. Individual Crafting
2. Collaborative Crafting
3. Leana
4. Leisure Crafting
5. Vicarious Experiencing
6. Volman



جدول ۱. سیر تاریخی مفهوم سازی سایر الگوهای معرفی شده دگرگون سازی شغل

مقاله‌هایی از رفتارهای دگرگون‌سازی شغل	ابعاد دگرگون‌سازی شغل
	شغلی تیمز و همکاران (۲۰۱۲)
"وقتی کار جدیدی پیش می‌آید، من برای آن ثبت‌نام می‌کنم."  "من سعی می‌کنم از شرایط عاطفی چالشی با مشتریان خودداری کنم." "من در خصوص عملکردم از مشتریان بازخورد می‌خواهم." "وقتی کار زیادی برای انجام نداشته باشم، به همکارانم پیشنهاد کمک می‌دهم." "من اطمینان می‌دهم که کارم کمترین فشار بر من است."	افزایش چالش‌های مطالبات شغلی کاهش اجتماعی مطالبات شغلی افزایش منابع شغلی اجتماعی افزایش کمیت مطالبات شغلی کاهش موانع مطالبات شغلی نیلسن <sup>۱</sup> و ابیلگارد <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)
"من از دیگران درباره عملکرد شغلی‌ام بازخورد می‌خواهم." "اگر کارم را تمام کنم، کارهای بیشتری می‌خواهم." "من سعی می‌کنم اطمینان حاصل کنم که کارم از نظر عاطفی شدت کمی دارد."	جستجوی منابع جستجوی چالش‌ها کاهش مطالبات پترو <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲)
"دامنه یا انواع کارهایی که در محل کار انجام می‌دهید را تغییر دهید." "برای برقراری رابطه بیشتر به فعالیت‌های شبکه‌ای مشغول شوید."  "به این فکر کنید که شغل شما چگونه به شما هدف می‌دهد."	دگرگونی وظیفه‌ای  دگرگونی رابطه‌ای  دگرگونی شناختی اسلمپ <sup>۴</sup> و ولا -

1. Nielsen
2. Abildgaard
3. Petrou
4. Slemp

جدول ۱. سیر تاریخی مفهوم سازی سایر الگوهای معرفی شده دگرگون سازی شغل

ابعاد دگرگون‌سازی شغل	مثال‌هایی از رفتارهای دگرگون‌سازی شغل
برودریک <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)	
دگرگونی وظیفه‌ای دگرگونی رابطه‌ای	"... من روی وظایف خاصی متمرکز هستم." "... من معمولاً زمانی که با افرادی که با آنها خوب نیستم را محدود می‌کنم و فقط برای مواردی که کاملاً ضروری است با آنها تماس می‌گیرم." "... من سعی می‌کنم به وظایف و مسئولیت‌هایی که در محل کار دارم توجه داشته باشم که معنای عمیق‌تری نسبت به آنچه آشکار است داشته باشم."
دگرگونی شناختی نیسن <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶)	
دگرگونی شغل متمرکز بر ارتقا <sup>۳</sup> دگرگونی شغل متمرکز بر پیشگیری <sup>۴</sup> لیختنتالر <sup>۵</sup> و فیسباخ <sup>۶</sup> (۲۰۱۶)	مشابه مدل Bakker، Tims، و Derks (۲۰۱۲) ابعاد "در حال افزایش". مشابه مدل Bakker، Tims، و Derks (۲۰۱۲) ابعاد "در حال کاهش".

### مدل‌های ترکیبی با توجه به رویکرد اقدام - اجتناب

علاوه بر مدل‌های ارائه شده، اخیراً تلاش شده تا با یکپارچه کردن دو مدل اصلی دگرگون‌سازی شغل یعنی مدل هویت شغلی و مدل JD-R، یک مدل جامع ارائه شود؛ پس از معرفی دو رویکرد اقدامی<sup>۷</sup> (رویکردی که به حل مشکلات، بهبود وضعیت کار و تفسیر عوامل استرس‌زا به روشی مثبت توجه دارد) و اجتنابی<sup>۸</sup> (رویکردی که به دنبال کاهش یا حذف برخی از جنبه‌های منفی شغل است) (برونینگ<sup>۹</sup> و کمپیون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸)، ژانگ<sup>۱</sup> و پارکر<sup>۲</sup> آن را در مدل

1. Vella-Brodrick
2. Niessen
3. Promotion-Focused Job Crafting
4. Prevention-Focused Job Crafting
5. Lichtenthaler
6. Fischbach
7. Approach Crafting
8. Avoidance Crafting
9. Bruning
10. Campion

سلسله‌مراتبی دگرگونی شغل به کار گرفتند. در این مدل، رویکرد اقدامی/اجتنابی در بالاترین سطح؛ در سطح میانی شکل و فرم دگرگون‌سازی شغل: رفتاری/شناختی و پایین‌ترین سطح محتوای دگرگون‌سازی شغل بر اساس منابع/مطالبات ارائه شده است (ژانگ و پارکر، ۲۰۱۹: ۱۲۸). در نظر گرفتن نقش شناخت در دگرگون‌سازی شغل، نقطه اصلی تمایز این مدل از سایر مدل‌های مبتنی بر JD-R است که فقط دگرگون‌سازی رفتاری را به واسطه ویژگی‌های عینی شغل تشخیص می‌دهند. این ساختار سلسله‌مراتبی هشت نوع دگرگون‌سازی شغل (چهار دسته از نوع رفتاری و چهار دسته از نوع شناختی) را ارائه می‌دهد؛ تمرکز اصلی در این پژوهش بررسی عمیق‌تر بعد شناختی است.

### دگرگون‌سازی شناختی شغل

شناخت واحد اساسی چارچوب شناختی است و طبق این چارچوب، شناخت‌ها پیش از رفتار شکل می‌گیرند و داده‌های ورودی را جهت تفکر، ادراک، حل مسئله و پردازش اطلاعات برای افراد تشکیل می‌دهند. مفاهیمی چون نقشه‌های شناختی<sup>۳</sup> را می‌توان به‌عنوان تصاویر یا ابزارهای دیداری به کار گرفت تا "شناخت فرد از عناصری خاص از افکار یک شخص، گروه یا سازمان" را درک نمود (لوتانز، ۱۳۹۶). از دیدگاه ملو<sup>۴</sup> و همکاران مفهوم دگرگون‌سازی شغل برای پرداختن به مجموعه خاصی از پدیده‌ها که حول فرایندهای معناسازی<sup>۵</sup> در محیط‌های کار می‌چرخد، معرفی شده است. نقش مشخص برای شناخت، با توجه به نحوه ارتباط آن با شیوه‌های رفتاری، به نظریه دگرگون‌سازی شغل اجازه می‌دهد تا بر فرایند معناسازی متمرکز شود و بخش مهمی از نبوغ خود را باز یابد (ملو و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد دگرگون‌سازی شناختی نقش تعیین‌کننده‌ای بر بروز انواع دگرگون‌سازی رفتاری ایفا می‌کند (کوستانتینی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲: ۴). دگرگون‌سازی شناختی به‌عنوان یک استراتژی پیش‌گام مهم برای دستیابی به تناسب با محیط کار از طریق تغییر معنای کار و هویت کاری است و می‌توان آن را

1. Zhang
2. Parker
3. Cognitive Maps
4. Melo
5. Meaning-Making
6. Costantini

نقطه شروع کل فرایند دگرگون‌سازی شغل دانست (یین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). دگرگون‌سازی شناختی اساساً به این معنی است که فرد شیوه جدیدی از نگاه به شغل خود را ایجاد می‌کند که می‌تواند شامل چارچوب‌بندی مجدد هدف شغل برای هماهنگی بیشتر با علاقه و ترجیحات شخصی، تأکید بر جنبه‌های مثبت حرفه خود، شکل دادن به هویت و افزایش عزت‌نفس و یا فاصله‌گیری ذهنی یا جسمی از شخص، موقعیت، رویداد یا محیط کاری ناخوشایند که تهدیدکننده تصویر شغل در ذهن فرد است، باشد (برونینگ و کمپون، ۲۰۱۸). همچنین یک استراتژی مهم برای اصلاح مشاغلی است که در آنها فرصت‌چندانی برای به‌کارگیری انواع دیگر دگرگون‌سازی وجود ندارد (ژانگ و پارکر، ۲۰۱۹: ۱۳۰) زیرا شامل تغییر روال و فرایندهای کاری غیرقابل‌انعطاف، نمی‌باشد (برونینگ و کمپون، ۲۰۱۹). در این پژوهش به دنبال شناسایی مولفه‌های دو رویکرد دگرگون‌سازی شناختی و پیشایندهای بروز آن در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات استان تهران هستیم.

## پیشینه پژوهش

از معدود پژوهش‌های انجام شده در ایران که در آنها به پدیده دگرگون‌سازی شغل اشاره شده می‌توان به پژوهش‌هایی با عناوین "بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و دگرگون‌سازی شغلی بر دل‌بستگی شغل با نقش واسط تناسب شغل و شاغل" (جمالی، ۱۳۹۸) و "تأثیر استقلال شغلی بر رضایت شغلی از طریق نقش تعدیل‌گر دگرگون‌سازی شغلی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شاهرود)" (رستمی، ۱۳۹۸) و "تبیین سکوت سازمانی و دگرگون‌سازی شغلی کارکنان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی و وجدان کاری (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه فرهنگیان اردبیل)" (یوسف‌زاده، ۱۳۹۸) اشاره کرد. در تمامی این پژوهش‌ها متغیر دگرگون‌سازی شغل در قالب مفهوم کلی آن و با استفاده از مدل ورزنیوسکی و داتون (۲۰۰۱) اندازه‌گیری شده است. در جدول ۲ به مرور تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در خارج از ایران در سال‌های اخیر که بر عوامل موثر بر بروز دگرگون‌سازی شغل تأکید دارند، اشاره شده است.

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در خارج از ایران در سال‌های اخیر

1. Yin

عنوان پژوهش‌ها	نتایج	متغیرهای مورد بررسی
پرورش و ارتقا دگرگون‌سازی شغلی کارکنان در کار؛ نقش انگیزه و زمینه تیم (لی <sup>۱</sup> و سونگ <sup>۲</sup> ، ۲۰۲۰)	نتایج نشان داد که انگیزه درونی و اشتراک دانش تیمی با دگرگونی شغل رابطه مثبت دارد. علاوه بر این، انگیزه درونی نقش میانجی در ارتباط بین دانش تیمی و دگرگونی شغل فرد ایفا می‌کند. اعتماد تیمی نقش تعدیل‌کننده‌ای را بین دو سطح تحلیل نشان داد که باعث تقویت رابطه مثبت میان انگیزه درونی کارکنان و دگرگونی شغل می‌شود. (اندازه‌گیری مفهوم دگرگون‌سازی شغل بر اساس مدل اسلمپ و ولا - پرودریک (۲۰۱۳))	انگیزه درونی <sup>۳</sup> ، اشتراک دانش تیمی <sup>۴</sup> و اعتماد <sup>۵</sup>
نقش میانجی دگرگون‌سازی شغل روزانه <sup>۶</sup> در رابطه میان خودکارآمدی و عملکرد (تیمز و همکاران، ۲۰۱۴)	نتایج حاکی از آن است که کارکنانی که در یک روز معین احساس خودکارآمدی بیشتری می‌کنند، در این روز احتمال بیشتری هست که منابع شغلی خود را به کار ببرند. شرکت‌کنندگان در روزهایی که بیشتر از کارشان لذت می‌برند، سطح عملکرد بالایی را گزارش کردند. (اندازه‌گیری مفهوم دگرگون‌سازی شغل بر اساس مدل JR- D)	خودکارآمدی <sup>۷</sup>
توانمندسازی روان‌شناختی و دگرگون‌سازی شغل در میان پرستاران بخش بهداشت عمومی در کانادا (هاربریج <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۸)	به‌عنوان نتیجه رابطه مثبت میان توانمندسازی روان‌شناختی و دگرگون‌سازی شغل در میان پرستاران در ۶ منطقه از استان انتاریو حاصل شد. (اندازه‌گیری مفهوم دگرگون‌سازی شغل بر اساس مدل اسلمپ و ولا - پرودریک (۲۰۱۳))	توانمندسازی روان‌شناختی <sup>۹</sup>
دگرگون‌سازی شغل، شخصیت پیش‌گام و کار	نتایج نشان داد که دگرگونی شغلی، شخصیت پیش‌گام و کار معنادار، دامنه تغییرپذیری اشتیاق کارکنان و ترک خدمت	

1. Lee
2. Song
3. Intrinsic Motivation
4. Team Knowledge Sharing
5. Trust
6. Daily job crafting
7. Self-efficacy
8. Harbridge
9. Psychological Empowerment

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در خارج از ایران در سال‌های اخیر

عنوان پژوهش‌ها	نتایج	متغیرهای مورد بررسی
معنی دار؛ پیامدهای مربوط به اشتیاق کارکنان و قصد ترک خدمت (ورموتن <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)	را به طور معنی داری پیش‌بینی می‌کنند. (اندازه‌گیری مفهوم دگرگون‌سازی شغل بر اساس مدل JR-D)	شخصیت پیش‌گام <sup>۲</sup>
چه زمانی مداخلات دگرگون‌سازی شغل مؤثر است؟ نقش تعدیل‌کننده حجم کار، شدت مداخله و مشارکت (نایت <sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)	این مطالعه شرایط تحت‌تأثیر مداخلات دگرگون‌سازی شغل برای افزایش رفتارهای دگرگون‌سازی شغل را ارزیابی می‌کند. (اندازه‌گیری مفهوم دگرگون‌سازی شغل بر اساس مدل JR-D)	حجم کار <sup>۴</sup>
جستجوی دگرگون‌سازی شغل به‌عنوان پاسخی به سوء نظارت (هودا <sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)	نتایج تجزیه و تحلیل تم منجر به چهار موضوع تکرار شونده در داده‌های مصاحبه شد: (۱) دگرگون‌سازی شغل به‌عنوان یک پاسخ مقابله‌ای مناسب به سوء نظارت (۲) نوع مقابله به نوع دگرگون‌سازی مربوط می‌شود: اقدام و اجتناب (۳) نقش کنترل ادراک شده (۴) احساسات در نوع دگرگون‌سازی به کار گرفته شده نقش دارند. (مدل ورزینوسکی و داتون (۲۰۱۰) و برونینگ و کمپینگ (۲۰۱۸))	سوء نظارت سرپرست <sup>۶</sup>
دگرگون‌سازی شغل از منظر شناختی؛ پاسخی به افزایش ناامنی شغلی و پرستیژ	افراد در شرایطی که با سطح متوسطی از ناامنی شغلی و کاهش اعتبار حرفه‌ای‌شان تهدید می‌شوند، احتمالاً از نظر ذهنی دوباره روی نحوه نگرش خود بر	ادراک از ناامنی شغلی <sup>۱</sup> و پرستیژ

1. Vermooten
2. Proactive Personality
3. Knight
4. Workload
5. Huda
6. Abusive Supervision

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در خارج از ایران در سال‌های اخیر

عنوان پژوهش‌ها	نتایج	متغیرهای مورد بررسی
حرفه‌ای روبه‌کاهش (بونوکور <sup>۱</sup> ، ۲۰۲۱)	حرفه‌شان کار می‌کنند. (اندازه‌گیری مفهوم دگرگون‌سازی شغل بر اساس مدل اسلمپ و ولا - برودریک (۲۰۱۳))	حرفه‌ای <sup>۲</sup>
هنگامی که نارضایتی مسیر شغلی منجر به دگرگون‌سازی شغلی کارکنان می‌شود؛ نقش حمایت اجتماعی شغل و خودکارآمدی شغلی (وانگ <sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)	نتایج نشان می‌دهد کارکنان با نارضایتی مسیر شغلی هنگامی که از حمایت کافی همکاران و سرپرستان برخوردار شدند و به توانایی‌های شغلی خود اطمینان داشتند بالاترین سطح دگرگونی شغلی وظیفه‌ای و رابطه‌ای را به نمایش گذاشتند. (مدل بومی شده گسترش شغل بر اساس بعد وظیفه‌ای و رابطه‌ای)	نارضایتی مسیر شغلی <sup>۴</sup>
فرصت‌های ادراک شده کارکنان برای دگرگون‌سازی و عملکرد در نقش؛ نقش میانجی دگرگون‌سازی شغلی و اشتیاق کاری (وینگردن <sup>۵</sup> و پوئل <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۷)	نتایج نشان داد که افرادی که سطح بالایی از فرصت‌های شغلی را تجربه می‌کنند، سطوح بالاتری از رفتار دگرگون‌سازی شغلی را گزارش کردند. همچنین فرصت‌های ادراک شده برای دگرگون‌سازی شغلی مربوط به سطوح بالاتر اشتیاق کاری و متعاقباً عملکرد است. (اندازه‌گیری مفهوم دگرگون‌سازی شغل بر اساس مدل JR-D)	فرصت‌های ادراک شده برای دگرگون‌سازی شغلی <sup>۸</sup>
احساسات مثبت در کار و دگرگون‌سازی شغل؛ نتایج	کارمندانی که احساسات مثبت و جریان جمعی در محل کار را تجربه می‌کنند، بیشتر مشتاق مطالبات چالش‌برانگیز	

2. Job Insecurity
1. Buonocore
3. Professional Prestige
4. Wang
5. Career dissatisfaction
6. Wingerden
7. Poell
8. Perceived Opportunities to Craft

جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در خارج از ایران در سال‌های اخیر

عنوان پژوهش‌ها	نتایج	متغیرهای مورد بررسی
حاصل از دو مطالعه آینده‌نگر (روگالا <sup>۱</sup> و سیسلاک <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۹)	به‌عنوان یک نوع رفتار دگرگونی شغل هستند؛ بنابراین، سازمان‌ها ممکن است علاقه‌مند به ایجاد یک فضای سازمانی باشند که تجربه احساسات مثبت را ارتقا دهد. (اندازه‌گیری مفهوم دگرگون‌سازی شغل بر اساس مدل JR-D)	احساسات مثبت در کار <sup>۳</sup>
نقش میانجی دگرگون‌سازی شغل در رابطه میان سبک رهبری و عملکرد و سلامت کارکنان (لیختنالر و فیسباخ، ۲۰۱۶)	دگرگونی شغل با رویکرد ارتقا (Promotion-focused) با سلامت و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و دگرگونی شغل با رویکرد پیشگیری (prevention-focused) با سلامت و عملکرد کارکنان رابطه منفی دارد. رهبری مبتنی بر کارکنان (Employee-oriented) رابطه مثبت با دگرگونی شغلی با رویکرد ارتقا دارد؛ اما با دگرگونی شغلی با رویکرد پیشگیری رابطه‌ای نداشت. رهبری مبتنی بر کارمندان به‌واسطه دگرگونی شغل با رویکرد ارتقا، به طور غیرمستقیم با سلامت و عملکرد کارکنان مرتبط بود. (اندازه‌گیری مفهوم دگرگون‌سازی شغل بر اساس مدل JR-D)	رهبری
عوامل مؤثر و پیامدهای دگرگون‌سازی شغل؛ با رویکرد سطح سازمانی (کیم <sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)	نتایج حاکی از آن است که حمایت سازمانی ادراک شده آغازگر دگرگونی شغلی است. دگرگونی وظیفه‌ای به ارتباطی و شناختی تناسب کارکنان را با سازمان افزایش می‌دهد درحالی‌که دگرگونی وظیفه‌ای این‌گونه نیست. تناسب کارکنان با سازمان با رضایت شغلی همراه است. (اندازه‌گیری مفهوم دگرگون‌سازی شغل بر اساس مدل	حمایت سازمانی ادراک شده <sup>۵</sup>

1. Rogala
2. Cieslak
3. Positive Emotions at Work
4. Kim
5. Perceived Organizational Support



جدول ۲. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در خارج از ایران در سال‌های اخیر

عنوان پژوهش‌ها	نتایج	متغیرهای مورد بررسی
	اسلمپ و ولا - پرودریک (۲۰۱۳)	

با توجه به پیشینه تجربی انجام شده، غالب پژوهش‌های انجام شده به مفهوم کلی دگرگون‌سازی شغل به‌ویژه بعد رفتاری و غالباً توسط یکی از دو مدل اصلی معرفی شده، اشاره دارند و پژوهش‌های معدودی به معرفی بعد شناختی پرداخته‌اند. همچنین علی‌رغم گسترش وسیع مطالعات در این زمینه، ادبیات مربوط به دگرگون‌سازی شغل همچنان پراکنده است و هنوز مشخص نیست که کدام یک از عوامل فردی، شغلی، زمینه‌ای یا سازمانی باعث تحریک یا جلوگیری از فعالیت‌های دگرگون‌سازی شغل می‌شود. از این رو در این پژوهش تلاش بر این است که بعد شناختی دگرگون‌سازی شغل و پیشایندهای شکل‌گیری آن بر اساس مدل ترکیبی توسعه داده شده بررسی گردد.

## روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدلی برای دگرگون‌سازی شناختی شغل بر اساس شناسایی مولفه‌های دو رویکرد اقدام و اجتناب و بررسی عوامل فردی، شغلی و سازمانی است. برای دستیابی به این مدل مطالعات پیشین مرتبط استخراج شده و مصاحبه با خبرگان نیز انجام گرفت. بر اساس هرم پژوهش که در چهار سطح (پارادایم، روش‌شناسی پژوهش، روش پژوهش و فنون و ابزار پژوهش) تعریف می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۳) پژوهش حاضر در پارادایم تفسیرگرا، با استفاده از روش‌شناسی کیفی انجام شده است. از نظر هدف توسعه‌ای و کاربردی و از منظر نتیجه اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده از نوع توصیفی محسوب می‌شود. روش یا استراتژی انجام پژوهش، تحلیل مضمون می‌باشد. در فرآیند تحلیل مضمون جهت استخراج مفاهیم، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و مکتوب شده و توسط پژوهش‌گر مورد بازبینی قرار گرفت. سپس نکات کلیدی در متن مصاحبه‌ها مشخص شده و کدهای اولیه بر اساس این نکات تنظیم شده است. بر اساس دسته‌بندی کدهای اولیه تم‌های فرعی شکل گرفته و در مرحله آخر نیز با دسته‌بندی تم‌های فرعی

مشابه، تم‌ها یا همان مفاهیم اصلی مورد نظر شکل گرفته‌اند. در این روش هر مرحله از کدگذاری با تفسیر و تحلیل همراه است اما در هر مرحله، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید (کمالی، ۱۴۰۱: ۲۰۰). ابزار مورد استفاده، مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق است که در آن سوالات برخاسته از اهداف و پرسش‌های پژوهش و به صورت شفاهی انجام گرفته است. جامعه آماری مورد مطالعه پژوهش مشتمل بر مدیران شرکتهای دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات و کارکنان این شرکت‌ها در نقش مهندسان نرم افزار و فناوری اطلاعات با حداقل دو سال سابقه کار و تحصیلات کارشناسی ارشد می‌باشد؛ قلمرو مکانی این پژوهش شامل شرکت‌های دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات (تولیدی نوع ۱ و ۲) واقع در استان تهران می‌باشد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. برای انتخاب نمونه، لیست این شرکت‌ها از سایت اصلی شرکت‌های دانش بنیان تهیه و سپس با جستجوی نام شرکت‌های دانش بنیان (از دسته تولیدی نوع ۱ و ۲) در سایت لینکدین، افراد مدنظر شناسایی گردید. سپس برای حدود ۳۰ نفر از این افراد که حساب کاربری‌شان در سایت لینکدین، قابل دسترسی بود پیامی برای انجام مصاحبه و هماهنگی برای زمان آن ارسال گردید. در مجموع بعد از هماهنگی‌های لازم جهت انجام مصاحبه تلفنی، با ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه هماهنگی شد. انتخاب نمونه تا زمانی که مصاحبه‌ها به اشباع نظری برسد ادامه داشت و در نهایت ۱۳ مصاحبه انجام شد (جدول ۳).

جدول ۳. مشخصات مصاحبه شونده‌گان بخش کیفی

ردیف	نوع شرکت دانش بنیان	پست سازمانی	رشته تحصیلی	جنسیت	میزان سابقه کار
۱	نوع ۲	توسعه دهنده	مهندسی IT	مرد	۹ سال
۲	نوع ۲	مدیر توسعه و آموزش	کارشناسی ارشد مدیریت	زن	۱۵ سال
۳	نوع ۲	مهندس نرم افزار	کارشناس ارشد نرم افزار	مرد	۸ سال
۴	نوع ۲	مدیر منابع انسانی	کارشناس ارشد مدیریت	مرد	۹ سال
۵	نوع ۲	مدیرعامل	کارشناس ارشد مدیریت و هوش مصنوعی	مرد	۱۵ سال

جدول ۳. مشخصات مصاحبه‌شوندگان بخش کیفی

ردیف	نوع شرکت دانش‌بنیان	پست سازمانی	رشته تحصیلی	جنسیت	میزان سابقه کار
۶	نوع ۲	مدیرعامل	مهندسی نرم‌افزار	مرد	۱۵ سال
۷	نوع ۱	بنیان‌گذار و مدیرعامل	کارشناس ارشد مهندسی نرم‌افزار	مرد	۷ سال
۸	نوع ۲	بنیان‌گذار و مدیرعامل	علوم کامپیوتر	مرد	۱۷ سال
۹	نوع ۲	مدیر منابع انسانی	کارشناسی ارشد مهندسی صنعتی	مرد	۵ سال
۱۰	نوع ۱	کارشناس منابع انسانی	کارشناسی ارشد مدیریت	زن	۹ سال
۱۱	نوع ۲	مدیر منابع انسانی	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	زن	۸ سال
۱۲	نوع ۲	بنیان‌گذار و مدیرعامل	کارشناسی ارشد مدیریت	مرد	۱۴ سال
۱۳	نوع ۱	مدیرعامل	دکترای مدیریت	مرد	۶ سال

جهت اعتباربخشی داده‌ها برای تأیید پرسش‌های پژوهش و کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، از نظر دو تن از اساتید رشته مدیریت بهره‌گرفته شد و نظرات اصلاحی ایشان در خصوص پرسش‌ها جهت پوشش تمامی اهداف پژوهش، اعمال گردید. برای تأیید کدهای استخراج شده نیز پس از انجام مصاحبه‌ها، پژوهشگر تحلیل تم به طور کامل انجام داده و بعد کدها به صورت مجزا و هم‌زمان در اختیار استادان خبره حوزه مربوط قرار داد؛ در برخی موارد اختلاف نظر در مورد کدها وجود داشت که پس از اعمال نظرات و رفع اختلاف‌ها، روایی کدها حاصل شد. برای بررسی پایایی نتایج نیز از دو روش استفاده شد؛ یکی از آنها دریافت بازخورد مشارکت‌کنندگان بود. در این روش پس از تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده، مفاهیم و مضامین استخراج شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان نیز قرار گرفت و پس از بازبینی مفاهیم و مضامین اصلی، هر یک از مصاحبه‌شوندگان نظر خود را درباره آنها ابراز کردند و مواردی که نتیجه ادراک نادرست بودند، مشخص و اصلاح شدند. در روش دیگر، از میان مصاحبه‌های انجام

شده چند مصاحبه به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند و هر یک از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره توسط یکی از پژوهشگران کدگذاری شد. کدهای تعیین شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان توافق مشخص شدند. محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده به ترتیب زیر است:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

با استفاده از فرمول بالا میزان پایایی بازآزمون سه مصاحبه انتخاب شده در یک فاصله زمانی پانزده روزه محاسبه شد. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر ۷۶ درصد است که چون بیشتر از ۶۰ درصد است می‌توان پایایی کدگذاری‌ها را تأیید کرد؛ بنابراین اعتبارپذیری بخش کیفی با راهبردهای درگیری پیوسته و طولانی مدت پژوهشگر با فرایند گردآوری و تحلیل داده‌های پژوهش، بازمینی و کنترل همکاران و تأییدپذیری مشارکت شرکت‌کنندگان حاصل شد (جعفری، ۱۴۰۰: ۲۳۵).

## سؤال‌های پژوهش

### سؤال اصلی

مدل دگرگون‌سازی شغل از منظر شناختی در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات چیست؟

### سؤال‌های فرعی

مولفه‌های دگرگون‌سازی شناختی شغل در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات چیستند؟

عوامل فردی مؤثر در بروز دگرگون‌سازی شناختی شغل در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات چیستند؟

عوامل شغلی مؤثر بر دگرگون‌سازی شناختی شغل چیستند؟

عوامل سازمانی مؤثر بر دگرگون‌سازی شناختی شغل چیستند؟

## یافته‌های پژوهش

مضمون یا تم الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹) و طی چند مرحله انجام می‌شود. مرحله اول آشنایی با داده‌هاست؛ لازم است پژوهش‌گر برای آشنایی عمیق با داده‌ها تا اندازه‌ای در آنها غوطه‌ور شود؛ مصاحبه‌ها را مکتوب کند و معانی و الگوها را در میان متن جستجو کند. در مرحله دوم کدگذاری اولیه از نکات کلیدی استخراج شده از مصاحبه‌ها حاصل می‌شود. در این مرحله در مجموع برای ۵ سوال مطرح شده، مفاهیم و کدهای اولیه پژوهش با در نظر گرفتن کدهای تکراری ۱۸۲ مورد است که پس از حذف موارد تکراری به ۱۴۷ کد اولیه اشاره دارد. در مرحله سوم به دنبال شناسایی تم‌های فرعی، کدهای اولیه مشابه در دسته‌های متفاوت که هر یک مفهوم مجزایی را ارائه می‌دهد دسته‌بندی می‌شوند. این مرحله به استخراج ۷۹ تم فرعی انجامید. در مرحله آخر تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی با بازبینی و دسته‌بندی تم‌های فرعی با مفاهیم نزدیک انجام می‌شود. در این مرحله پژوهشگران به ۳۳ تم اصلی دست یافتند (هشت تم سوال اول، هشت تم سوال دوم، هفت تم سوال سوم، پنج تم سوال چهارم و پنج تم مربوط به سوال پنجم). پرسش‌های مطرح شده در مصاحبه به صورت باز بودند و از مصاحبه‌شونده به صورت مستقیم از دگرگون‌سازی شناختی شغل سوال نشده بلکه پرسش‌ها بر اساس مفهوم این پدیده تنظیم گردیده است. در جدول ۴ به قسمت‌هایی از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان در خصوص سوال اول " فرد برای تغییر در ادراک ذهنی خود نسبت به شغلش (بدون نیاز به تغییر فیزیکی) که می‌تواند مستقیماً هویت شغلی و تناسب و راحتی با محیط کار را به دست آورد چه رویکردی می‌تواند داشته باشد؟" و بخشی از فرآیند کدگذاری اولیه اشاره شده است.

جدول ۴. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه

مصاحبه	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	کد اولیه
۱	فکر کنیم کاری که انجام می‌دهیم از آن ماست و مانند کسی که آنجا را بنیان‌گذاری کرده و لذت اداره مجموعه را می‌برد نگاه کنیم.	دیدگاه صاحب‌کار بودن کارکنان در قبال سازمان
	جدای از کارهایی که در طول روز بخشی از آن خلاقانه است، بخشی نیز روتین و به صورت سلسله‌مراتبی تعریف شده که فرد در مورد آنها اختیار تصمیم‌گیری ندارد. اما کمی به این فکر کنم که معنای کار من چیست؟	توجه به مورد معنای کار
	فکر کردن به اینکه آن کار از آن من است و فارغ از هر چیزی مسئول انجام آن هستم.	کار را از آن خود دانستن و پذیرفتن مسئولیت ذهنی‌اش
۲	فکر کردن در خصوص اینکه کار من به چه کسی کمک می‌کند و زندگی چه کسانی را بهبود می‌بخشد؟	مرور ذهنی اینکه پیامدهای کار به چه کسانی کمک می‌کند.
	شغلم هر چه باشد فرقی نمی‌کند؛ می‌توانم به این فکر کنم که چطور می‌توانم با اهداف نهایی سازمان در یک‌جهت حرکت و تلاش کنم. می‌توان به نیروی خدماتی ناسا اشاره کرد که از او پرسیدند کار تو اینجا چیست؟ و او پاسخ داده بود که من موشک به هوا می‌فرستم! این‌گونه که من با مراقبت از مهندسین اینجا و شارژ کردن آنها حتی با همان قهوه‌ای که درست می‌کنم کمک می‌کنم که آن اتفاق نهایی بیفتد.	همسو شدن و هم‌راستایی با اهداف اصلی سازمان و خروجی نهایی آن
۴	زمانی که فرد جز به جز شرح کارش را در ذهنش مرور می‌کند و می‌خواهد خودش را با قسمت‌های مختلف کارش هماهنگ‌تر کند می‌تواند یک سری قسمت‌ها را بیشتر دوست داشته باشد و یک سری وظایف را کمتر. فرد راحت‌تر می‌تواند با این مسئله به صورت ذهنی کنار بیاید اگر در خصوص نقاط قوت و ضعفش شناخت بیشتری داشته باشد.	شناخت هر چه بیشتر نقاط قوت و ضعف فرد توسط خودش
	اطلاع از الگوی ذهنی افرادی که در سازمان نسبت به شغلشان دیدگاه مثبت دارند و با آن به خوبی کنار آمده‌اند.	داشتن الگوی ذهنی مناسب

جدول ۴. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه

کد اولیه	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	مصاحبه
شناسایی و نادیده گرفتن آن دسته از جنبه‌های فرعی شغل که انرژی زیادی از فرد می‌طلبد.	فرد می‌تواند وظایف مختلف و جنبه‌های پردردسر شغل خود را که برای وی ایجاد مشکل کند را بشناسد و برای راحتی و تناسب با شغل گاهی بهتر است جنبه‌هایی از شغل را نادیده بگیرد؛ جنبه‌هایی که اهمیت زیادی در فعالیت‌های شغلی ندارد و بیشترین درگیری‌های ذهنی را برای فرد ایجاد می‌کند.	۵
فاصله گرفتن از قسمت‌هایی از شغل که فرد احساس می‌کند در آن عملکرد خوبی ندارد.	برخی به طور مثال در پرزنت و ارائه کارهایشان خوب عمل نمی‌کنند و نداشتن این مهارت را نقطه ضعف کار خود می‌دانند؛ بنابراین سعی می‌کنند تا جایی که می‌توانند آن را به تعویق بیندازند.	

جدول ۵ در ادامه نمونه‌ای از تم‌های فرعی و اصلی استخراج شده از هر پرسش در مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نمونه‌ای از یافته‌های پژوهش بر اساس تم‌های فرعی و اصلی

سؤال اول مصاحبه: فرد برای تغییر در ادراک ذهنی خود نسبت به شغلش (بدون نیاز به تغییر فیزیکی) که می‌تواند مستقیماً هویت شغلی، تناسب و راحتی با محیط کار را به دست آورد چه رویکردی می‌تواند داشته باشد؟	
تم اصلی	تم‌های فرعی
نداشتن روحیه و چارچوب ذهنی منفعل	احساس داشتن مالکیت بر شغل داشتن تعهد کاری آگاهی از مسیر و برنامه‌های کلان سازمان
توجه به معنا و ارزش کار	توجه به معنا و ارزش کار و تأثیر پیامدهای آن بر زندگی سایر افراد هویت‌یابی با شغل و ارزشمندی آن آگاهی و پذیرفتن ارزش‌های سازمانی
چارچوب‌بندی مجدد ذهن مبتنی بر علاقه‌مندی به شغل	شناخت جنبه‌هایی از کار که تمرکز بر آنها منجر به دستیابی منابع فردی بیشتر شود؛ مانند جنبه‌های محرک ارزیابی جنبه‌های موردعلاقه در شغل به‌عنوان مهم‌ترین آنها

	الگوبرداری ذهنی جهت داشتن نگرش مثبت به شغل
کناره‌گیری	حذف شرایط پراسترس و نادیده‌گرفتن آنها ایجاد فاصله ذهنی با جنبه‌هایی از شغل که می‌تواند مانع پیشرفت در شغل شود.
<p><b>سؤال دوم مصاحبه:</b> به نظر شما عوامل فردی، شغلی یا سازمانی که می‌تواند باعث شود فرد بدون نیاز به تغییر فیزیکی (تغییر در وسعت و دامنه کار و یا میزان رابطه‌های کاری) و صرفاً با تغییر در درک خود نسبت به شغلش، به تناسب بیشتری با محیط کارش برسد، احساس رشد شخصی بکند و یا نیاز به تلاش (فیزیکی و روانی) کمتری برای دستیابی به اهداف شغلی‌اش بکند، کدام‌اند؟</p>	
تم اصلی	تم‌های فرعی
شخصیت پیش‌گام	داشتن دیدی فراتر از مسائل جاری به شغل دانش تخصصی آگاهی از مسیر شغلی
احساس خودکارآمدی	اطمینان فرد نسبت به خود و توانمندی‌هایش برای دستیابی به موفقیت داشتن نگرش مثبت نسبت به شغل شوروشوق برای انجام کارها
ادراک از حمایت مدیر	تصمیم‌گیری مشارکتی ادراک کارکنان از پشتیبانی سرپرست
استراتژی‌های سازمانی مناسب برای ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان	استفاده از برنامه‌های آموزشی برای بهبود روحیه کارکنان معرفی افراد تحول‌آفرین و کمک به دیده‌شدن آنها
<p><b>سؤال سوم مصاحبه:</b> به نظر شما عوامل فردی، شغلی یا سازمانی که می‌تواند باعث شود فرد بدون نیاز به تغییر فیزیکی (تغییر در وسعت و دامنه کار و یا میزان رابطه‌های کاری) و صرفاً با تغییر در درک خود نسبت به نیازهای (فیزیکی روانی ذهنی) شغلش، آنها را بیشتر چالشی و در غالب یک فرصت ببیند و یا کمتر مانع پیشرفتش تصور کند، کدام‌اند؟</p>	
تم اصلی	تم‌های فرعی



یادگیرنده بودن	علاقه به شناخت موضوعات جدید و حل مسئله تلاش برای یادگیری از موقعیت‌های جدید با تجزیه و تحلیل مسائل در نظر گرفتن تمامی عوامل شغلی در تجزیه و تحلیل‌های ذهنی
شخصیت چالش‌پذیر	استقبال از چالش‌ها کمال‌طلبی افراد به دنبال پیشرفت شغلی بودن داشتن ذهن خلاق برای روبروشدن با چالش‌ها پذیرفتن ذهنی چالش‌های شغلی و توانایی بررسی آن
قرارگرفتن فرد در مرحله رشد و یادگیری در مسیر شغلی	میزان پایین سابقه کاری فرد موقعیت فرد در مسیر شغلی هماهنگی فرد با فعالیت‌های شغلی تعریف شده در مسیر شغلی‌اش
فرهنگ یادگیری سازمانی	توجه سازمان به استفاده از فرهنگ آزمون و خطا توجه سازمان به یادگیری و ارزش دانستن آن آگاهی در خصوص چالش‌های فنی جدید
<p><b>سؤال چهارم مصاحبه:</b> به نظر شما عوامل فردی، شغلی یا سازمانی که می‌تواند باعث شود فرد بدون نیاز به تغییر فیزیکی (تغییر در وسعت و دامنه کار و یا میزان رابطه‌های کاری) و صرفاً با تغییر در درک خود نسبت به شغلش، جنبه‌هایی از شغلش را که با آنها راحت نیست و از انجامشان احساس رشد و پیشرفت شخصی نمی‌کند را کاهش دهد یا حذف کند، کدام‌اند؟</p>	
<b>تم اصلی</b>	<b>تم‌های فرعی</b>
خلاقیت فردی زمان بروز احساسات منفی نسبت به شغل	فرد با استفاده از خلاقیت خود، سعی می‌کند آن جنبه‌های فرعی از شغل را که توان بیش از حدی را می‌طلبد کاهش دهد. فرد با تعریف دوباره شغل خود در ذهنش، به دنبال تغییر ذهنی ماهیت شغل است. داشتن این نگرش ذهنی که به نحوی نمی‌خواهد کاری را انجام دهد؛ زیرا آنها را معنادار نمی‌بیند. درک اینکه قسمت‌هایی از کار که شامل فعالیت‌های اصلی نیست انرژی بر است.

مرحله استخدام بر اساس معیارهای درستی برای تناسب میان شغل و شاغل انجام نشده. عدم تناسب میان علاقه و توانمندی‌های فرد با شغلش	عدم توجه به معیارهای تناسب شغل - شاغل در استخدام
عدم توجه به مفهوم ذهن‌آگاهی در سازمان وجود جو سازمانی پرتنش استفاده از متور نامناسب	عدم آموزش مفهوم ذهن‌آگاهی
<p><b>سؤال پنجم مصاحبه:</b> به نظر شما عوامل فردی، شغلی یا سازمانی که می‌تواند باعث شود فرد بدون نیاز به تغییر فیزیکی (تغییر در وسعت و دامنه کار و یا میزان رابطه‌های کاری) و تنها با تغییر در درک خود نسبت به وظایف شغلی‌اش سعی در طفره‌رفتن از انجام برخی وظایف که برایش جنبه منفی آن شغل تلقی شده، کند کدام‌اند؟</p>	
<b>تم‌های فرعی</b>	<b>تم اصلی</b>
به دلیل بروز خستگی‌های ذهنی و فیزیکی به برخی مسائل کاری که بار ذهنی بیشتری دارد توجه نمی‌کند. فرد استرس زیادی را در شغلش تجربه می‌کند.	فرسودگی ذهنی
شرایط شغلی (درآمد، محیط کار، همکاران و سرپرست) نامناسب مسیر شغلی نامشخص وجود برخی موارد تعریف نشده در شرح شغل	شرایط شغلی منجر به نارضایتی
سازوکار تشویق و تنبیه در سازمان مشخص نیست. شایستگی‌های محوری در سازمان که پاداش و توییح بر اساس آن شکل می‌گیرد، برای کارکنان شفاف نیست.	عدم وجود استراتژی تشویق و تنبیه در سازمان

بر اساس یافته‌های تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، مولفه‌های دو رویکرد دگرگون‌سازی شناختی شغل، اقدامی - اجتنابی، و پیشایندهای فردی، شغلی و سازمانی مؤثر بر آنها به طورت مجزا ارائه شده است.

### یافته‌های حاصل از پرسش اول

یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام شده در خصوص پرسش اول شامل هشت تم اصلی است؛ در این پرسش پژوهشگر به دنبال آن است که رویکردی که افراد برای تغییر در ادراک ذهنی خود نسبت به شغلشان (بدون نیاز به تغییر فیزیکی) به کار می‌گیرند تا بتوانند درک معنا و هویت شغلی و نیز تناسب و راحتی بیشتری با محیط کارشان داشته باشند را شناسایی کند.

این هشت تم اصلی عبارت‌اند از: نداشتن روحیه و چارچوب ذهنی منفعل، توجه به معنا و ارزش کار، چارچوب‌بندی مجدد ذهن مبتنی بر علاقه‌مندی به شغل، خوش‌بینی، ایجاد برند شخصی، فراشناخت (به معنای آگاهی از فرایندهای فکری خود و درک الگوهای پشت آن است)، چارچوب‌بندی مجدد ذهن مبتنی بر اجتناب یا کاهش آن جنبه‌های منفی شغل و کناره‌گیری. شش تم نخست مربوط به مولفه‌های رویکرد اقدامی و دو تم پایانی، مولفه‌های رویکرد اجتنابی را معرفی می‌کنند.

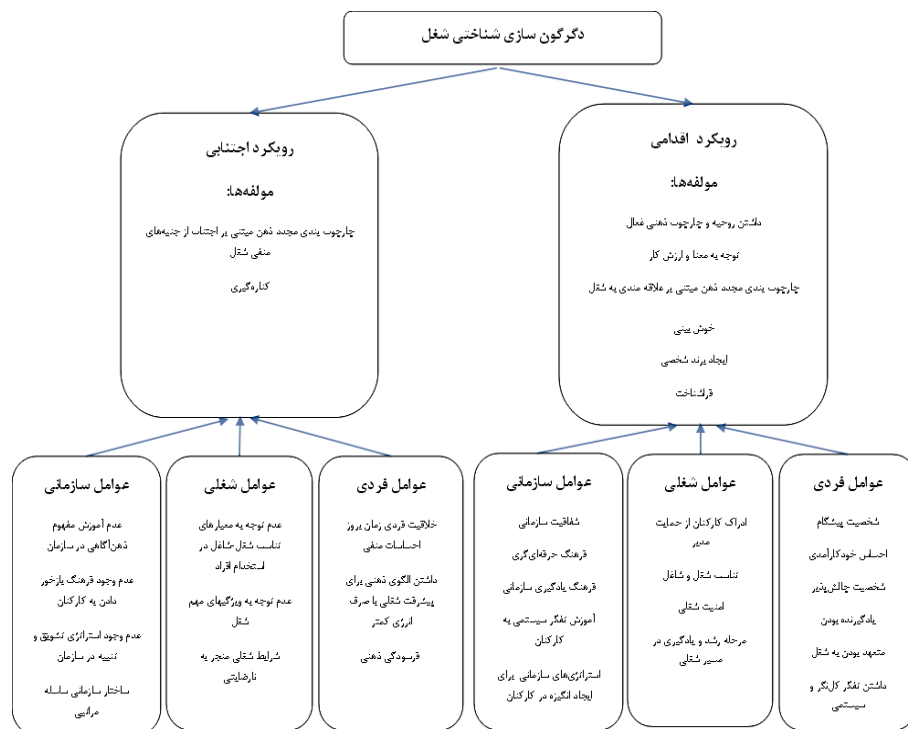
### یافته‌های حاصل از پرسش دوم و سوم

یافته‌های تحلیل مصاحبه‌ها نشانگر هشت تم اصلی در سؤال دوم و هفت تم اصلی در سؤال سوم است. این دو سؤال در پی شناسایی عوامل فردی، شغلی و سازمانی مؤثر بر بروز رویکرد دگرگون‌سازی شناختی - اقدامی با توجه به دو بعد منابع و مطالبات هستند. بنابراین سؤال دوم بر اساس بعد منابع (چه عواملی می‌تواند باعث شود فرد بدون نیاز به تغییر فیزیکی و صرفاً با تغییر در درک خود نسبت به شغلش، به تناسب بیشتری با محیط کارش برسد، احساس رشد شخصی بکند و یا نیاز به تلاش (فیزیکی و روانی) کمتری برای دستیابی به اهداف شغلی‌اش بکند) و سؤال سوم بر اساس بعد مطالبات (چه عواملی می‌تواند باعث شود فرد بدون نیاز به تغییر فیزیکی و صرفاً با تغییر در درک خود نسبت به نیازهای (فیزیکی روانی) شغلش، آنها را چالشی‌تر و در غالب یک فرصت ببیند و یا کمتر مانع پیشرفتش تصور کند) تعریف شده است. عوامل فردی شناسایی شده در سؤال دوم و سوم عبارت‌اند از: شخصیت پیش‌گام، احساس خودکارآمدی، شخصیت چالش‌پذیر، یادگیرنده بودن، متعهد بودن به شغل و داشتن تفکر کل‌نگر و سیستمی. عوامل شغلی مؤثر عبارت‌اند از: ادراک کارکنان از حمایت مدیر، تناسب میان شغل و شاغل، امنیت شغلی و مرحله رشد و یادگیری در مسیر شغلی و عوامل سازمانی مؤثر: شفافیت سازمانی، فرهنگ حرفه‌ای‌گری، فرهنگ یادگیری سازمانی، آموزش تفکر سیستمی به کارکنان و استراتژی‌های سازمانی جهت ایجاد انگیزه در کارکنان.

### یافته‌های حاصل از پرسش چهارم و پنجم

یافته‌های تحلیل مصاحبه‌ها نشانگر پنج تم اصلی در سؤال چهارم و پنج تم اصلی در سؤال پنجم است. در سؤال چهارم و پنجم به دنبال شناسایی عوامل فردی، شغلی و سازمانی مؤثر بر بروز رویکرد دگرگون‌سازی شناختی - اجتنابی هستیم. مشابه رویکرد اقدامی، رویکرد اجتنابی نیز بر اساس دو بعد منابع و مطالبات تعریف شده است. به این ترتیب سؤال چهارم بر اساس رویکرد اجتنابی - منابع (چه عواملی می‌تواند باعث شود فرد بدون نیاز به تغییر فیزیکی و صرفاً با تغییر در درک خود نسبت به شغلش، جنبه‌هایی از شغلش را که با آنها راحت نیست و از انجامشان احساس رشد و پیشرفت شخصی نمی‌کند را کاهش دهد یا حذف کند) و سؤال پنجم بر اساس رویکرد اجتنابی - مطالبات (چه عواملی می‌تواند باعث شود فرد بدون نیاز به تغییر فیزیکی و تنها با تغییر در درک خود نسبت به وظایف شغلی‌اش سعی در طفره‌رفتن از انجام برخی وظایف نماید که از نظر وی جنبه منفی آن شغل تلقی می‌شود) تنظیم شده است. عوامل فردی مؤثر عبارت‌اند از: خلاقیت فردی زمان بروز احساسات منفی، داشتن الگوی ذهنی برای پیشرفت شغلی با صرف انرژی کمتر و فرسودگی ذهنی. عوامل شغلی مؤثر: عدم توجه به معیارهای تناسب شغل - شاغل در استخدام افراد، عدم توجه به ویژگی‌های مهم شغل، شرایط شغلی منجر به نارضایتی. عوامل سازمانی مؤثر: عدم توجه سازمان به مفهوم ذهن آگاهی، عدم وجود فرهنگ بازخورد دادن به کارکنان، عدم وجود استراتژی تشویق و تنبیه در سازمان و ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی.

شکل ۱. الگوی نهایی استخراج شده مفهوم دگرگون‌سازی شناختی شغل و پیشایندهای آن را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی نهایی دگرگون سازی شناختی شغل در شرکت‌های دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه الگویی برای بررسی بعد شناختی دگرگون‌سازی شغل و بررسی پیشایندهای مؤثر بر آن در شرکت‌های دانش بنیان حوزه فناوری اطلاعات بوده است. دانش محور بودن این شرکت‌ها به‌عنوان نیروی محرکه اقتصاد و توسعه و همچنین نقش مهمی که کارکنان در به‌کارگیری خلاقانه دانش و انجام فعالیت‌های خود با رویکرد مثبت و خودجوش دارند دلیل بررسی پدیده دگرگون‌سازی شناختی شغل در این شرکت‌ها بوده است. در پژوهش‌های پیشین، بعد شناختی دگرگون‌سازی شغل به‌طور مجزا و جامع بررسی نشده بود و صرفاً در برخی مقالات و منابع به‌عنوان بعدی از مفهوم دگرگون‌سازی شغل در نظر گرفته شده بود. باتوجه به اهمیت این بعد بر اساس مطالعات انجام شده و به‌کارگیری روش کیفی برای کشف

ذهنیت افراد، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که هر دو رویکرد اقدامی و اجتنابی با مولفه‌های شناسایی شده در خصوص دگرگون‌سازی شناختی شغل در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات به کار گرفته می‌شود. مولفه‌های شناسایی شده در رویکرد شناختی اقدامی در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات در قالب ۶ مضمون اصلی ارائه گردید. در مضمون روحیه و چارچوب ذهنی فعال، دیدگاه فرد صرفاً دیدگاه کارمندمحور و منفعل نیست و چارچوب ذهنی خود را صرفاً بر اساس وظایف کارمندی تعریف نکرده بلکه دیدی فراتر و فعالانه‌تر در مقابل شغلش دارد. در مضمون توجه به معنا و ارزش کار، به جای اینکه شغل صرفاً مجموعه‌ای از وظایف مجزا که در شرح شغل تعریف شده و فرد ناچار به انجامش می‌باشد در نظر گرفته شود، به عنوان یک کل معنادار که می‌تواند تأثیر مثبتی بر زندگی دیگران داشته باشد در ذهن فرد دوباره تعریف می‌شود. مضمون چارچوب‌بندی مجدد ذهن مثبتی بر علاقه‌مندی به شغل، به بازتعریف دیدگاه فرد نسبت به نوع، ماهیت وظایف، روابط شغلی، هدف شغل و یا نقش کاری بر اساس جنبه‌های مورد علاقه یا ویژگی‌های مثبت کار برای یافتن جنبه خوشایند کار اشاره دارد. مضمون خوش‌بینی بر اساس داشتن احساس مثبت در خصوص پیش‌بینی فعالیت‌ها و پیامدهای شغلی فارغ از چیستی فعالیت‌های شغلی تعریف شده است. مضمون ایجاد برند شخصی برای ایجاد هویت و افزایش عزت نفس یا تعریف یک هویت کاری پذیرفته شده جدید است. فرد با ایجاد برند شخصی در شغلش سعی می‌کند کار را از آن خود بداند و به نحوی اثر شخصی خود را در آن شغل داشته باشد. از دیگر مضمون‌های شناسایی شده در رویکرد شناختی اقدامی، فراشناخت است. در این مضمون، فرد با ایجاد احساس، سازماندهی و دستکاری حالات روانی خود به دنبال تغییر در ادراک خود از شغلش است. این تغییرات که ماهیت شناختی دارند شامل خودتنظیمی، تمرکز فعال و همچنین شیوه‌های عمومی‌تر خود مدیریتی شناختی مانند حل مسئله، اولویت‌بندی مجدد مسائل کاری و آمادگی ذهنی است در نتیجه فرد با داشتن این رویکرد ذهنی و کاملاً خودمختار در انجام فعالیت‌های شغلی انگیزه و اشتیاق بیشتری خواهد داشت. پیشایندهای فردی، شغلی و سازمانی شناسایی شده در بروز رویکرد اقدامی در قالب شش مضمون فردی، چهار مضمون شغلی و پنج مضمون سازمانی معرفی گردید. شخصیت پیشگام، احساس خودکارآمدی، چالش‌پذیر بودن، یادگیرنده و متعهد بودن به شغل و داشتن تفکر کل‌نگر و سیستمی شش مضمون فردی هستند. به

طور کلی می‌توان نتیجه گرفت افرادی که از لحاظ شخصیتی خودجوش هستند، دیدگاه آینده‌نگر دارند، به خود و توانایی خود در انجام کارها و موفقیت در آن باور دارند، پیوسته به دنبال یادگیری، پذیرای چالش و خوش‌بین هستند قابلیت بیشتری برای به کارگیری این رویکرد دارند. علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی، داشتن احساس مسئولیت نسبت به اهداف شغلی، آگاهی از مأموریت و چشم‌اندازهای سازمانی و همچنین داشتن تفکر کل‌نگر که منجر به دید جامع‌تری نسبت به مسائل و پدیده‌های سازمانی می‌شود در به کارگیری رویکرد شناختی-اقدامی موثر شناخته شده‌اند. برخی از مضامین شناسایی شده مانند شخصیت پیشگام (تنگ<sup>۱</sup> و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) و احساس خودکارآمدی (تیمز و همکاران، ۲۰۱۴) با یافته‌های برخی پژوهش‌ها در زمینه دگرگون سازی شغل در قالب یک مفهوم کلی، همخوانی دارند. در خصوص ۴ مضمون شغلی می‌توان به این ترتیب نتیجه‌گیری کرد که اگر فرد حمایت‌مدیر به روش‌های مختلف از جمله مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ... را درک کند این می‌تواند منجر به بروز نگرش ذهنی بهتری در مورد شغل در کارکنان شود. در برخی پژوهش‌ها از جمله "جستجوی دگرگون سازی شغل به عنوان پاسخی به سوء نظارت سرپرست" (هودا و همکاران، ۲۰۲۱) به حمایت‌مدیر و تاثیر آن بر انتخاب رویکرد اقدامی اشاره شده است. وجود تناسب میان شغل و شاغل علاوه بر پیامدهای مثبت زیادی که برای فرد و سازمان می‌تواند به همراه داشته باشد می‌تواند منجر به پیدایش احساس مثبت در کار شود. رابطه میان احساسات مثبت در کار و بروز دگرگون سازی شغل در پژوهش روگالا و سیسلاک (۲۰۱۹) مورد بررسی و تایید قرار گرفته است (روگالا و سیسلاک، ۲۰۱۹). وجود امنیت شغلی و نداشتن دغدغه ذهنی در خصوص از دست دادن شغل، عاملی بر بروز دگرگون‌سازی شناختی شغل با رویکرد اقدامی شناسایی شده است هر چند که در پژوهشی با عنوان "دگرگون سازی شناختی شغل: پاسخ احتمالی به افزایش ناامنی شغلی و کاهش اعتبار حرفه‌ای" (بونوکور و همکاران، ۲۰۲۰) افراد در شرایطی که با سطح متوسطی از ناامنی شغلی و کاهش اعتبار حرفه‌ای حرفه‌شان تهدید می‌شوند، با احتمال بیشتری از نظر ذهنی دوباره روی نحوه نگرش خود بر حرفه‌شان توجه می‌کنند. مرحله‌ای از مسیر شغلی که فرد در آن قرار دارد می‌تواند بر نگرش ذهنی وی به شغلش موثر باشد. غالباً فرد در ابتدای مسیر شغلی‌اش، در مرحله یادگیری و رشد، توجه بیشتری به وجه

1. Teng  
2. Chen

مثبت شغلش برای ادامه دارد زیرا عموماً انگیزه بالاتری برای رشد و پیشرفت داشته و مطالبات بیشتری را می‌پذیرد. در مجموع ۵ مضمون شناسایی شده سازمانی بر به کارگیری نوعی فرهنگ، آموزش و استراتژی حمایتی سازمانی اشاره دارد. حمایت سازمانی می‌تواند شامل به کارگیری استراتژی‌های مناسب به منظور افزایش روحیه و انگیزه در کارکنان و ایجاد فضای شفاف در سازمان باشد؛ به این معنا که کارکنان از اهداف آگاه باشند، اهداف تعریف شده، روشن و چالشی باشند و اهداف فردی و سازمانی با هم همسو و هماهنگ باشند. سازمان با ایجاد و ساخت فرهنگ حرفه‌ای بودن می‌تواند فضای مناسبی را برای بروز برخی ویژگی‌ها مانند مسئولیت‌پذیری و تعهد داشتن در کار را ایجاد نماید. فضای یادگیرنده در سازمان‌ها مشوق یادگیری کارکنان هستند و این مستلزم آن است که فرهنگ آزمون و خطا وجود داشته باشد و کارکنان از تجربه کردن یادگرفتن هراسی نداشته باشند. با توجه به اینکه در حوزه فناوری اطلاعات تغییرات محیطی زیادی وجود دارد سازمان یادگیرنده سازمانی است که خود را به طور مستمر با تغییرات محیطی هم راستا کند و سازوکارهایی برای شنیدن صدای ذینفعان خود از جمله کارکنان داشته باشد. آموزش تفکر سیستمی در سازمان و مهم دانستن نقش هر فرد در فرآیندهای سازمانی منجر به ایجاد تفکر کل‌نگر در افراد می‌شود همین نوع تفکر به آنها کمک می‌کند که دیدگاه بهتری نسبت به شغل و جایگاه خود داشته باشد.

بر اساس یافته‌ها، تعداد کدهای کمتری بیانگر رویکرد اجتنابی است. این رویکرد که راهی منفعلانه برای پرداختن به شغل است در ادبیات مربوط نادیده گرفته شده و حجم پژوهش‌های بسیار کمی را در ادبیات موجود به خود اختصاص داده است. پیشایندهای فردی، شغلی و سازمانی شناسایی شده در بروز رویکرد اجتنابی در قالب سه مضمون فردی، سه مضمون شغلی و چهار مضمون سازمانی معرفی گردید. مضامین فردی مؤثر بر این رویکرد عبارت‌اند از: داشتن خلاقیت فردی زمان بروز احساسات منفی، داشتن الگوی ذهنی پیشرفت شغلی با صرف انرژی کمتر و فرسودگی ذهنی. افراد با این ویژگی‌های فردی بیشتر به دنبال این هستند که از جنبه‌های منفی شغلشان و درگیری عاطفی و احساسی با آن فاصله بگیرند تا به این ترتیب بتوانند راحتی و تناسب بیشتری را در ذهنشان نسبت به شغل خود داشته باشند. برخی افراد برای فاصله گرفتن از جنبه‌هایی که با آنها احساس راحتی ندارند و یا مدیریت کردن آنها، خلاقیت به خرج می‌دهند و می‌توانند



بدون صدمه زدن به فعالیت‌های اصلی همچنان شغل خود بافاصله گرفتن از جنبه‌های ناخوشایند شغلی، آن را دنبال کنند. ذهن خسته و در معرض استرس بالا دائماً به دنبال نادیده گرفتن مطالبات شغلی و درگیری ذهنی کمتر است.

از سه مضمون شغلی می‌توان نتیجه گرفت هر چه عدم تناسب شغل و فرد بیشتر باشد از وی انرژی و درگیری ذهنی بیشتری را می‌طلبند و امکان روی آوردن فرد به رویکرد اجتنابی بیشتر می‌شود. عدم توجه به ویژگی‌های مهم شغل در طراحی شغل و معنادار نبودن فعالیت‌های شغلی نیز می‌تواند به عدم تناسب میان شغل و شاغل منجر شود. همچنین نارضایتی فرد از شغل و فعالیت‌ها، رابطه‌های کاری، محیط کاری، سرپرست و شرایط پرداختی، احتمال روی آوردن وی به رویکرد اجتنابی را بالا می‌برد. چهار مضمون سازمانی در بروز این رویکرد ذهنی شناسایی شده است که می‌توان بر اساس آنها نتیجه گرفت توجه نداشتن سازمان به مفهوم ذهن آگاهی به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی که یکی از راه‌های مؤثر برای تجهیز کارکنان به مهارت‌های موردنیاز برای هدایت مثبت و سازنده عوامل استرس‌زا در محیط‌های کار دائماً در حال تغییر است، در بروز رویکرد اجتنابی مؤثر است. این فرهنگ افراد را قادر می‌سازد تا بدون فشار و استرس ذهنی در مورد مسائل کاری قضاوت یا تمرکز کنند و باعث افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان می‌شود و آنها را با تغییرات سازگارتر می‌کند. مشخص نشدن شایستگی‌های محوری در سازمان باعث می‌شود به تبع آن استراتژی‌های تشویق و تنبیه نیز قابلیت تعریف شدن نداشته باشند. اگر این موارد به طور واضح برای کارکنان مشخص نشده باشد می‌تواند فضایی برای بروز رویکرد اجتنابی را فراهم کند و در پایان نیز سازمان با ساختار سلسله‌مراتبی که در آن ارتباط گرفتن با سرپرست برای دریافت بازخورد آسان نباشد می‌تواند زمینه‌ای برای فاصله گرفتن از چالش‌ها و مطالبات شغلی باشد.

از مطالعه پویایی‌های دگرگون‌سازی شناختی شغل حداقل دو نتیجه حاصل می‌شود: نخست اینکه تعریف شغل فقط فعالیتی از بالا به پایین نیست که در آن مدیران وظیفه شغلی خاصی را شکل دهند بلکه می‌تواند در ذهن فرد به صورت مجدد تعریف شود و این تعریف می‌تواند با تمرکز بر رویکردهای مثبت یا منفی شغل، شکل بگیرد که در شکل‌گیری این رویکردها، پیشایندهای فردی، شغلی و سازمانی متعددی تأثیرگذار است. دوم اینکه استفاده از هر یک از رویکردهای

اقدامی و اجتنابی می‌تواند نتایج مثبت و منفی برای افراد و سازمان ایجاد کند و این می‌تواند انگیزه‌ای برای مدیران باشد تا عوامل فردی، شغلی و سازمانی را به گونه‌ای در نظر بگیرند که نگرش‌های مثبت را برای به کارگیری رویکرد اقدامی در میان افراد تحریک کند تا به این ترتیب بتوانند از مزایای آن بهره ببرند. جدید بودن موضوع و فقدان منابع کافی و متمرکز، ملموس نبودن پدیده مورد بررسی و ذهنی بودن آن هنگام معرفی و مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان، کم بودن زمان مصاحبه‌ها به علت مشغله کاری مصاحبه‌شوندگان، غالب بودن دیدگاه طراحی شغل از بالا به پایین در سازمان‌های ایرانی از محدودیت‌های این پژوهش حاضر بود. در انتهای جمع‌بندی پژوهش، به پژوهشگرانی که مایل‌اند در این حوزه فعالیت داشته باشند توصیه می‌شود برای توسعه هر چه بیشتر این مفهوم، از مطالعات آزمایشگاهی و طولی استفاده نمایند و آن را در طی زمان مورد بررسی قرار دهند. این پدیده می‌تواند در حوزه‌های دیگر شرکت‌های دانش‌بنیان مورد بررسی قرار گرفته و الگوهای متناسب با هر حوزه ارائه شود. از دیگر جنبه‌هایی که باید در نظر گرفت این است که دگرگون‌سازی شغل همیشه نتایج مثبتی ایجاد نمی‌کند و یک جنبه تاریک دارد. به این معنی که گاهی کارکنان می‌توانند عمداً وظایف خود را کاهش دهند و کار و روابط کاری را دست‌کاری کنند تا شخصاً از آنها سود ببرند یا فقط نتایج کوتاه‌مدت کسب کنند. به رسمیت شناختن اینکه کارکنان می‌توانند به طور منفی به دگرگون‌سازی شغل بپردازند، به مدیران کمک می‌کند تا به طور فعال و مؤثر در اقدامات فردی دگرگون‌سازی افراد مداخله کنند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی به این جنبه از دگرگون‌سازی شغل نیز پرداخته شود و مرز میان جنبه مفید و تاریک آن مشخص گردد.

## فهرست منابع

- اکبرپور محمد، تیزرو علی، (۱۴۰۱). آینده‌پژوهی استراتژی شرکت‌های دانش بنیان با رویکرد سناریو نگاری. *نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی*، صص ۶۹-۱۱۰.
- جعفری‌نیا سعید، حسن‌پور اکبر، وکیلی یوسف، کیوان فرجواد، (۱۳۹۹). ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تامین اجتماعی رویکرد تحلیل تم. *مدیریت سازمانهای دولتی*، صص ۱۰۴-۱۲۴.
- جمالی حسین، (۱۳۹۸). بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین و دگرگون‌سازی شغلی بر دل‌بستگی شغلی با نقش واسط تناسب شغل و شاغل. *شاهروند: دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهروند*.
- دانایی‌فرد حسن، حسینی سید یعقوب، میرزایی شیماء، (۱۳۹۳). روش پژوهش مقدماتی. تهران: صفار/اشراقی.
- رستمی علی‌اکبر، (۱۳۹۸). تاثیر استقلال شغلی بر رضایت شغلی از طریق نقش تعدیلگر دگرگون‌سازی شغلی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شاهروند). *شاهروند: دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهروند*.
- رضایی مریم، (۱۴۰۱). بازیابی از <https://www.isna.ir/>
- کمالی طیبه، بهرام زاده حسینعلی، سامانین مصیب، (۱۴۰۱). ارائه مدل آمادگی ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک ملی خراسان شمالی). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۱۴، شماره ۲، صص ۱۸۳-۲۲۶.
- فلاح وحید، عرب فیروزجاه نادعلی، صفاریان همدانی سعید. (۱۳۹۹). ارائه مدلی جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد تحلیل راهبردی SWOT. *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، صص ۱۷۵-۲۰۵.
- کنجکاو منفرد امیررضا، سعیدا اردکانی سعید، ملک‌پور لیلا، باروت کوب محمدرضا، محب علی مالگیری میلاد (۱۳۹۹). واکاوی تأثیر عوامل پذیرش نوآوری فناورانه و تعهد منابع بر قابلیت‌های مدیریت دانش به‌منظور افزایش مزیت رقابتی (نمونه پژوهش: شرکت‌های دانش‌بنیان استان یزد). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، صص ۱۴۷-۱۷۵.
- لوتانز فرد، (۱۳۹۶). رفتار سازمانی؛ رویکردی مبتنی بر شواهد. (ع. طاهری، م. شعبانی، مترجم) تهران: آوای نور.
- یوسف‌زاده مرتضی، (۱۳۹۸). تبیین سکوت سازمانی و دگرگون‌سازی شغلی کارکنان بر اساس رفتار شهروندی سازمانی و وجدان کاری (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه فرهنگیان اردبیل). *مشکین شهر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشکین‌شهر*.
- Bakker, Arnold. B., Demerouti, Evangelia. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Berg, Justin M., Wrzesniewski, Amy., Dutton, Jane. 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>

- Bruning, Patrick F., Campion, Michael A. (2019). Exploring job crafting: Diagnosing and responding to the ways employees adjust their jobs. **Business Horizons**, 62(5), 625-635. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.003>
- Bruning, Patrick F., Campion, Michael 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Buonocore, Filomena., Gennaro, Davide. de., Russo, Marcello., Salvatore, Domenico. (2020). Cognitive job crafting: A possible response to increasing job insecurity and declining professional prestige. **Human Resource Management Journal**, 30(2), 244–259. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12270>
- Canboy, B., Tillou, C., Barzantny, C., Güçlü, B., Benichou, F. (2021). The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement and perceived stress in France. **European Management Journal**. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.004>
- Costantini, A (2022). Rethinking work: How approach and avoidance features of cognitive crafting are linked with job crafting behaviors and work engagement. **Journal of Management & Organization**, 1-21. doi:10.1017/jmo.2022.79
- Demerouti, Evangelia. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. **European Psychologist**, 19(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Dvorak, K. J. (2014). The theoretical Development and Emperical testing of the measure of job crafting (MJC). (PhD Thesis). Colorado State University, USA.
- Gennaro, D. d. (2019). Job Crafting: The Art of Redesigning a Job. Emerald Publishing. ISBN: 978-1-83867-222-5, eISBN: 978-1-83867-219-5
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Harbridge, Rebecca., (2018). Psychological Empowerment and Job Crafting among registered nurses working in public health in Ontario, (PhD Thesis). Central Michigan University, USA.
- Huda, Masood., Karakowsky, Len., Podolsky, Mark. (2021). Exploring job crafting as a response to abusive supervision. **Career Development International**, 26(2), 174-200. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2020-0163>.
- Kim, Haemi., Im, Jinyoung., Qu, Hailin., NamKoong, Julie. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040>
- Knight, Caroline., Tims, Maria., Gawke, Jason., Parker, Sharon K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. **Journal of Vocational Behavior** (124) 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103522>
- Lee, Jeong Won., Song, Youjeong. (2020). Promoting employee job crafting at work: the roles of motivation and team context. **Personnel Review**, 49(3), 689-708. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0261>
- Lichtenthaler, Philipp Wolfgang., Fischbach, Andrea. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. **Leadership & Organization Development Journal**, 39(5). <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0191>
- Makikangas, Anne., Schaufeli, Wilmar. (2021). A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications. **Journal of Vocational Behavior**, 131, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103658>
- Melo, Newton., Dourado, Débora., Andrade, Jackeline. (2021). Reclaiming cognitive crafting: an integrative model of behavioral and cognitive practices in job crafting.

- International Journal of Organizational Analysis**, 29(5), 1302-1320. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2130>
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. **Human Relations**, 69(6), 1287-1313. doi:10.1177/0018726715610642
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. **Work & Stress**, 26, 365-384. doi:10.1080/02678373.2012.73354
- Noesgaard, Mette Strange., Jørgensen, Frances. (2023). Building organizational commitment through cognitive and relational job crafting. **European Management Journal**, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.002>
- Petrou, Paraskevas., Demerouti, Evangelia., Peeters, Maria C.W., Schaufeli, Wilmar B., Hetland, Jørn. (2012). **Journal of Organizational Behavior**, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Rogala, Anna., Cieslak, Roman. (2019). Positive Emotions at Work and Job Crafting: Results From Two Prospective Studies. **Frontiers in Psychology**, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02786>
- Rosso, Brent D., Dekas, Kathryn H., Wrzesniewski, Amy. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. **Research in Organizational Behavior** (30), 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rudolph, Cort W., Katz, Ian M., Lavigne, Kristi N., Zacher, Hannes. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Simonet, Daniel V., Castille, Christopher M. (2020) The search for meaningful work: A network analysis of personality and the job characteristic model. **Personality and Individual Differences**, 152, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109569>
- Slemp, Gavin R., Vella-Brodrick, Dianne A. (2013) The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. **International Journal of Wellbeing**, 3(2), 126-146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1
- Teng, Hsiu-Yu., Chen, Chien-Yu. (2019). Proactive personality and job crafting in the tourism industry: Does job resourcefulness matter? **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 41, 110-116. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.010>
- Tian, Wenqing., wang, Huatian., Rispens, Sonja. (2021). 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**, 18(1), 291. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010291>
- Tims, Maria., Bakker, Arnold. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. **Journal of Industrial Psychology**, 36(2), 1-9. doi: <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, Maria., Bakker, Arnold. B., Derks, Daantje. (2012). Development and validation of the job crafting scale. **Journal of Vocational Behavior**, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, Maria., Bakker, Arnold. B., Derks, Daantje. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. **Journal of Managerial Psychology**, 29(5), 490-507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Vermooten, Nicola., Boonzaier, Billy., Kidd, Martin. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover

- intention. **Journal of Industrial Psychology**, 45(1).  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
- Wang, Hai-Jiang., Xiao, Chen., Lu, Chang-qin. (2020). When career dissatisfaction leads to employee job crafting (The role of job social support and occupational self-efficacy). **Career Development International**, 25(4), 337-354. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2019-0069>.
- Watson, G. P. (2020). Towards a better understanding of job crafting in the job demands-resources model: A three-wave study. Clemson University, Master of Science Dissertation.
- Wingerden, Jessica., Poell, Rob F. (2017). Employees' Perceived Opportunities to Craft and In-Role Performance: The Mediating Role of Job Crafting and Work Engagement. **Frontiers in Psychology**, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01876>
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., Berg, J. M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. **In Advances in Positive Organizational Psychology**. Emerald Group. doi:10.1108/S2046-410X(2013)0000001015
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their works. **Academy of Management Review**, 26(2) 179-201.
- Yin, K., Xing, L., Li, C., Guo, Y. (2017). Are Empowered Employees More Proactive? The Contingency of How They Evaluate Their Leader. **Organizational Psychology**, 8, 1-11. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01802>
- Zhang, Fangfang., Parker, Sharon K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. **Journal of Organizational Behavior**, 40, 126-146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

