

شناسایی و تبیین الگوی فرآیندی بازآفرینی شغلی با رویکرد فراترکیب

چکیده

بازآفرینی شغلی مفهوم ساختار شکنانه ای است که دیدگاه سنتی دانش منابع انسانی را درخصوص طراحی شغل درنوردیده و کارکنان نقش فعالی در نحوه و دگرگون سازی شغل خود داشته و افراد شغل خود را با ویژگی های شخصیتی خود انطباق می-دهند بدون این که جوهره اصلی شغل تغییر یابد. توجه به دیدگاه های ابداعی منابع انسانی و اهمیت روز افزون منابع انسانی و از سوی دیگر تغییرات محیطی و انتظارات کارکنان برای مشارکت بیشتر در مراحل کار اهمیت بازآفرینی شغلی را دوچندان نموده است. گرچه مطالعات پراکنده ای در خصوص مؤلفه های بازآفرینی شغلی انجام شده است اما هدف این پژوهش ارائه یک تحلیل مفهومی جامع از مؤلفه ها، الزامات، عوامل زمینه ای و پسایندهای بازآفرینی شغلی است. روش پژوهش فرا ترکیب می باشد داده ها از ۲۴ پژوهش پیرامون این مفهوم گردآوری شده اند. نتایج در قالب ۲ رویکرد ایجابی و سلبی ارائه شده و سپس مؤلفه های فرآیندی شغل در قالب ابعاد پیشران های انگیزشی، عوامل زمینه ای، عوامل شخصیتی و پیامدها طبقه بندی می شود.

واژه های کلیدی: بازآفرینی شغلی، فراترکیب، دگرگون سازی شغلی

Identify and explain the process model of job crafting with a meta-combination approach

Abstract

Job crafting is a deconstructive concept that incorporates the traditional view of human resource knowledge about job design and employees play an active role in how their jobs are transformed and people adapt their jobs to their personality traits without changing the core essence of the job. Find. Attention to innovative views of human resources and the growing importance of human resources, and on the other hand, environmental changes and employees' expectations for greater participation in the work process has doubled the importance of job creation. Although scattered studies have been conducted on the components of job creation, but the purpose of this study is to provide a comprehensive conceptual analysis of the components, requirements, underlying factors and consequences of job creation. The research method is meta-combination. Data from 24 studies on this concept have been collected. The results are presented in the form

of two positive and negative approaches and then the job process components are classified into the dimensions of motivational drivers, contextual factors, personality factors and consequences.

Keywords: job crafting, meta-combination, job transformation

۱. مقدمه

شاید در گذشته ای نه چندان دور رابطه فرد با شغلش براساس نظریات طراحی شغل تحلیل می شد. (مورگسون و کامپیون^۱، ۲۰۰۲) تصور غالب این است که کارکنان وظایف خود را براساس تعریفی که مدیران از شغل ترتیب می دهند، انجام می گیرند و کارکنان در مشاغل مشابه، وظایف خود را به شیوه یکسانی انجام می دهند و نقش فعالی در نحوه و دگرگون سازی شغل خود ندارند. (گرنٹ، ۲۰۰۷) در دیدگاه سنتی طراحی شغل، به این موضوع که چگونه و چرا کارکنان اعمالی می دهند تا مشاغلشان را به نحوی شکل دهند که با انگیزش مهارت ها و علایقشان در محل کار انطباق بیشتری داشته باشد ترکیبی شده است.

انتظارات کارکنان برای مشارکت بیشتر در محل کار و نیز جستجوی شرایط شغلی معنادار (ارزو^۲، ۲۰۰۵) دیدگاهی تحت عنوان بازآفرینی شغلی توسط ورزشیوسکی و داتن^۳ (۲۰۰۱) مطرح شده که بر نقش فعال کارکنان در طراحی مشاغل خود تاکید می کند.

در قالب بازآفرینی شغلی، افراد شغل خود را با ویژگی های شخصیتی خود انطباق می دهند بدون اینکه جوهره اصلی شغل تغییر یابد (برانینگ و کامپیون^۴، ۲۰۱۸). مطالعات فزاینده ای که اخیرا در قالب یک فرا تحلیل که در آن ۱۳۲ نمونه مستقل شامل ۳۵۶۷ کارمند را شامل می شود. توسط رادولف و همکاران (۲۰۱۷) انجام شده و در آن رابطه بین بازآفرینی شغل را ویژگی های شخصیتی و ویژگی های شغلی بررسی شده است. این مطالعه و همچنین مطالعات قابل ملاحظه ای که در خصوص بازآفرینی شغلی انجام شده است. خطا یک مدل بازآفرینی شغلی مطالعه فراترکیب آن می پردازیم.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

¹Mogeson&Compion

² Romsseom

³Wrzcsnicwsti& Dutton

⁴Bruning & Campion

تیمز و همکاران^۱، (۲۰۱۲) باز آفرینی شغلی را این گونه تعریف می کند، تغییرات نوآورانه که شاغل در منابع شغلی و تقاضای شغل ایجاد می کند تا به اهداف بهینه شغل نائل آید. براساس این تعریف کارکنان شغل خود را تغییر می دهند تا آن را براساس ترجیحات، توانایی و انگیزه خود بازآفرینی نمایند.

همچنین تیمز و همکاران (۲۰۱۲) باز آفرینی شغل را بر اساس تئوری تقاضای شغل _منابع شغل تعریف می کند، تقاضای شغلی به جنبه های فیزیکی و روانی انجام شغل اشاره دارد. در حالی که منابع شغل به امکاناتی اشاره دارد که برای انجام کار فراهم می شوند، باز آفرینی شغلی شامل ۳ حوزه می شود:

(الف) حوزه تغییر مرزهای وظیفه: در این حوزه فرد، محتوا و تعداد و وسعت تکالیف خود را تغییر می دهند.

(ب) حوزه تغییر مرزهای ارتباطی: فرد شاغل نوع تعاملات و ارتباطات خود را هنگام انجام تکالیف تغییر می دهد.

(ج) حوزه تغییر شناختی: فرد شاغل، دیدگاه و نگاه خود را به شغل می دهند، مثلاً شغل خود را یک کل یکپارچه می بیند و یا اینکه آن را به عنوان تکالیف جداگانه می شود (ورزشنیوسکی و داتن، ۲۰۰۱).

پترو^۲ و همکاران (۲۰۱۶) سه رفتار را برای بازآفرینی شغل معرفی می کند: (الف) جستجوی منابع (که اشاره به دانش طلبی در کار دارد مانند درخواست مشاوره از همکاران) (ب) جستجوی چالش ها (مانند درخواست مسئولیت بیشتر در کار توانایی حل مسأله مارمند افزایش می دهد) (ج) کاهش مطالبات (که شامل کاهش تقاضای بالا و درخواست کاهش حجم کار می باشد).

پترو و همکاران (۲۰۱۶) با ارائه گونه شناسی ۳ گانه فوق از بازآفرینی شغلی به آزمون فرضیاتی در خصوص تاثیر این گونه ها بر خستگی کارکنان و اشتیاق شغلی آنان پرداختند. آنان به این نتیجه دست یافتند که جستجوی منابع و جستجوی چالش ها سبب افزایش اشتیاق شغلی می شود اما کاهش مطالبات باعث افزایش خستگی کارکنان می گردد. بنابراین برخی از جنبه های باز آفرینی شغلی نتایج مثبت شغلی و فردی و برخی دیگر نتایج منفی دارد. تحقیقات زیادی به پیشایندها و پسایندهای باز آفرینی شغلی پرداخته اند. از جمله تحقیقاتی که به پیشایندها پرداخته اند می توان به تحقیق باکر^۱ و همکاران (۲۰۱۲) که به نقش شخصیت پویا اشاره دارد. همچنین رادولف^۲ و همکاران به نقش پیشایندی خودکارآمدی پرداخته است همچنین پیترو و همکاران (۲۰۱۶) به نقش پیشایندی گرانباری نقش و استقلال شغلی پرداخته اند. همچنین از جمله تحقیقاتی که به پسایندهای بازآفرینی شغلی پرداخته اند می توان به موارد ذیل اشاره نمود: ماکی کانگاسی^۳ (۲۰۱۸) و لیچ تن تالر^۴ (۲۰۱۸) که به اشتیاق شغلی اشاره داشته اند. باکر و همکاران (۲۰۱۲) و گردون^۵ و همکاران (۲۰۱۵) به عملکرد شغلی به عنوان عامل پسایندی اشاره داشته اند. همچنین

¹Tims et al

²petrou

دی بیر^۵ (۲۰۱۶) به عامل رضایت شغلی پرداخته است. برانینگ و کامپیون^۶ (۲۰۱۸) با ارائه تحقیقی یک گونه شناسی جدیدی از بازآفرینی شغلی ارائه داده اند که خود موجب ارائه رهیافت های درخشان در مفهوم باز آفرینی شده است. آنها بازآفرینی شغلی را به دو مفهوم تقسیم بندی نموده اند.

الف - بازآفرینی نقش که اشاره به وظیفه و محدودیت های اجتماعی شغل دارد

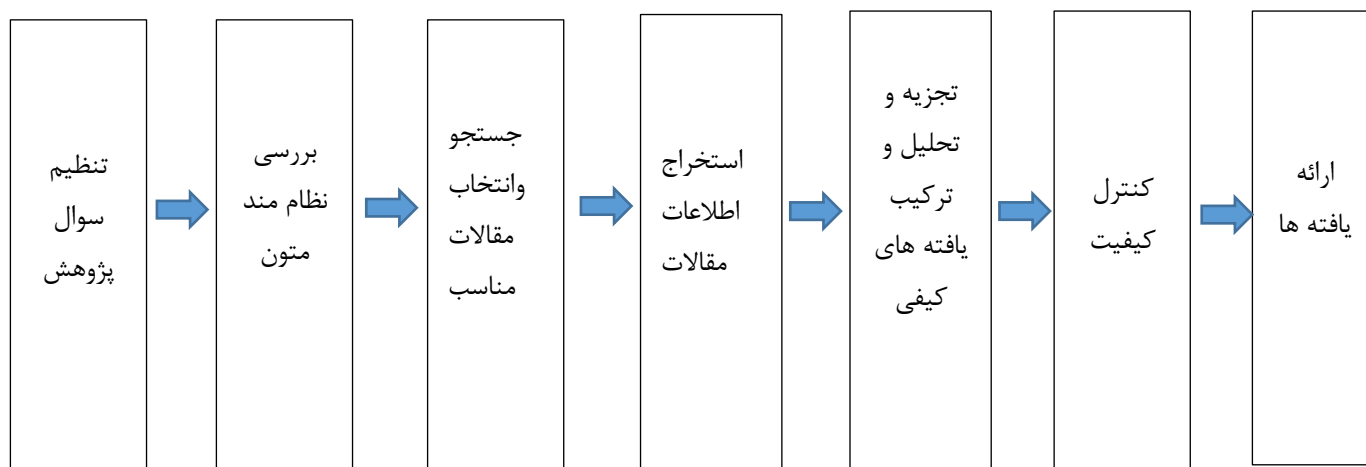
ب- بازآفرینی منابع که اشاره به افزایش منابع شغلی و مدیریت تقاضای شغل دارد.

هر کدام از این رویکردها نتایج متفاوتی دارد به عنوان مثال دیدگاه مبتنی بر نقش که در آن کار روابط تولید شکل می گیرند ممکن است منجر به کارآیی بیشتر شغلی شود در حالی که دیدگاه مبتنی بر منابع عمدتاً با افزایش کارایی مرتبط نیست. (سلمپ^۱ و همکاران، ۲۰۱۳) تحقیقات رادولف و همکاران (۲۰۱۷) نیز نشان می دهد که ابعاد مختلف باز آفرینی نتایج و پساندهای یکسانی ندارند.

تحقیقات ژنگ و پارکر^۲ (۲۰۱۸) نیز پیشنهاد می کنند که باز آفرینی شغلی را می توان در قالب دو روی آورد ایجابی و سلبی تقسیم بندی نمود. روی آورد ایجابی بازآفرینی شغلی شامل افزایش نقش های اضافی، اصلاح نقش ها و غیره و همچنین روی آورد سلبی بازآفرینی شغلی شامل کاهش نقش کاری، صرف نظر کردن و عقب نشینی و غیره

۳. روش تحقیق

مطالعه حاضر از نوع کیفی می باشد و از روش فرا ترکیب استفاده شده است. فرا ترکیب مانند فراتحلیل، برای یکپارچه سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته های جامع و تفسیری استفاده می شود. فرا تحلیل به یکپارچه سازی یافته های کمی می پردازد در حالی که هدف فراترکیب ایجاد تفسیری خلاقانه و یکپارچه از یافته های کیفی است. در مجموع دو رویکرد در فراترکیب وجود دارد. رویکرد اول که یکپارچه کننده نام دارد، بر جمع آوری، گرد آوری و یکپارچه کردن مطالعات پیشینی تاکید دارد. این رویکرد نتایج مشابه یافته های تحقیقات گذشته را شناسایی و آنها را در قالب متغیرهایی یکپارچه نموده و روابط علی بین پدیده ها و تعمیم پذیری آن ها را دنبال می کند. در رویکرد دوم که رویکردی تفسیری است با استقرا پیش بینی می شود که در شرایط مشابه چه اتفاقی ممکن است بیفتد. این رویکرد بر تاویل و تفسیر مطالعات قبلی تاکید دارد. (حجازی فرد و همکاران، ۱۳۹۶) در این تحقیق از رویکرد اول یعنی رویکرد فراترکیبی یکپارچه کننده استفاده شده است. در این پژوهش از روش فراترکیب مطرح شده توسط سند لوسکی و باروس^۱ (۲۰۰۷) بهره گیری شده است، که طی هفت مرحله روش فراترکیب را مطرح می کنند. خلاصه این مراحل در شکل ذیل نمایش داده شده است.



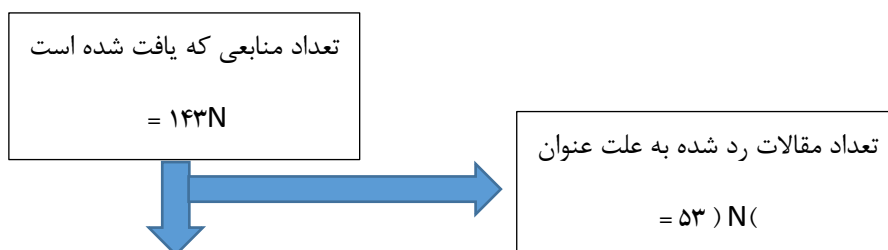
شکل (۱) گام های فراترکیب

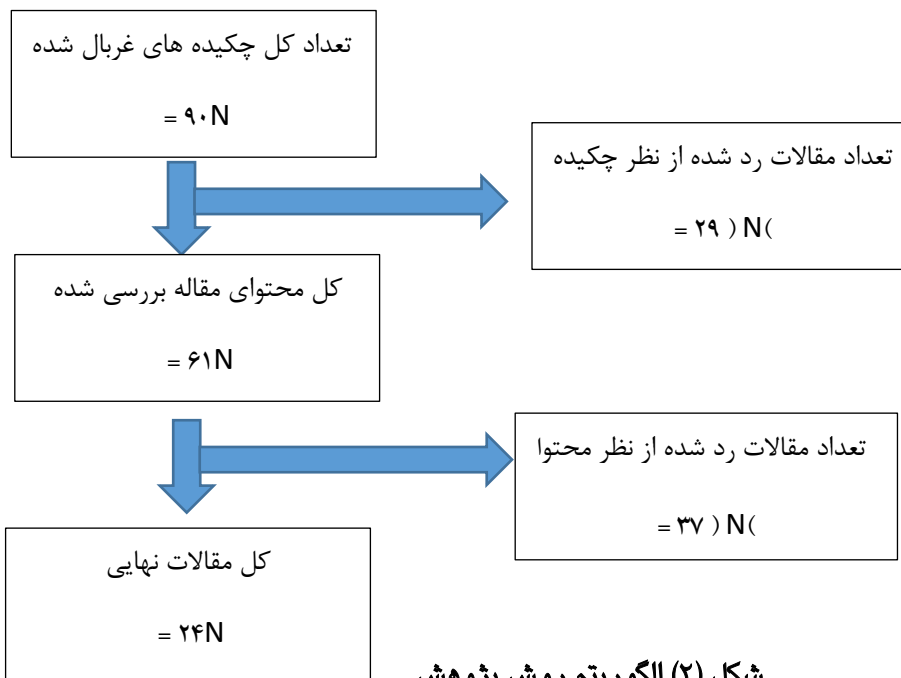
(مآخذ : سندلوسکی و باروس ، ۲۰۰۷)

مرحله اول - تنظیم سوال پژوهش : برای تنظیم سوال از پارامترهای مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه ، چه چیزی ، چه موقع ، چگونگی روش استفاده می شود . در این پژوهش این سوال مورد کنکاش قرار گرفت که ابعاد و نمونه های باز آفرینی شغلی کدامند؟

مرحله دوم - بررسی نظام مند متون : در این مرحله ، محققان جستجوی نظام مند خود را بر مقالات منتشر شده در مجلات مختلف متمرکز می کنند و واژگان کلیدی مرتبط را انتخاب می نمایند . لذا برای پاسخگویی به سوالی که در مرحله اول مطرح شد، محقق با استفاده از کلید واژه باز آفرینی شغلی در پایگاه های و پایگاه تخصصی مقالات مرتبط ، مورد جستجو قرار گرفت .

مرحله سوم - جستجو و انتخاب متون مناسب : در این مرحله پژوهشگر در هر بازبینی تعدادی از مقالات را رد می کند که این مقالات در فرآیند فراترکیب بررسی نمی شوند . در این پژوهش فرایند بازبینی به صورت خلاصه در شکل ۲ آمده است.





در فرایند ارزیابی ، پژوهشگر از میان ۱۴۳ مقاله در نهایت ۲۴ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات را برگزیدند .

مرحله چهارم - استخراج اطلاعات مقالات

در پژوهش های فراترکیب ، پژوهشگر مقالات نهایی شده را به منظور دست یابی به یافته های درون محتواهای مجزایی که در آن ها مطالعات اصلی و اولیه انجام می شوند، چندین بار مطالعه می کند .

مرحله پنجم - تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی : هدف فراترکیب ارائه تفسیری نوین و همگرا از یافته ای تحقیق های پیشین است . این روش برای شفاف سازی مفاهیم ، الگوها و نتایج در پالایش حالت های موجود دانش و ظهور مدل های عملیاتی و نظریه ها استفاده شده است . در مرحله تجزیه و تحلیل پژوهشگر موضوعاتی را جستجو می کند که در میان مطالعه های موجود در فراترکیب پدیدار شده اند و به محض شناسایی و مشخص شدن موضوع ، پژوهشگر طبقه بندی ارائه می دهد که موضوع را به بهترین شکل ارائه دهد. در پژوهش حاضر ابتدا مولفه های مربوط شناسایی شده و به عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شده اند و درگام های بعدی در قالب مفاهیم و تحولات (ابعاد) قرار گرفتند .

مرحله ششم - کنترل کیفیت : در روش فراترکیب برای حفظ کیفیت مطالعه سعی شده است که بررسی گسترده ای در منابع فارسی و لاتین روز آمد استفاده شود . همچنین تلاش شده است که در بین پژوهش های کیفی ، مولفه های مربوطه شناسایی شود و اولویت بندی شوند .

مرحله هفتم - ارائه یافته ها : در این مرحله یافته های حاصل از مراحل قبل ارائه می شوند . در این مرحله منتهی مطالعه یافته های تحقیقات کیفی موجود به ارائه مفاهیم کلیدی باز آفرینی شغلی و پیشایندها و پسایندهای آن پرداخته می شود و ضمناً به رویکردهای موجود در خصوص بازآفرینی شغلی و مفاهیم تقویت کننده و محدود کننده آن پرداخته می شود .

جدول (۱) پژوهش های انجام شده در حوزه بازآفرینی شغلی

کد	نویسندگان	نوشته های شناسایی شده در بازآفرینی شغلی
۱	باتوا (۲۰۱۸)	تاثیر بر محتوای کار - خلق رابطه با دیگران - پیش بینی دستاوردهای مثبت - تقلیل دامنه وظایف - انجام کارهای انسانی - بهبود تصویر از خود - افزایش معناداری در کار - کنترل روی کار - حمایت اجتماعی بالا - رفتار باز فرهنگی سازمانی مبتنی بر رفتار پویا - هویت سازمانی اشتراکی - استدلال بالا - حمایت اجتماعی پایین - همکاری کم - ویژگی های شخصیتی (تاب آوری و ...) اعتماد به نفس - رضایت - به حاشیه راندن مشکل
۲	برگ ، گرنت و جانسون (۲۰۱۰)	تفسر ماهیت وظایف - تاکید بر وظیفه - توسعه شغل - تفسیر شکل فعالیت ها - مسئولیت های اضافی - تغییر محتوای کار - جستجوی حمایت از سوی سرپرست - باز تعریف ادراک از وظایف - درک سیستمی - پیش بینی دستاوردهای مثبت - بازآفرینی شغلی انفعالی - اختصاص وقت به سرگرمی و تفریح - انجام کارهای ادغامی - جبران وظایف انجام نشده - موقعیت ضعیف - استقلال بالا - انعطاف پذیری بالا - فقدان موقعیت بازآفرینی - انعطاف پذیری پایین - استرس - انتخاب اهداف واقعی - ضعف توانایی های شخصی - ضعف اعتماد به نفس
۳	برگ ، ورزشینوسکی و داتون (۲۰۱۰)	افزایش دامنه وظایف - تغییر ماهیت وظایف - توسعه مهارت ها - تغییر مقدار فعالیت ها - باز آفرینی سازمانی - روابط کاری با دیگران - تغییر دامنه و ماهیت روابط متقابل - باز نویسی ادراک از وظایف - درک سیستمی - افزایش معناداری در کار - کاهش تعارض فرصت های بازآفرینی - فقدان قدرت - فقدان موقعیت بازآفرینی - ضعف توانایی - ضعف اعتماد به نفس - پشیمانی - استرس - تعارض در خانواده
۴	برانینگ و کامپیون (۲۰۱۸)	توسعه نقش - سازماندهی کار - انطباق با فناوری - تغییر شکل فعالیت ها - تغییر تعداد فعالیت ها - مسئولیت های انسانی - اولویت بندی وظایف - تغییر محتوی کار - تغییر ارتباط با دیگران - توسعه اجتماعی - تغییر مانده و ماهیت روابط متقابل - ادراک از

وظایف- پیش‌بینی دستاوردهای مثبت- کاهش تعداد وظایف و مسئولیت‌ها- تقلیل دامنه وظایف- کاهش نقش- تفویض اختیار- کاهش روابط اجتماعی- کناره‌گیری- بازآفرینی شغلی انفعالی- گرایش به نتایج منفی- کسب دانش- کاهش تعارض- مقابله با تهدیدات سازمانی- پشیمانی- استرس- تعارض در خانواده		
توسعه دادن وظایف- توسعه مهارت‌ها- تعداد فعالیت‌ها- مسئولیت‌های اضافی- ارتباط با دیگران- شبکه سازی- درک سیستمی- پیش‌بینی دستاوردهای مثبت- کاهش تعداد وظایف و مسئولیت‌ها- عدم شرکت در جلسات- افزایش معناداری در کار- کنترل روی کار- مقابله با سختی-مقابله با رقابت شدید- مقابله با فشار کاری- استقلال بالا- شبکه غیر رسمی ضعیف-فقدان استقلال- حجم کار- ویژگی‌های شخصیتی(تاب‌آوری و ...)- اعتماد به نفس- رضایت- کاهش حجم کار	بنوکور و همکاران (۲۰۱۸)	
تغییر ماهیت وظایف- تاکید بر وظیفه- ساماندهی کار- اولویت‌بندی وظایف- طراحی مجدد وظایف- ادراک از وظایف- اولویت‌بندی کار- حمایت اجتماعی بالا- فرصت‌های بازآفرینی- فقدان موقعیت بازآفرینی- ویژگی‌های شخصیتی(تاب‌آوری و ...)- عدم توانایی مدیریت در برابر تغییر- بازارهای جدید	کوهن (۲۰۱۳)	
افزایش وظایف- تغییر ماهیت وظایف- توسعه مهارت‌ها- پویایی- تاثیر بر محتوی کار- ادراک وظایف- درک سیستمی- تقلیل دامنه وظایف- افزایش معناداری در کار- مقابله با تخلفات- فرصت‌های بازآفرینی- فقدان موقعیت بازآفرینی- اعتماد به نفس- عدم توانایی مدیریت در برابر تغییر- رضایت	فولر و اونوینی (۲۰۱۷)	
تغییر تعداد فعالیت‌ها- طراحی مجدد وظایف- شبکه سازی- کاهش وظایف و مسئولیت‌ها- تفویض اختیار- کاهش روابط اجتماعی- تعریف تعادل کار به خانواده- سازگاری با شغل پاره وقت- مقابله با سختی‌ها- فرصت‌های بازآفرینی- انعطاف پذیری- همکاری ضعیف- فقدان قدرت- حجم کار- ضعف توانایی شخصی- ضعف اعتماد به نفس- عدم توانایی مدیریت در برابر تغییر- رفاه- تعادل کار به خانواده- به حاشیه راندن شغل- کاهش حجم کار	گاسکوپن و کلر (۲۰۱۸)	
توسعه مهارت‌ها- انطباق با فناوری- مسئولیت‌های اضافی- اولویت‌بندی وظایف- نوآوری روابط کاری با دیگران- جست‌وجوی حمایت از سوی سرپرست- درک سیستمی- تعادل کار به خانواده- کنترل روی کار- مقابله با فشار کاری- اقدامات منابع انسانی- استقلال بالا- فقدان استقلال- اعتماد به نفس- رضایت- تعادل کار خانواده	گرنث و انشر (۲۰۱۷)	
تخصص گرایی- تکیه بر جنبه‌های مثبت کار- ادراک وظایف- درک سیستمی- اعتماد به نفس	جانسن و همکاران (۲۰۱۶)	
بازآفرینی سازمانی- گرایش به نتایج منفی- اولویت‌بندی کار- ورزش- هویت سازمانی- اشتراکی- موقعیت ضعیف- استقلال بالا- انعطاف‌پذیری- فقدان موقعیت بازآفرینی-	کرا (۲۰۱۲)	

		انعطاف‌پذیری پایین
	کاسک و همکاران (۲۰۱۶)	تلاش‌گری- توسعه شغل- تغییر شکل فعالیت‌ها- مسئولیت‌های انسانی- اولویت‌بندی وظایف- اقدامات نوآورانه- تشخیص ایده‌های نوین تجاری- حمایت عاطفی- حمایت ابزاری- اولویت‌بندی سهامداران- ایجاد عدالت- ادراک وظایف- تقلیل دامنه وظایف- تفسیر مفید وظایف و قوانین- تفویض اختیار- اولویت‌بندی کار- تعادل کار به خانواده- افزایش معناداری در کار- کنترل روی کار- موقعیت ضعیف- استقلال بالا- انعطاف‌پذیری بالا- انعطاف‌پذیری پایین- ویژگی‌های شخصیتی- انتخاب اهداف واقعی- رضایت- مشکلات خواب
	لازازارا و همکاران (۲۰۱۵)	انطباق با فناوری- بازآفرینی مشارکتی- اقدامات نوآورانه- بازآفرینی سازمانی- طراحی مجدد وظایف- جست‌وجوی حمایت از سوی سرپرست- حمایت هیجانی- اولویت بندی سهامداران- کسب دانش- رفتار باز- رفتار پویا- هویت سازمانی اشتراکی- اقدامات منابع انسانی- همکاری ضعیف- انتخاب اهداف واقعی- رفاه- رضایت- به حاشیه راندن شغل
	لیون (۲۰۰۸)	توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها- توسعه نقش- بازآفرینی سازمانی- ورزش- بهبود تصویر از خود- بهبود عملکرد- ارتباط بهتر با مشتریان- کسب دانش- فرهنگ سازمانی مبتنی بر رفتار پویا- اقدامات منابع انسانی- فرصت‌های بازآفرینی- فقدان موقعیت بازآفرینی- ویژگی‌های شخصیتی- عدم توانایی در برابر تغییر- رفاه عملکرد بهتر
	ماتارلی و تاگلیا ونتی (۲۰۱۵)	تغییر ماهیت وظایف- توسعه شغل- بازآفرینی جمعی- تشخیص ایده‌های نو- جست‌وجوی حمایت از سوی سرپرست- پیش‌بینی دستاوردهای مثبت- افزایش معناداری در کار- ارتباط بهتر با مشتریان- کسب دانش- مقابله با تهدیدات- حمایت اجتماعی بالا- رفتار باز- فرصت‌های بازآفرینی- انعطاف‌پذیری- حمایت اجتماعی پایین- اعتماد به نفس- رفاه- بازارهای جدید- عملکرد بهتر
	مگیر (۲۰۱۷)	افزایش دامنه وظایف- توسعه توانمندی‌ها- شبکه سازی- کاهش روابط اجتماعی- تعادل کار به خانواده- افزایش معناداری در کار- تاب آوری- مقابله با رقابت شدید- مقابله با سختی‌ها- استقلال بالا- فقدان قدرت- ویژگی‌های شخصیتی- انتخاب اهداف واقعی- ضعف توانایی‌های شخصی- ضعف اعتماد به نفس- بازارهای جدید- رضایتمندی- تعادل کار خانواده- مشکلات خواب- استرس
	مارای (۲۰۱۴)	تغییر ماهیت وظایف- توسعه نقش- اقدامات نوآورانه- خلق رابطه با دیگران- درک سیستمی- معناداری در کار- بهبود عملکرد- ویژگی‌های شخصیتی- عملکرد بهتر- رضایت
	پیکاری	روابط کاری مشوش با دیگران- روابط اضافی با دیگران- تکیه بر کیفیت کار- تعادل

	(۲۰۱۵)	کار به خانواده- معناداری در کار- به دست آوردن کنترل روی کار- حمایت اجتماعی بالا- رفتار باز- فرهنگ سازی پویا- هویت سازمانی اشتراکی- استقلال بالا- حمایت اجتماعی پایین- فقدان استقلال- رفاه- تعادل کار خانواده
	رافالی (۱۹۸۹)	تعامل با مشتریان- بی توجهی به مشتری- به دست آوردن کنترل روی کار- بهبود عملکرد- ارتباط با مشتریان- مقابله با تخلفات- مقابله با فشار کاری- حمایت اجتماعی بالا- رفتار باز- فرهنگ سازی پویا- هویت سازمانی اشتراکی- حمایت اجتماعی پایین- همکاری ضعیف- شبکه غیر رسمی ضعیف- فقدان قدرت- عملکرد بهتر- رضایت پایین مشتری
	سینق و سینق (۲۰۱۶)	ارتقای تخصص- تاکید بر وظیفه- مسئولیت های اضافی- تکیه بر جنبه های مثبت کار- کاهش وظایف و مسئولیت ها- انجام کارهای اضافی- به دست آوردن کنترل روی کار- کسب دانش- مقابله با فشار کاری- فقدان استقلال- حجم کار- کاهش حجم کار
	ستارجز (۲۰۱۲)	افزایش وظایف- سازماندهی کار- مسئولیت اضافی- اولویت بندی وظایف- ساده سازی وظایف- شبکه سازی- تعامل با مشتریان- کاهش وظایف و مسئولیت ها- تفویض اختیار- اولویت بندی کار- بهبود تصویر از خود- کسب دانش- مقابله با خلا منابع- مقابله با فشار کاری- ویژگی های شخصیتی (تاب آوری و ...)- عدم توانایی مدیریت مقاومت در برابر تغییر- رضایت
	رنکما و همکاران (۲۰۱۸)	انطباق با فناوری- تغییر مقدار فعالیت ها- اولویت بندی وظایف- کاهش وظایف و مسئولیت ها- کاهش روابط اجتماعی- عدم شرکت در جلسات- اولویت بندی کار- کاهش زمان مسافرت- تعادل کار به خانواده- کاهش تعارض- فشار کاری- استقلال بالا- انعطاف پذیری- حجم کار- انعطاف پذیری پایین- ویژگی های شخصیتی- انتخاب اهداف واقعی- رفاه- تعادل کار خانواده- پشیمانی- استرس- کشمکش در خانواده- کاهش حجم کار
	وارن وین جردن و همکاران (۲۰۱۳)	اولویت بندی وظایف- اقدامات نوآورانه- پیش بینی دستاوردهای مثبت- بازآفرینی شغلی انفعالی- گرایش به نتایج منفی- اولویت بندی کار- کاهش زمان مسافرت- تطابق شغل با شاغل- حمایت اجتماعی بالا- ویژگی های شخصیتی- اعتماد به نفس- ضعف توانایی شخصی- ضعف اعتماد به نفس- عدم توانایی در مدیریت- مقاومت در برابر تغییر- استرس
	ووری (۲۰۱۲)	افزایش تخصص- پذیرش مسئولیت اضافی- بازآفرینی سازمانی- تغییر محتوی کار- بازآفرینی شغلی انفعالی- معناداری در کار- کسب دانش- مقابله با سختی ها- مقابله با تهدیدات سازمانی- اعتماد به نفس- عملکرد بهتر

۴. یافته‌های پژوهش

از آنجایی که باز آفرینی شغلی مبحث تازه‌ای است که در متون فارسی بدان توجه جدی نشده است و نقش به سزایی در مباحث مدیریت منابع انسانی دارد و از طرفی پژوهش جامعی در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های آن صورت نگرفته و هر کدام از پژوهش‌ها تنها به جنبه خاصی از آن اشاره داشته‌اند، بنابراین در این پژوهش از طریق تحلیل محتوی، کدهای مربوطه استخراج شده و در جدول (۱) نمایش داده شده‌اند. سپس کدهای شناسایی شده در قالب مضمون سازنده طبقه‌بندی شد و سپس در قالب مضمون فراگیر قرار داده شدند. با توجه به گستردگی کدهای موجود در پژوهش‌ها، کدگذاری نهایی در قالب دو روی‌آورد انجام شده است. در روی‌آورد اول به مفهوم سازی بازآفرینی شده پرداخته شده است و در جدول (۲) آمده است و در روی‌آورد دوم مؤلفه‌های فرآیندی بازآفرینی شغلی استخراج شده است و در جدول (۳) تنظیم شده است. ضمناً فراوانی پژوهش‌هایی که به مفاهیم مورد نظر اشاره داشته‌اند در مقابل مفاهیم متناظر در جداول آمده است.

جدول (۲) مفهوم سازی بازآفرینی شغلی بر اساس مطالعات انجام شده

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	فراوانی مضامین
بازآفرینی شغلی ایجابی	بازآفرینی وظیفه ای	افزایش دامنه وظایف	۳-۵-۷- ۱۶- ۱۸- ۲۱	۷۹
		تغییر ماهیت وظایف	۲-۳-۶-۷- ۱۵- ۱۷	
		توسعه مهارت ها و توانمندی ها	۳-۵- ۹- ۱۴- ۱۶	
		توسعه تخصص	۲- ۲۴	
		پویایی	۷- ۱۲	
		توسعه نقش	۴- ۱۴- ۱۷	
		تاکید بر وظیفه	۲-۶- ۲۰	
		سازماندهی شغل	۴-۶- ۲۱	
		توسعه شغل	۲- ۱۴- ۱۵	
		انطباق با تکنولوژی	۴- ۹- ۱۳- ۲۲	
		تغییر شکل فعالیت	۲-۴- ۱۲	
		تغییر تعداد فعالیت ها	۳-۴-۵-۸- ۱۴- ۲۳	
		تخصص گرایی	۱۰	
		مسئولیت های اضافی	۲-۴-۵-۹- ۱- ۱۲- ۱۵- ۲- ۲۱- ۲۴	
		بازآفرینی جمعی	۸- ۱۳- ۱۵- ۱۹	
		اولویت بندی تکالیف	۴-۶- ۹- ۱۱- ۱۲- ۲۱- ۲۲- ۲۳	
		خلق اقدامات نوآورانه	۹- ۱۲- ۱۳- ۱۷- ۲۳	
		تشخیص ایده های نو	۱۵	
		طراحی مجدد وظایف	۶-۸- ۱۲	
		ساده سازی	۲۱	

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	فراوانی مضامین
مضامین فراگیر شغلی ایجابی	بازآفرینی ارتباطی	تغییر ارتباط با دیگران	۱۸- ۱۱- ۹- ۳-۴	۲۷
		خلق رابطه با دیگران	۱۸- ۱۷- ۱-۵	
		توسعه اجتماعی	۴	
		شبکه سازی	۲۱- ۱۹- ۸- ۵	
		تغییر ماهیت روابط	۳-۴	
		تغییر کیفیت روابط متقابل	۱۲	
		جستجوی حمایت از سوی سرپرست	۲۳- ۲۲- ۱۵- ۱۴- ۱۳- ۹- ۲	
		حمایت عاطفی	۱۳- ۱۲	
		حمایت ابزاری	۱۲	
۳۰	بازآفرینی ادراکی	تاکید بر جنبه های مثبت کار	۲۶- ۲۲- ۲۰- ۱۸- ۱۰	
		اولویت بندی سهامداران	۱۳- ۱۲	
		ایجاد عدالت	۱۲	
		باز تعریف ادراک و تقایف	۱۲- ۱۰- ۷- ۶- ۴- ۳- ۲	
		درک سیستمی	۱۷- ۱۰- ۹- ۷- ۵- ۳- ۲	
		پیش بینی دستاوردهای مثبت	۲۳- ۱۵- ۱۲- ۷- ۵- ۴- ۲- ۱	

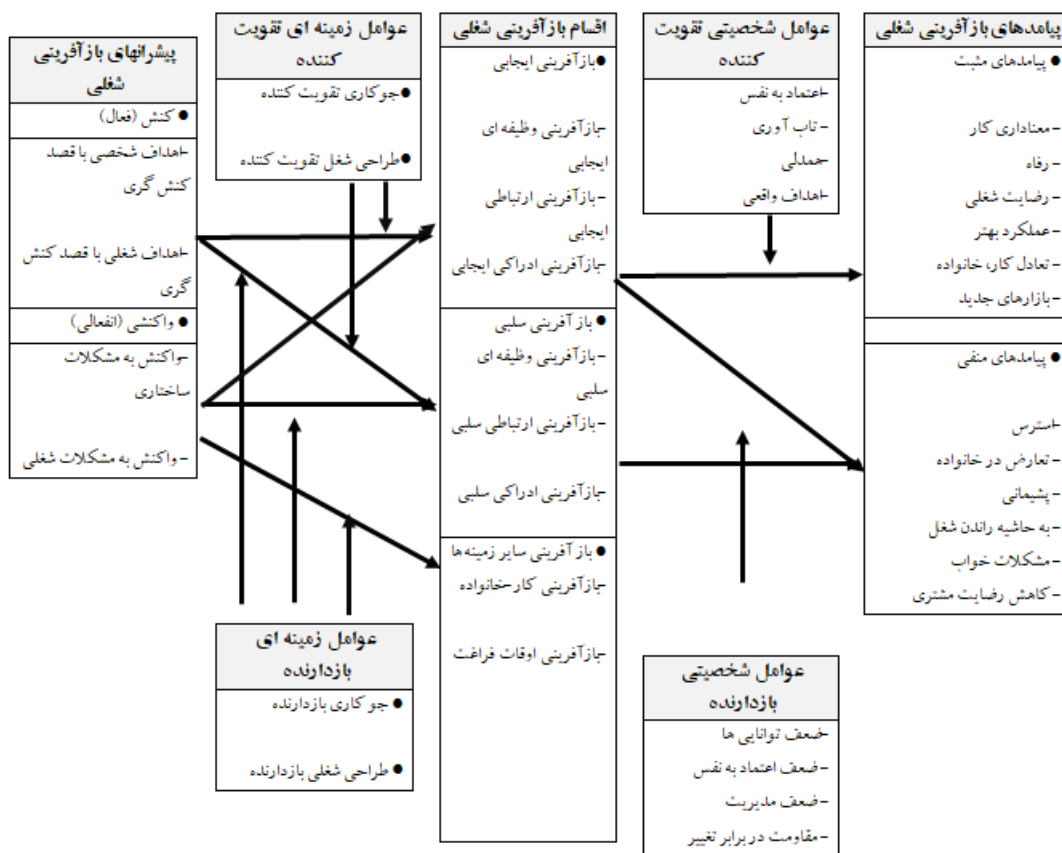
مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	فراوانی مضامین
بازآفرینی شغلی سلبی	بازآفرینی وظیفه ای سلبی	کاهش تعداد وظایف و مسئولیت ها	۴-۵-۸-۱۲-۲۰-۲۱-۲۲	۲۱
		تحلیل دامنه وظایف	۱-۴-۷-۱۲	
		کاهش نقش	۴	
		تفسیر مضیق وظایف و قوانین	۱۲	
		کاهش حجم کار	۵-۸-۲۰-۲۲	
		تفویض اختیار	۴-۸-۱۲-۲۱	
	بازآفرینی ارتباطی سلبی	کاهش روابط اجتماعی	۴-۸-۱۶-۲۲	۷
		عدم شرکت در جلسات	۵-۲۲	
		بی توجهی به مشتری	۱۹	
	بازآفرینی ادراکی سلبی	کناره گیری	۴	۸
		بازآفرینی شغلی انفعالی	۲-۴-۲۳-۲۴	
		گرایش به نتایج منفی	۴-۱۰-۲۳	
بازآفرینی در سایر زمینه ها	بازآفرینی کار - خانواده	اولویت بندی کار	۶-۱۱-۱۲-۲۰-۲۲-۲۳	۱۴
		کاهش زمان مسافرت (ماموریت اداری)	۲۲-۲۳	
		تعادل کار-خانواده	۸-۹-۱۲-۱۶-۱۸-۲۲	
	بازآفرینی اوقات فراغت	اختصاص وقت به سرگرمی و تفریح	۲	۳
		ورزش	۱۰-۱۴	

جدول (۳) مولفه های فرایندی بازآفرینی شغلی بر اساس مطالعات

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	فراوانی مضامین
عوامل زمینه ای	جوکاری تقویت کننده	حمایت اجتماعی بالا	۱-۶-۱۵-۱۸-۱۹-۲۳	۲۶
		رفتاریاز	۱-۱۳-۱۵-۱۸-۱۹	
		فرهنگ سازمانی مبتنی بر رفتار پویا	۱-۱۳-۱۴-۱۸-۱۹	
		تقویت سازمانی اشتراکی	۱-۱۱-۱۳-۱۸-۱۹	
		اقدامات منابع انسانی	۹-۱۲-۱۶	
	طراحی شغل تقویت کننده	موقعیت ضعیف	۲-۱۱-۱۲-۲۳	۲۶
		استقلال بالا	۱-۲-۵-۹-۱۱-۲-۱۶-۱۸-۲۲	
		فرصت های بازآفرینی	۳-۶-۷-۸-۱۴-۱۵	
		انعطاف پذیری بالا	۲-۸-۱۱-۱۲-۱۵-۲۲-۲۳	
	جوکاری محدود کننده (بازدارنده)	حمایت اجتماعی پایین	۲-۱۵-۱۸-۱۹-۲۳	۱۱
		همکاری کم	۱-۸-۱۳-۱۹	
		شبکه غیر رسمی ضعیف	۱-۱۹	
	طراحی شغل محدود کننده (بازدارنده)	فقدان قدرت	۳-۸-۱۶-۱۹	۲۳
		فقدان استقلال	۵-۹-۱۸-۲۰	
		حجم کار	۵-۸-۲-۲۲	
		تعداد فرصت های بازآفرینی	۲-۳-۶-۷-۱۱-۱۶	
		انعطاف پذیری پایین	۱-۱۱-۱۲-۲۲-۲۳	

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	فراوانی مضامین
عوامل شخصیتی	عوامل شخصیتی تقویت کننده	ویژگی های شخصیتی	۱-۵-۶-۱۲-۱۴-۱۶-۱۷-۲۱-۲۲-۲۳	۲۳
		انتخاب اهداف واقعی	۲-۱۲-۱۳-۱۶-۲۲	
		اعتماد به نفس	۱-۵-۷-۹-۱۰-۱۵-۲۳-۲۴	
	عوامل شخصیتی بازدارنده	ضعف توانایی های شخصیتی	۲-۳-۸-۱۲-۱۶-۲۳	۱۷
		ضعف اعتماد به نفس	۳-۸-۱۲-۱۶-۲۳	
		عدم توانایی مدیریت مقاومت در برابر تغییر	۶-۷-۸-۱۴-۲۱-۲۳	
پیامدها	پیامدهای مثبت	معناداری در کار	۱-۳-۵-۷-۱۲-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۲۴	۳۹
		رفاه	۸-۱۲-۱۴-۱۵-۱۸-۲۲	
		بازارهای جدید	۶-۱۵-۱۶	
		عملکرد بهتر	۱۴-۱۵-۱۷-۱۹-۲۴	
		تعادل کار-خانواده	۸-۹-۱۲-۱۶-۱۸-۲۲	
		رضایت	۱-۵-۷-۹-۱۲-۱۳-۱۶-۱۷-۲۱	
پیامدهای منفی	پیامدهای منفی	به حاشیه راندن شغل	۱-۸-۱۳	۱۸
		پشیمانی	۳-۴-۲۲	
		مشکلات خواب	۱۲-۱۶	
		استرس	۲-۳-۴-۱۶-۲۴-۲۳	
		تعارض در خانواده	۳-۴-۲۲	
		کاهش رضایت مشتری	۱۹	

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	فراوانی
پیش ران های انگیزشی	اهداف شخصی با قصد کنش گری	انجام کارهای اضافی	۱-۲-۲۰	۱۷
		بهبود تصویر از خود	۱-۱۴-۲۱	
		افزایش معناداری در کار	۱-۳-۵-۷-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۲۴	
		تطابق شغل با شاغل	۲۳	
	اهداف شغلی با قصد کنش گری	کنترل روی کار	۱-۵-۹-۱۴-۱۷-۱۹-۲۰	۲۶
		سازگاری با شغل پاره وقت	۸	
		بهبود عملکرد	۱۴-۱۷-۱۹	
		ارتباط بهتر با مشتریان	۱۴-۱۵-۱۹	
		کسب دانش	۴-۱۳-۱۴-۱۵-۲۰-۲۱-۲۴	
		تعداد کارستانزاده	۸-۹-۱۶-۱۸-۲۲	
	واکنش به مشکلات ساختاری	مقابله با سختی ها	۵-۸-۱۶-۲۴	۱۴
		کاهش تعارض	۳-۴-۱۴-۲۲	
		مقابله با رقابت شدید	۵-۱۶	
		مقابله با تهدیدات سازمانی	۴-۱۵-۲۰-۲۴	
	واکنش به مشکلات شغلی	مقابله با تخلفات	۷-۱۹	۱۰
		جبران وظایف انجام شده	۲	
		فقدان منابع	۲۱	
		مقابله با فشار کاری	۸-۹-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	



شکل (۲) مدل فرآیندی بازآفرینی شغلی

۵. بحث و نتیجه گیری

هدف از مطالعه فراترکیب؛ مطالعه رویکردهای کیفی انجام شده در خصوص بازآفرینی شغلی بوده است. که در این مطالعه به تمایز رویکردی در خصوص مفهوم بازآفرینی که توسط برانینگ و کامپیون (۲۰۱۸) و همچنین ژانک و پارکر (۲۰۱۸) ابداع شد پرداخته شده است. دو رویکرد جدید در بازآفرینی شغلی با عنوان رویکرد ایجابی و رویکرد سلبی و شناخت مولفه های مربوطه از نوآوری های این نوشتار به شماره می رود، ضمن اینکه به پیشایندها و پسایندهای بازآفرینی شغلی پرداخته است و متغیرهای زمینه ای و شخصیتی تاثیرگذار بر بازآفرینی شغلی مورد کنکاش قرار گرفته است، در ادامه به بحث در بررسی یافته های مدل ارائه شده با دیدگاههای موجود در حوزه بازآفرینی شغلی پرداخته می شود. طبق ادبیات بازآفرینی شغلی، فرایند بازآفرینی شغلی بایک انگیزه برای تغییر ابعاد

شغل آغاز می شود این انگیزه اولین بار توسط ورز سینوسکی و داتون (۲۰۰۱) بیان شد و انگیزه های ۳ گانه نیاز به کنترل روی کار، ارتباط با دیگران و نیاز به ارائه تصویر مثبت از خود عنوان شدند. به علاوه مطالعه فراترکیب انگیزه های دیگری از جمله بهبود عملکرد شغلی و بهبود دانش و مهارت و همچنین تطابق کار با سایر ابعاد زندگی را برمی شمرد.

این انگیزه ها برای بازآفرینی شغلی بسیار واقعی تر به نظر میرسند و مربوط به عملکرد می باشند و به نسبت انگیزه روان شناختی که در تحقیقات پیش آمده از اهمیت بیشتر برخوردارند (پارکر ۲۰۱۴). یکی دیگر از یافته های مهم تحقیق آن است که محیط کاری که اشاره به موقعیت کاری دارد نقش مهمی در بازآفرینی شغلی دارد به عبارت دیگر بازآفرینی شغلی تنها از خواسته شخصی افراد برای بهبود شغلش ناشی نمی شود گاهی اوقات شرایط کاری نامساعد مانند تعارض، حجم کار بالا و... سبب می شود که شخص بازآفرینی شغلی داشته باشد که آن مسئله با یافته های تیمز و باکر (۲۰۱۰) تطابق دارد که بیان می کنند عدم تطابق فرد با شغل سبب بازآفرینی شغلی می شود. در این تحقیق علاوه بر این مسئله به ویژگی های فردی و شغلی به عنوان پیشایندهای بازآفرینی شغلی اشاره شده است.

البته ویژگی های شغلی به عنوان پیشایندهای بازآفرینی شغلی در تحقیقات رادولف و همکاران (۲۰۱۷) و ژانگ و پارکر (۲۰۱۸) نیز اشاره شده است. در این تحقیق نیز مانند سایر پژوهش هایی که به عوامل زمینه ای موثر بر روی بازآفرینی شغلی اشاره نموده اند، مانند برگ و همکاران (۲۰۱۰)، رادولف و همکاران (۲۰۱۷)، لنیا و همکاران (۲۰۰۹) به دو عامل زمینه ای مهم اشاره دارد عوامل زمینه ای تقویت کننده، پیشران های انگیزشی را به بازآفرینی ایجابی و بازآفرینی سلبی متصل می سازد در حالی که عوامل زمینه ای بازدارنده، پیشران های انگیزشی را به بازآفرینی سلبی پیوند می دهند.

با ارائه عوامل زمینه ای که در مدل آورده شده است، می توان بازآفرینی شغلی را فراتر از پیشران های انگیزشی تحلیل کرد. بدین معنا که گرچه انگیزش های کنشی و فعال به بازآفرینی ایجابی می انجامد و انگیزش های واکنشی و انفعالی باعث بازآفرینی سلبی می گردد ولی همانطور که در مدل مشهود است، عوامل زمینه ای تقویت کننده باعث می شود که انگیزش های واکنشی و انفعالی به بازآفرینی ایجابی انجامد و در مقابل عوامل زمینه ای بازدارنده باعث می شود که انگیزش های کنشی و فعال به بازآفرینی سلبی انجامد.

به علاوه این عوامل زمینه ای به عنوان مهمترین پیشایندهای رفتارهای کنشی کارکنان برای بازآفرینی شغلی محسوب می شود (بیندل و پارکر ۲۰۱۱)، (وهلی و سکمیت ۲۰۱۷)، (ژانگ و پارکر ۲۰۱۸) زیرا این شرایط و عوامل زمینه ای می توانند مهمترین انگیزش برای کارکنان محسوب شوند تا محیط اطراف خود را رصد نموده و موقعیت های بازآفرینی شغلی را دریابند (کوهن ۲۰۱۳ و فولر ۲۰۱۷).

رهاورد درخشان دیگری که در مدل پژوهش حاضر به چشم می خورد و در ادبیات تحقیق از آن غفلت شده است نتایج منفی بازآفرینی شغلی برای کارکنان است گرچه در تحقیقات اولهام و هاکن (۲۰۱۰) و همچنین پترو و

همکاران (۲۰۱۲) به آن پرداخته اند، اما سوال اصلی این است که تحت چه شرایطی بازآفرینی شغلی منجر به نتایج منفی برای سازمان و افراد می شود؟ مطالعه فراترکیب حاضر و نتایج تحقیق برانینگ و کامپیون (۲۰۱۸) و پژوهش لیچ تتنلار و فیزک باک (۲۰۱۸) و پژوهش ژانک و همکاران (۲۰۱۸) نشان می دهد که بازآفرینی سلبی برای سازمان و افراد نتایج منفی دارد، که این نتیجه با توجه به تقسیم بندی بازآفرینی شغلی به سلبی و ایجابی، قابل درک می باشد. یافته بسیار جالب مطالعه حاضر که می تواند در فرایند تحلیل های بازآفرینی شغلی راهگشا باشد، توجه به عوامل شخصیتی افراد در فرایند بازآفرینی شغلی است.

مسئله ای که می تواند به ما کمک کند تا درک کنیم چرانتایج بازآفرینی شغلی در برخی موارد مثبت و در برخی موارد منفی می باشد. اگر عوامل شخصیتی تقویت کننده مانند تاب آوری و اعتماد به نفس با بازآفرینی شغلی همسو باشد بازآفرینی شغلی نتایج مثبتی خواهد داشت و اگر عوامل شخصیتی بازدارنده مانند ضعف توانایی های شخصی با فرآیند بازآفرینی شغلی همراه شوند، بازآفرینی شغلی نتایج منفی به همراه خواهد داشت. در مجموع مدل حاضر به روایت قصه بازآفرینی شغلی از بدو پیدایش و مقوله های انگیزشی و در جریان فرآیندی تا رسیدن به نتایج، پرداخته و درک بهتری از فرآیند بازآفرینی شغلی و این که افراد چه زمانی و تحت چه شرایطی و در خصوص چه کاری به بازآفرینی شغلی می پردازند.

پیشنهادهای

با توجه به گونه شناسی روی آوردی جدیدی که در بازآفرینی شغلی مطرح شد و ارائه دو رویکرد ایجابی و سلبی پیشنهاد می شود که در مطالعات فراترکیب و فراتحلیل دیگری، رویکردهای جدیدی از افق های سازمانی و شغلی مورد تحلیل قرار گیرد.

با توجه به نقش مهم پیشران های انگیزشی در مساله بازآفرینی شغلی مدیران سازمان ها به انگیزه های کنشی و واکنشی و انفعالی افراد در تحلیل بازآفرینی شغلی توجه نمایند. با عنایت به نقش مهم عوامل شخصیتی تقویت کننده و بازدارنده در حصول به نتایج مثبت یا منفی بازآفرینی شغلی سازمان ها برای حصول نتایج مثبت لازم است که عوامل شخصیتی افراد را در لیست های استراتژی بازآفرینی شغلی در نظر بگیرند. با توجه به مدل ارائه شده، بازآفرینی شغلی پدیده ای است که خودجوش و درونی و داوطلبانه و ناشی از پیشران ها و انگیزش های درونی است و نیازی به تقویت بیرونی و پاداش و پرداخت ندارد بنابراین به مدیران پیشنهاد میشود که در قدم اول بر تقویت انگیزش کارکنان توجه ویژه داشته باشند و به پژوهشگران پیشنهاد می شود که این مفهوم بازآفرینی شغلی را در همین معنا حفظ نموده تا در تحلیل های دیگر، این مفهوم دچار انحراف نشود. باتوجه به نتایج این مطالعه و مدل ارائه شده توجه به عوامل زمینه ای تقویت کننده و عوامل بازدارنده در مساله بازآفرینی شغلی بسیار حائز اهمیت است.

- Artstein, R., & Poesio, M. (2008). Inter-coder agreement for computational linguistics. *Computational Linguistics*, 34(4), 555–596. doi: 10.1162/coli.07-034-R2.
- Atkins, S., Lewin, S., Smith, H., Engel, M., Fretheim, A., & Volmink, J. (2008). Conducting a metaethnography of qualitative literature: lessons learnt. *BMC medical research methodology*, 8(21), 1–10. doi: 10.1186/1471-2288-8-21.
- Aytug, Z. G., Rothstein, H. R., Zhou, W., & Kern, M. C. (2012). Revealed or concealed? Transparency of procedures, decisions, and judgment calls in meta-analyses. *Organizational Research Methods*, 15(1), 103–133. doi: 10.1177/1094428111403495.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing: wellbeing: a complete reference guide* (Vol. III, pp. 1–28). John Wiley & Sons, Ltd. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. doi: 10.1177/0018726712453471
- Batova, T. (2018). Work motivation in the rhetoric of component content management. *Journal of Business and Technical Communication*, 32(3), 308–346. doi: 10.1177/1050651918762030.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. A. M., & Johnson, V. (2010a). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973–994. doi:10.1287/orsc.1090.0497.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010b). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 158–186. doi: 10.1002/job.645.
- Bindl, U.K., & Parker, S. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. II, pp. 567–598). USA: American Psychological Association.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2018). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*. doi: 10.1037/apl0000362.
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631–655. doi: 10.1111/joop.12089.
- Bruning, P. F., & Campion, M. 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), 1–24. doi: 10.5465/amj.2015.0604.
- 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.

- Clemmens, D. (2003). Adolescent motherhood: a meta-synthesis of qualitative studies. *MCN: The American Journal of Maternal/Child Nursing*, 28(2), 93–99.
- Cohen, J. (1972). Weighted chi square: An extension of the kappa method. *Educational and Psychological Measurement*, 32(1), 61–74. doi: 10.1177/001316447203200106.
- Cohen, L. E. (2013). Assembling jobs: A model of how tasks are bundled into and across jobs. *Organization Science*, 24(2), 432–454. doi: 10.1287/orsc.1110.0737.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208. doi: 10.2307/4131471.
- Cornelissen, J. P. (2017). Preserving theoretical divergence in management research: Why the explanatory potential of qualitative research should be harnessed rather than suppressed. *Journal of Management Studies*, 54(3), 368–383. doi: 10.1111/joms.12210.
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400–412. doi: 10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7.
- Deloitte (2018). *The rise of the social enterprise: 2018 Global Human Capital Trends*. Deloitte Development LLC.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499–512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dixon-Woods, M., Booth, A., & Sutton, A. J. (2007). Synthesizing qualitative research: a review of published reports. *Qualitative Research*, 7(3), 375–422. doi: 10.1177/1468794107078517.
- Douglas, A. C., Mills, J. E., Niang, M., Stepchenkova, S., Byun, S., Ruffini, C., Lee, S. K., Loutfi, J., Lee, J., Atallah, M., & Blanton, M. (2008). Internet addiction: Meta-synthesis of qualitative research for the decade 1996–2006. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 3027–3044. doi: 10.1016/j.chb.2008.05.009.
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2010). Approach and avoidance temperament as basic dimensions of personality. *Journal of Personality*, 78(3), 865–906. doi: 10.1111/j.1467-6494.2010.00636.x.
- Estabrooks, C. A., Field, P. A., & Morse, J. M. (1994). Aggregating qualitative findings: An approach to theory development. *Qualitative Health Research*, 4(4), 503–511. doi: 10.1177/104973239400400410.
- 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. doi: 10.1007/s12186-017-9173-z.
- Gascoigne, C., & Kelliher, C. (2018). The transition to part-time: How professionals negotiate “reduced time and workload” i-deals and craft their jobs. *Human Relations*, 71(1), 103–125. doi: 10.1177/0018726717722394.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 192–202. doi:10.1027/1866-5888/a000138.
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.

- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. doi: 10.1080/19416520903047327.
- 9Grant-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.
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522–556. doi: 10.1177/1094428113484969.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x.
- 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. Meffert, A. Pinkwart, R. Reichwald, & W. von Eiff (Eds.), *Boundaryless Hospital: Rethink and Redefine Health Care Management* (pp. 119–141). Berlin Heidelberg: Springer. doi: 10.1007/978-3-662-49012-9.
- Kepes, S., Banks, G. C., McDaniel, M., & Whetzel, D. L. (2012). Publication bias in the organizational sciences. *Organizational Research Methods*, 15(4), 624–662. doi: 10.1177/1094428112452760.
- 11Kira, 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. doi: 10.1080/14697017.2011.652374.
- Kisamore, J. L., & Brannick, M. T. (2008). An illustration of the consequences of meta-analysis model choice. *Organizational Research Methods*, 11(1), 35–53. doi: 10.1177/1094428106287393.
- 12Kossek, E. E., Piszczek, M. M., McAlpine, K. L., Hammer, L. B., & Burke, L. (2016). Filling the holes: Work schedulers as job crafters of employment practice in long-term health care. *Industrial and Labor Relations Review*, 69(4), 961–990. doi: 10.1177/0019793916642761.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278–296. doi: 10.1016/0001-8791(87)90044-3.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174. doi: 10.2307/2529310.
- Laurence, G. (2010). Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors. ProQuest Dissertations Publishing. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database.
- 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. In *Academy of Management Proceedings* (No. 1, p. 17635). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management. doi:10.5465/ambpp.2015.17635abstract.
- 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. doi: 10.5465/amj.2009.47084651.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. doi: 10.5465/amj.2005.18803921.

- Lichtenthaler, P.W., & Fischbach, A. (2018). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi: 10.1080/1359432X.2018.1527767.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), 25–36. doi: 10.1007/s10869-008-9080-2.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London, UK: Sage.
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101–111. doi: 10.1016/j.jvb.2018.01.001
- Mattarelli, E., & Tagliaventi, M. R. (2015). How offshore professionals' job dissatisfaction can promote further offshoring: Organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management Studies*, 52(5), 585–620. doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01088.x.
- Meged, J. W. (2017). Guides crafting meaning in a flexible working life. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(4), 374–387. doi: 10.1080/15022250.2017.1330845.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M.. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morse J. (2001). Qualitative verification. In J. Morse, J. Swanson, & A. Kuzel (Eds.), *The Nature of Qualitative Evidence* (pp. 203–220). London: Sage.
- Morgeson, F.P., & Campion, M.A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel psychology*, 55, 589-612.
- Murray, A. L. (2014). *An exploratory study of teacher leaders who work between the central office and schools*. Unpublished Doctoral thesis, University of Minnesota.
- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 6th Edition, Pearson International Edition, USA.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365–384. doi: 10.1080/02678373.2012.733543.
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. London, UK: Sage.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479. doi: 10.1002/job.678.
- Ohly, S., & Schmitt, A. (2017). Work design and proactivity. In S. K. Parker, & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 387–410). New York: Routledge.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65, 661–691. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115208.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. doi: 10.1002/job.1783.

- Petrou, P., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2016, April 7). Regular Versus Cutback-Related Change: The Role of Employee Job Crafting in Organizational Change Contexts of Different Nature. *International Journal of Stress Management*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000033>
- 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.
- Prus, I., Nacamulli, R. C., & Lazazzara, A. (2017). Disentangling workplace innovation: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1254–1279. doi: 10.1108/PR-10-2016-0267.
- Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32(2), 245–273. doi: 10.5465/256362.
- 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.
- Rocznieska, M., & Bakker, A. B. (2016). Who seeks job resources, and who avoids job demands? The link between dark personality traits and job crafting. *The Journal of Psychology*, 150(8), 1026–1045. doi: 10.1080/00223980.2016.1235537.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. doi: 10.1016/j.jvb.2017.05.008.
- Rousseau, D. (2005). I-deals idiosyncratic deals employees bargain for themselves. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Sandelowski, M. and Barros, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer publishing company Inc.
- 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.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. 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.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- 22Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539–1559. doi:10.1177/0018726712457435.
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *The Academy of Management Review*, 35(3), 346–357. doi: 10.5465/amr.35.3.zok346.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. doi: 10.4102/sajip.v36i2.841.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009.

- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. doi: 10.1016/j.jvb.2015.11.007.
- Tsoukas, H. (2009). Craving for generality and small-N studies: A Wittgensteinian approach towards the epistemology of the particular in organization and management studies. In D. Buchanan, & A. Bryman(Eds.), *Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 285–301). London: Sage.
- 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.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561–1584. doi: 10.5465/amj.2014.0850.
- 24Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness- making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 231–248. doi: 10.1108/17465641211253110.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta- synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204–211. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. doi: 10.2307/259118.
- 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* (pp. 281–302). Emerald Group Publishing Limited.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.2332.