

نقش اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحویلی در پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغلی

دکتر عبدالزهره نعیمی
فضل الله شناور

چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین نقش اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحویلی در پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغلی بود. روش پژوهش از نوع همبستگی و نمونه‌ی پژوهش شامل ۱۵۷ نفر از کارکنان شرکت نورد و لوله اهواز بود که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. برای سنجش متغیرهای مورد مطالعه از مقیاس اشتیاق شغلی (اسکاوفلی و همکاران، ۲۰۰۲)، مقیاس کنترل شغلی (جکسون و همکاران، ۱۹۹۳)، پرسشنامه‌ی رفتارهای کاری نوآورانه (کراس، ۲۰۰۴)، پرسشنامه‌ی سبک رهبری چند عاملی (باس، ۱۹۸۵)، و پرسشنامه‌ی دگرگون‌سازی شغلی (لاورنس، ۲۰۱۰) استفاده شد. اطلاعات جمع‌آوری شده با آزمون‌های آماری توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون) تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که بین اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحویلی با دگرگون‌سازی شغلی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه‌براین، نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که از بین متغیرهای پیش‌بین، اشتیاق شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحویلی از نقش عمده‌ای در تبیین واریانس دگرگون‌سازی شغلی برخوردار می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: اشتیاق شغلی، دگرگون‌سازی شغلی، رفتارهای نوآورانه، رهبری تحویلی، کنترل شغلی

* دانشجویار گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز
** نویسنده مسئول- کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز

مقدمه

در گذشته رابطه‌ی یک فرد با شغلش براساس نظریه‌های طراحی شغل استوار بود (Morgeson & Campion, 2002). در این دیدگاه عملکرد مطلوب زمانی حاصل می‌شود که مدیران، مشاغل کارکنان را به‌گونه‌ای طراحی کنند که حداکثر ویژگی‌های مطلوب را داشته باشد (Grant & Parker, 2009). از طرف دیگر، چون مدیران با مواد و فرایندهای تولید در یک سازمان آشنایی بیشتری دارند، می‌توانند یک شغل را به‌گونه‌ای طراحی کنند که بین ویژگی‌های مختلف کارکنان (علائق، رغبت‌ها، توانایی‌ها و غیره) و مشاغلشان حداکثر انطباق را به‌وجود آورد (Lyons, 2006). اغلب این دیدگاه‌ها بر نقش و تلاش مدیران جهت ایجاد یک محیط شغلی مناسب برای کارکنان تأکید می‌کنند (Parker, Wall, & Cordery, 2001). براساس این رویکرد، کارکنان وظایف و تکالیف خود را براساس توصیف رسمی از شغل که توسط مدیران تنظیم می‌شود، انجام می‌دهند. به طور کلی ایده‌ی اصلی حاکم بر دیدگاه طراحی شغل این است که کارکنان با مشاغل مشابه، کار خود را به شیوه‌ی یکسانی انجام می‌دهند و نقش فعالی در تعیین شیوه‌ی انجام شغل خود ندارند (Grant, 2007)؛ اما معمولاً کارها در سازمان‌ها به‌صورتی انجام می‌گیرد که اغلب مطابق با توصیف شغل، راهنماها یا برنامه‌های آموزشی نمی‌باشد. بنابراین دیدگاه طراحی شغل اهمیت کارکنان را در شکل‌گیری شیوه‌های رفتاری منحصر به فرد آن‌ها در انجام شغل خود نادیده می‌گیرد (Barley & Kunda, 2006). در دیدگاه سنتی طراحی شغل، به این موضوع که چگونه و چرا کارکنان اعمالی را انجام می‌دهند تا مشاغلشان را به‌نحوی شکل دهند که با انگیزش، مهارت‌ها و علائقشان در محل کار انطباق بیشتری داشته باشد، توجهی نشده است.

پیشینه تحقیق

اخیراً با توجه به تغییرات به‌وجود آمده در پویایی کار، فشارهای رقابتی فزاینده سازمان‌ها برای جذب و حفظ کارکنان توانمند (Cappelli, 2000)، انتظارات کارکنان برای مشارکت بیشتر در محیط کاری خود و نیز جستجوی شرایط شغلی معنادار (Rousseau, 2005)، دیدگاه جدیدی تحت عنوان دگرگون‌سازی شغلی^۱

(Wrzesniewski & Dutton, 2001) به وجود آمده که بر نقش فعال کارکنان در طراحی مشاغل خود تأکید می‌کند. ورزشنیوسکی و داتن (۲۰۰۱) دگرگون‌سازی شغلی را تغییرات فیزیکی و شناختی که افراد در وظایف و روابط کاری خود ایجاد می‌کنند، تعریف کرده‌اند. در این حالت، کارکنان اثر قابل توجهی بر توسعه یا سازگاری وسعت و محدوده‌ی تکالیف و محیط ارتباطی مشاغل خود دارند (Grant & Grant, 2007; Ashford, 2008). به‌طورکلی دگرگون‌سازی شغلی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن کارکنان تعداد، نوع و وسعت وظایف و ارتباطات در شغل خود را به‌گونه‌ای تغییر می‌دهند که با علائق، رغبت‌ها و توانایی‌های‌شان منطبق گردد (Grant & Parker, 2009). ورزشنیوسکی و داتن (۲۰۰۱)، به‌عنوان بنیان‌گذاران دگرگون‌سازی شغلی، بر روی این عقیده پافشاری می‌کنند که کارکنان کارهای خود را براساس یک واکنش انفعالی به طراحی شغل سنتی یا علائم اجتماعی حاصل از همکاران خود انجام نمی‌دهند، بلکه کارها را براساس تصمیم‌های خود در خصوص شیوه‌های انجام کار، استوار می‌سازند.

دگرگون‌سازی شغلی دارای سه حیطه‌ی اساسی است. در حیطه‌ی اول که تحت عنوان تغییر مرزهای وظیفه^۱ نام‌گذاری شده، فرد محتوی، تعداد، و وسعت تکالیف شغلی خود را تغییر می‌دهد. حیطه‌ی دوم که تحت عنوان تغییر مرزهای ارتباطی^۲ نام‌گذاری شده‌است، بیانگر این است که فرد شاغل نوع تعاملات و ارتباطات خود را هنگام انجام تکالیف محوله تغییر می‌دهد. حیطه‌ی سوم، حیطه‌ی تغییر شناختی مرزهای وظیفه^۳ نام‌گذاری شده‌است که بیانگر تغییر دیدگاه و نگاه فرد نسبت به شغل خویش است (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

کارکنانی که تمایل فزاینده‌ای برای دگرگون نمودن شغل خود داشته باشند، در مشاغل خود تغییراتی به‌وجود می‌آورند که به افزایش هدفمندی در انجام وظایف می‌گردد و این موضوع می‌تواند خشنودی شغلی^۴ را افزایش دهد (Worline, Wrzesniewski, & Rafaeli, 2002). دگرگون‌سازی شغلی می‌تواند اثربخشی سازمانی را از طریق افزایش انگیزش شغلی کارکنان و افزایش تعهد آن‌ها نسبت به

-
- 1- changing task boundaries
 - 2- changing relational boundaries
 - 3- changing cognitive task boundaries
 - 4- job satisfaction

تصمیم‌هایی که در محل کار اتخاذ می‌کنند، مشکلاتی که حل می‌کنند و اهدافی که در محل کار برای خود تعیین می‌کنند، افزایش دهد (Bechky, 2003). تا به حال پژوهش‌ها تفاوت‌های فردی را به‌عنوان عامل انگیزشی برای انجام دگرگون‌سازی شغلی مطرح نموده‌اند. به‌عنوان مثال کارکنانی که جهت‌گیری آن‌ها معطوف به کار است، نسبت به کسانی که شغل‌مدار هستند تمایل بیشتری به دگرگون‌سازی شغلی دارند (Wrzesniewski, 2003). همچنین، ویژگی‌هایی مانند تمایل به پیوندجویی، خودانگاره‌ی مثبت (Wrzesniewski & Dutton, 2001)، خودمختاری و استقلال (Ilgen & Hollenbeck, 1992) به‌عنوان پیش‌بین‌های دگرگون‌سازی شغلی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. ورزش‌سنیوسکی (۲۰۰۳) مطرح می‌کند که تا به حال اطلاعات کمی در مورد ماهیت ارتباط بین عوامل سازمانی و فرایندهای دگرگون‌سازی شغلی وجود دارد. از جمله متغیرهای اثرگذار بر دگرگون‌سازی شغلی، می‌توان به اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رهبری تحولی و رفتارهای نوآورانه اشاره کرد که در ادامه به‌طور مختصر به ارائه‌ی مبانی نظری متغیرهای مذکور پرداخته می‌شود.

اشتیاق شغلی^۱ به میزان انرژی که یک فرد برای انجام کارهای خود صرف می‌کند و نیز میزان اثربخشی و کارایی به‌دست آمده در کار گفته می‌شود (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). کارکنان مشتاق، احساس قدرتمندی و ارتباط موثر با کارشان دارند. آن‌ها همچنین خود را برای برآوردن مسئولیت‌های شغلی توانمند می‌بینند (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). علاوه‌براین، آن‌ها در کارشان به‌دنبال چالش‌های جدید می‌گردند و هنگامی که احساس کنند کارشان برای مدت زیادی چالش‌انگیز نمی‌باشد، آن را تغییر می‌دهند (Schaufeli et al., 2001). به عبارت دیگر، افراد مشتاق فعالانه محیط کاری خود را تغییر می‌دهند (Bakker, 2011). سازه‌ی اشتیاق شغلی سه حیطه‌ی جذب^۲، نیرومندی^۳ و وقف^۴ را دربرمی‌گیرد. جذب به تمرکز و غرق شدن در کار اشاره دارد (Schaufeli, Salanova, et al., 2002). در این حالت وقت برای افراد سریع می‌گذرد و افراد در می‌یابند که جدا شدن از کار سخت است (González-Romá,

-
- 1- Work engagement
 - 2- Absorbtion
 - 3- Vigor
 - 4- Dedication

(Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). بُعد دیگر اشتیاق شغلی، نیرومندی است که به سطوح بالای انرژی و خاصیت ارتجاعی بودن ذهن فرد شاغل به هنگام کار اشاره دارد (Schaufeli, Salanova, et al., 2002). در این حالت فرد شاغل تلاش قابل ملاحظه‌ای در انجام کار نشان می‌دهد و در مقابل موقعیت‌ها و موانع شغلی دشوار پافشاری و ایستادگی می‌کند (Schaufeli & Bakker, 2004). سومین مولفه‌ی اشتیاق شغلی وقف خود به کار است که با درگیری شدید روحی فرد با کار خود مشخص می‌شود (Schaufeli, Salanova, et al., 2002).

متغییر دیگری که بر سازه‌ی دگرگون‌سازی شغلی می‌تواند اثرگذار باشد کنترل شغلی^۱ است. به اعتقاد کاراسک^۲ (۱۹۷۹) شغل‌های فعال^۳، که فرد هم با تقاضاهای شغلی بالا و هم سطوح بالای کنترل شغلی روبروست، به توسعه الگوهای رفتاری جدید منجر می‌شوند. در این مشاغل انگیزختگی ناشی از تقاضاهای شغلی به دلیل وجود سطوح بالای کنترل شغلی، در جهت حل مسئله فعال هدایت می‌شود. این امر ممکن است به استراتژی‌های خود رهبری، از قبیل بازطراحی شغلی توسط فرد، منجر شود (Lovelace, Manz, & Alves, 2007) که مشابه با رفتارهای دگرگون‌سازی شغلی می‌باشد. کنترل شغلی به باور فرد در مورد میزان اثرگذاری بر محیط کار خود اشاره دارد (Spector, 1989). از نظر جکسون^۴، وال، مارتین^۵ و دیویدز^۶ (۱۹۹۳) کنترل شغلی دو مؤلفه‌ی کنترل زمان کار^۷ و کنترل روش کار^۸ را شامل می‌شود. پژوهشگران متعددی به این مسئله اشاره داشته‌اند که کارکنانی که از آزادی عمل بیشتری در کار خود برخوردار هستند، بیشتر از دیگر کارکنان قادر به اصلاح و تغییر شغل خود خواهند بود (Ilgen & Hollenbeck, 1992; Staw & Boettger, 1990).

رهبران تحولی نیز می‌توانند انگیزه‌ی لازم جهت ایجاد تغییرات شغلی را در پیروان خود ایجاد کنند. این رهبران به مدد ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری خود، از

-
- 1- job control
 - 2- Karasek
 - 3- active jobs
 - 4- Jackson
 - 5- Martin
 - 6- Davids
 - 7- job timing control
 - 8- job method control

جمله فرهمندی، توان نفوذ بالا و ایجاد چشم‌انداز وسیع، تعهد و شور لازم را در زیردستانشان برای به‌کارگیری نهایت استعداد و تلاششان در جهت تحقق اهداف سازمانی ایجاد می‌نمایند (Bass, 1997). به اعتقاد باس و اولیو^۱ (۱۹۹۰) رهبری تحولی توانایی زیردستان برای این که به تنهایی فکر کنند، شیوه‌های منسوخ کار را زیر سوال برند، ایده‌های جدید را خلق کنند، پرورش دهند و آن‌ها را به کار گیرند افزایش می‌دهد. در همین راستا، اولیو و گیبونس^۲ (۱۹۸۸) یکی از جنبه‌های اصلی رهبری تحولی را تاکید آن بر رشد زیردستان و خودمدیریتی آن‌ها می‌دانند (as cited in Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002). براین اساس می‌توان انتظار داشت کارکنانی که با چنین سرپرستانی مشغول به کار می‌باشند به احتمال قوی‌تری به تغییر بخش‌های مختلف کار خود اقدام نمایند. رهبری تحولی^۳ بر اساس دیدگاه باس (۱۹۸۵)، شامل چهار حیطة می‌باشد و عبارتند از نفوذ آرمانی^۴ که به معنی ایجاد یک تصویر باشکوه همراه با احترام قلبی و مبتنی بر اعتماد از خود در نزد پیروان می‌باشد، انگیزش الهامی^۵ که اشاره به رهبرانی دارد که چشم‌اندازی مثبت و قوی از آینده برای پیروان خود ترسیم می‌کنند و آن‌ها را جهت دستیابی به اهداف سازمانی و مأموریت‌های اصلی تشویق می‌کنند، برانگیختگی عقلانی^۶ که اشاره بر تأکید رهبر بر شکوفایی خلاقیت و ابتکار کارکنان، و استفاده از روش‌های جدید و نو در انجام کارها می‌باشد، و ملاحظه‌ی فردی^۷ که بیانگر بذل توجه شخص مدیر به زیردستان و رفتار مناسب با هریک از آن‌ها است.

رفتارهای نوآورانه^۸، به عنوان رفتارهایی که با خود تغییر به همراه می‌آورد، با دگرگون‌سازی شغلی ارتباط پیدا می‌کند. این نوع رفتارها بیانگر ایجاد و خلق چیزهای جدید و با متفاوت است و به‌واسطه‌ی جهت‌گیری برای تغییر تعریف می‌شود، زیرا این رفتارها با ایجاد محصولی جدید، خدمت، تفکر، رویه و فرایندی جدید، در ارتباط است

-
- 1- Avolio
 - 2- Gibbons
 - 3- Transformational leadership
 - 4- Idealized influence
 - 5- Inspirational motivation
 - 6- Intellectual stimulation
 - 7- Individualized consideration
 - 8- Innovative behavior

(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). بر اساس دیدگاه جانسن^۱ (۲۰۰۱)، رفتار نوآورانه فردی در محیط کار به عنوان یک رفتار پیچیده، شامل سه رفتار مختلف می‌شود: تولید ایده، پشتیبانی از ایده، و عمل کردن به ایده. نوآوری فردی با تولید ایده‌های بدیع و سودمند در حیطه‌های مختلف شروع می‌شود. همچنین، مامفورد، اسکات، گدیس و استرانگ^۲ (۲۰۰۲)، رفتارهای نوآورانه را به ۲ بُعد تقسیم کرده‌اند: الف) ارائه و آزمودن ایده‌های نو، ب) اجرا و پیاده‌سازی این ایده‌ها. افراد می‌توانند با ترکیب، تولید، پشتیبانی و در نهایت عملی کردن ایده‌ها در هر زمان انتظار نوآوری داشته باشند (Scott & Bruce, 1994).

بر این اساس، یک خلاء پژوهشی مهمی که در بحث دگرگون‌سازی شغلی وجود دارد، این است که در پیش‌بینی این متغیر عوامل سازمانی مؤثر بر آن تا به حال مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. باید این موضوع را مورد توجه قرار داد که مدیران سازمان‌ها باید چه اقداماتی را برای افزایش دگرگون‌سازی شغلی انجام دهند. براساس خلاء موجود، در این تحقیق نقش برخی از متغیرهای سازمانی مهم، از جمله اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی، در پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغلی و حیطه‌های آن مورد بررسی قرار گرفت.

سوالات پژوهش

- ۱- آیا بین اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی با دگرگون‌سازی شغلی رابطه وجود دارد؟
- ۲- کدام یک از متغیرهای پیش‌بین، شامل اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی، می‌توانند دگرگون‌سازی شغلی را پیش‌بینی نمایند؟

روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی و با روش تحقیق همبستگی است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل کلیه‌ی کارکنان شرکت نورد و لوله اهواز در سال ۱۳۹۱ می‌باشد. نمونه‌ی آماری پژوهش شامل ۱۵۷ نفر از کارکنان این شرکت بود که به دلیل محدودیت‌های موجود با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌های پژوهش

1- Janssen

2- Mumford, Scott, Gaddis, & Strange

به‌وسیله‌ی پرسشنامه‌های خودگزارشی به‌دست آمدند و با شاخص‌ها و روش‌های آماری همچون میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه تحلیل شدند. همچنین به منظور تعیین پایایی ابزارهای پژوهش از روش آلفای کرونباخ و به‌منظور بررسی روایی مقیاس دگرگون‌سازی شغلی نیز از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. لازم به ذکر است، به منظور جایگزین‌سازی داده‌های مفقود از روش بیشینه کردن پیش‌بینی^۱ استفاده شد. تحلیل‌های لازم بر روی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS ویراست ۲۲ و AMOS ویراست ۲۲، انجام گرفت.

ابزار سنجش

مقیاس اشتیاق شغلی^۲. این مقیاس توسط اسکاوفلی، سالانوا و همکاران (۲۰۰۲) طراحی شده که ۱۷ ماده دارد و سه حیطه‌ی نیرومندی، وقف خود و جذب را تحت پوشش قرار می‌دهد. پاسخ‌ها در تمام ماده‌های این مقیاس از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی می‌شوند. پایایی این مقیاس در پژوهش‌های متعددی با روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفته که برای اشتیاق شغلی بین ۰/۸۰ تا ۰/۹۰ به‌دست آمده است (Demerouti, Bakker, Janssen, & Schaufeli, 2001; Durán, Extremera, & Rey, 2004; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, & Grau, 2001; Schaufeli, & Bakker, 2004). علاوه-براین، جهت بررسی اعتبار این سازه، ارتباط آن با پرسشنامه‌ی فرسودگی شغلی مسلاچ^۳ (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 1996) در پژوهش‌های بسیاری مورد بررسی قرار گرفته و رابطه‌ی منفی معناداری نیز میان این دو سازه مشاهده شده‌است (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001; Schaufeli, & Bakker, 2004; Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova, & Bakker, 2002; Schaufeli, Salanova, et al., 2002). تقی‌پور و نیسی (۱۳۹۰) در پژوهش خود پایایی این پرسشنامه و خرده مقیاس‌های آن را با دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف، در دامنه ۰/۷۹ تا ۰/۹۴ گزارش نمودند. همچنین، برای تعیین اعتبار پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده نمودند. شاخص‌های نیکویی

1- Expectation Maximum (EM)

2- work engagement scale

3- Maslach Burnout Inventory

برازش به دست آمده حاکی از اعتبار قابل قبول این پرسشنامه بود و تمام ماده‌ها روی عامل مربوط به خود بار مثبت و معناداری داشتند. در پژوهش حاضر پایایی این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ بررسی شد که برای اشتیاق شغلی $0/88$ به دست آمد. مقیاس کنترل شغلی^۱. این مقیاس توسط جکسون و همکاران (۱۹۹۳) طراحی شده است. این مقیاس ۱۰ ماده دارد و ۲ حیطه‌ی کنترل زمان کار و کنترل روش کار را در بر می‌گیرد. هر کدام از آزمودنی‌ها با استفاده از یک مقیاس پنج درجه‌ای، شامل هرگز (۱) تا خیلی زیاد (۵)، این ماده‌ها را درجه‌بندی می‌نمایند. جکسون و همکاران (۱۹۹۳) پایایی پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ برای کنترل زمان $0/85$ و برای کنترل روش $0/77$ گزارش نمودند. غفوری ورنوسفادرانی، نعمی و ارشدی (۱۳۸۸) و ساعی (۱۳۸۸) در پژوهش خود به ترتیب ضرایب آلفای کرونباخ $0/88$ و $0/80$ را برای کنترل شغلی گزارش نمودند. غفوری ورنوسفادرانی و همکاران (۱۳۸۸) به منظور تعیین اعتبار این مقیاس از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده نمودند. شاخص‌های نیکویی برازش به دست آمده حاکی از اعتبار بسیار خوب این پرسشنامه بود و تمام ماده‌ها روی عامل مربوط به خود بار مثبت و معناداری داشتند. در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ برای کنترل شغلی $0/75$ به دست آمد.

پرسشنامه رفتارهای کاری نوآورانه^۲. در این پژوهش از پرسشنامه‌ای که توسط کراس^۳، در سال ۲۰۰۴ طراحی شده، استفاده شد. این پرسشنامه ۸ ماده دارد و از دو بُعد تولید و پیاده‌سازی ایده‌های جدید تشکیل شده است. پاسخ‌ها در تمام ماده‌های این پرسشنامه از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده‌اند. کراس (۲۰۰۴) پایایی بُعد تولید ایده‌ها را به روش آلفای کرونباخ $0/78$ و پایایی بُعد پیاده‌سازی ایده‌ها را $0/81$ به دست آورد. ضرایب پایایی این پرسشنامه در پژوهش نعمی و همکاران (۱۳۹۰)، به دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب $0/82$ و $0/74$ به دست آمد. آن‌ها همچنین برای به دست آوردن روایی همگرا، همبستگی این پرسشنامه را با بُعد بازبودن^۴ پرسشنامه‌ی شخصیتی نئو^۵ مورد بررسی قرار دادند. ضریب

1- Job control scale

2- Innovative work behavior questionnaire

3- Krause

4- Openness

5- NEO Personality Inventory

همبستگی نمرات پرسشنامه‌ی رفتارهای نوآورانه با نمرات بُعد بازبودن پرسشنامه‌ی نئو، ۰/۴ گزارش شد که در سطح $p < 0/01$ معنادار بود. در پژوهش حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰/۸۳ به دست آمد.

پرسشنامه رهبری تحولی. در این پژوهش، پرسشنامه‌ی سبک رهبری چند عاملی^۱ که در سال ۱۹۸۵ توسط باس طراحی شده، مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه شامل دو حیطه‌ی رهبری تحولی و رهبری تبدیلی^۲ می‌باشد که تنها از ۲۰ ماده‌ی مرتبط با رهبری تحولی در این پژوهش استفاده شد. رهبری تحولی ۴ حیطه‌ی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک عقلانی و ملاحظه‌ی فردی را شامل می‌شود و هر ماده دارای یک پاسخ پنج درجه‌ای شامل هرگز (۰) تا خیلی زیاد (۴) می‌باشد. نتایج به دست آمده از پژوهش‌های متعدد اعتبار پرسشنامه‌ی سبک رهبری چند عاملی را در زبان‌های مختلفی نشان می‌دهند. ماده‌های پرسشنامه به گونه‌ای ثابت و پایدار به عوامل و مقیاس‌ها وابسته و مرتبطاند (*Bass & Avolio, 1999*). باس و اولیو (۱۹۹۹)، پایایی پرسشنامه‌ی سبک رهبری چند عاملی را براساس نتایج ۱۴ مطالعه مستقل، بین ۰/۸۱ تا ۰/۹۴ گزارش کرده‌اند. در پژوهش ستاری (۱۳۸۶) جهت ارزیابی پایایی پرسشنامه‌ی سبک رهبری چند عاملی از روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شد که برای رهبری تحولی به ترتیب ضرایب ۰/۷۱ و ۰/۶۵ گزارش شد. همچنین در آن پژوهش برای محاسبه‌ی اعتبار پرسشنامه، رابطه‌ی آن با پرسشنامه‌ی عقیده‌ی رهبری محاسبه شد که ضریب همبستگی به دست آمده برابر با ۰/۵۸ گزارش شد که در سطح $p < 0/01$ معنادار بود. در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه‌ی رهبری تحولی با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ به دست آمد.

پرسشنامه‌ی دگرگون‌سازی شغلی.^۳ در پژوهش حاضر از پرسشنامه‌ی طراحی شده به وسیله‌ی لاورنس^۴ (۲۰۱۰) استفاده گردید. این پرسشنامه شامل ۱۸ سوال می‌باشد و سه حیطه‌ی تغییر مرزهای وظیفه، تغییر مرزهای ارتباطی و تغییر شناختی مرزهای وظیفه را در برمی‌گیرد. آزمودنی‌ها با استفاده از یک مقیاس پنج درجه‌ای، شامل هرگز (۱) تا خیلی زیاد (۵)، این ماده‌ها را درجه‌بندی می‌نمایند. لاورنس (۲۰۱۰) پایایی این

-
- 1- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
 - 2- Transactional leadership
 - 3- Job crafting questionnaire
 - 4- Laurence

پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ برای حیطة تغییر مرزهای وظیفه ۰/۹۱ و برای دو حیطة تغییر مرزهای ارتباطی و تغییر شناختی مرزهای وظیفه ۰/۹۰ گزارش نمود. در پژوهش حاضر به منظور بررسی روایی این مقیاس از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد که تمام آیتم‌ها روی عامل مربوط به خود بار مثبت و معنی‌داری گذاشته‌اند. همچنین به منظور بررسی برازندگی الگو از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شد. همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مجذور کای^۱ (χ^2) ۲۶۲/۷۱، نسبت $\frac{\chi^2}{df}$ ۱/۹۹، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب^۲ (RMSEA) ۰/۰۸، شاخص نیکویی برازش^۳ (GFI) ۰/۸۳، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده^۴ (AGFI) ۰/۷۸، شاخص برازندگی افزایش^۵ (IFI) ۰/۸۰، شاخص برازندگی تطبیقی^۶ (CFI) ۰/۷۹، شاخص بنتلر- بونت یا شاخص نرم شده برازندگی^۷ (NFI) ۰/۶۶، شاخص تاکر- لویز^۸ (TLI) ۰/۷۶ به دست آمد. از این رو، نتایج تحلیل عاملی تأییدی بیانگر این است که این مقیاس از روایی سازه‌ای خوبی برخوردار است. علاوه بر این، پایایی دگرگون‌سازی شغلی با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد.

جدول ۱: شاخص‌های نیکویی برازش تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه‌ی دگرگون‌سازی شغلی

شاخص پراکندگی	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	TLI
الگوی پیشنهادی	۲۶۲/۷۱	۱۳۲	۱/۹۹	۰/۰۸	۰/۸۳	۰/۷۸	۰/۷۹	۰/۸۰	۰/۶۶	۰/۷۶

- 1- Chi-square
- 2- Root mean square error of approximation
- 3- Goodness-of-fit
- 4- Adjusted goodness of fit
- 5- Incremental fit index
- 6- Comparative Fit Index
- 7- Normed fit index
- 8- Tucker lewis index

یافته‌های پژوهش

در جدول ۲ میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه گردیده است. همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود همبستگی مثبت و معناداری بین متغیرهای پیش‌بین و دگرگون‌سازی شغلی وجود دارد. از بین متغیرهای پیش‌بین، اشتیاق شغلی قوی‌ترین رابطه را با دگرگون‌سازی شغلی ($r=0/38$) داشت. پس از اشتیاق شغلی، به ترتیب رفتارهای نوآورانه ($r=0/36$)، کنترل شغلی ($r=0/27$) و سبک رهبری تحولی ($r=0/26$) بیش‌ترین همبستگی را با دگرگون‌سازی شغلی داشتند.

جدول ۲: ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	<u>M</u>	<u>SD</u>	۱	۲	۳	۴
اشتیاق شغلی	۵۶/۳۹	۱۱				
کنترل شغلی	۳۳/۰۶	۵/۷۰	۰/۳۵**			
رفتارهای نوآورانه	۲۸/۷۵	۵/۳۰	۰/۳۶**	۰/۳۳**		
رهبری تحولی	۶۲/۷۸	۸/۹۹	۰/۳۵**	۰/۰۶	۰/۰۹	
دگرگون‌سازی شغلی	۵۶/۵۳	۹/۸۲	۰/۳۸**	۰/۲۷**	۰/۳۶**	۰/۲۶**

** $p < 0/01$

به‌منظور پاسخ به این سوال که کدام‌یک از متغیرهای پیش‌بین نقش مهم‌تری در پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغلی ایفا می‌نمایند، از تحلیل رگرسیون چندمتغیری با روش ورود مرحله‌ای استفاده شد که نتایج حاصل از آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج رگرسیون چند متغیری اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی با دگرگون‌سازی شغلی (ورود مرحله‌ای)

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	R	R ²	F	p	ضرایب رگرسیون		
						۱	۲	۳
اشتیاق شغلی		۰/۳۷۶	۰/۱۴۱	۲۵/۵۱	<0/001			
						0/38	t=5/05	p<0/001
رفتارهای نوآورانه		0/447	0/20	۱۹/۲۵	<0/001			
						0/26	t=3/36	p=0/001
رهبری تحولی		0/471	0/222	۱۴/۵۷	<0/001			
						0/23	t=2/78	p=0/006
						0/16	t=2/09	p=0/03
						0/27	t=3/50	p=0/001

دگرگون‌سازی شغلی

در خصوص پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغلی نتایج مندرج در جدول ۳ نشان می‌دهد که از بین چهار متغیر پیش‌بین، تنها کنترل شغلی از معادله‌ی رگرسیون حذف شده است. این جدول نشان می‌دهد که اشتیاق شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی به ترتیب بیش‌ترین اهمیت را در تبیین واریانس دگرگون‌سازی شغلی دارا می‌باشند. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، همبستگی چندگانه برای ترکیب خطی متغیرهای اشتیاق شغلی، رفتارهای نوآورانه و سبک رهبری تحولی با دگرگون‌سازی شغلی ۰/۴۷۱ می‌باشد که با نسبت $F_{14/57}$ در سطح $p < 0/001$ معنادار است. این متغیرها ۲۲ درصد واریانس دگرگون‌سازی شغلی را پیش‌بینی می‌نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که رابطه‌ی مثبت و معناداری بین اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی با دگرگون‌سازی شغلی وجود دارد. علاوه‌برآن، نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که اشتیاق شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی به‌ترتیب بیش‌ترین نقش را در پیش‌بینی واریانس دگرگون‌سازی شغلی برخوردارند. اگرچه پژوهشی که رابطه‌ی بین اشتیاق شغلی، کنترل شغلی، رفتارهای نوآورانه و رهبری تحولی را با دگرگون‌سازی شغلی مورد بررسی قرار داده باشد انجام نگرفته است، اما نتایج به دست آمده همسو با تحقیقات تایمز^۱، بیکر و درکز^۲ (۲۰۱۰)، بیکر (۲۰۱۱)، زهو و اولدهام^۳ (۲۰۰۱)، لیونز (۲۰۰۸)، دن‌هارتوگ و بلشاک^۴ (۲۰۱۰)، بلشاک^۴ (۲۰۱۲)، استراوس^۵، گریفین و رافرتی^۶ (۲۰۰۹)، رانک، نلسون، آلن و زو^۷ (۲۰۰۹) و فرس و فای^۸ (۲۰۰۰ و ۲۰۰۱) می‌باشد. بازنگری متون مربوط به مطالعات سازمانی در کشورمان نیز نشان می‌دهد که متغیر دگرگون‌سازی شغلی به عنوان یک متغیر سازمانی مهم که می‌تواند دیدگاه کارکنان و سازمان‌ها را در مورد ماهیت کار و شرح وظایف به‌طور جدی تغییر دهد و اثرات مثبت بسیار تأثیرگذار بر کارایی و

-
- 1- Tims
 - 2- Derks
 - 3- Zhou & Oldham
 - 4- DenHartog & Belschak
 - 5- Strauss
 - 6- Rafferty
 - 7- Rank, Nelson, Allen, & Xu
 - 8- Frese & Fay

اثر بخشی سازمان‌ها داشته باشد، تا به حال مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین مطالعه‌ی حاضر یک پژوهش منحصربه‌فرد در این خصوص است که می‌تواند زمینه را برای معرفی و گسترش دانش در این عرصه نقش مهمی ایفا کند.

در مورد ارتباط بین اشتیاق شغلی و دگرگون‌سازی شغلی باید گفت که بر اساس نظر تایمز و همکاران (۲۰۱۰)، دگرگون‌سازی شغلی یک شکل خاص از رفتارهای فعالانه است که کارکنان را قادر می‌سازد تا مشاغل‌شان را با دانش، مهارت و توانایی‌های شخصی‌شان از یک طرف و از طرف دیگر با نیازها و ترجیحات خود تطبیق دهند. بیکر (۲۰۱۱) معتقد است که افراد مشتاق رفتارهای فعالانه، کنش‌ور و مثبت از خود نشان می‌دهند. آن‌ها بازیگران منفعل و کنش‌پذیری در محیط کاری نیستند و در صورت لزوم فعالانه محیط کاری‌شان را تغییر می‌دهند. آن‌ها ممکن است محتوا یا طراحی مشاغل خود را به وسیله‌ی انتخاب وظایف، تغییر محتوای شغلی‌شان و یا ایجاد معنا تغییر دهند (Bakker, 2011).

در خصوص نقش کنترل شغلی در پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغلی باید گفت که اغلب پژوهش‌های انجام شده در این حیطه، این‌گونه فرض نموده‌اند که تنها کارکنانی قادر به اصلاح و تغییر شغل خود هستند که از آزادی عمل در کار خود برخوردار باشند (Ilgen & Hollenbeck, 1992; Staw & Boettger, 1990). ورزش‌نیوسکی و داتن (۲۰۰۱) بیان می‌کنند کارکنان برانگیخته برای ایجاد دگرگونی‌های شغلی در ارتباط با کاری که انجام می‌دهند و چگونگی انجام آن وقتی قدرت کنترل داشته باشند، به احتمال بیشتری اقدام به تغییر شغل خود می‌نمایند. تحت چنین شرایطی کارکنان به احتمال بیشتری دست به این تغییرات خواهند زد (Tims & Bakker, 2010). به عبارت دیگر کنترل کارکنان بر چگونگی انجام وظایف‌شان و این‌که در طی انجام کار با چه کسانی تعامل داشته باشند دگرگون‌سازی شغل را تسهیل می‌نماید (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

در خصوص نقش نوآوری برای پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغلی باید گفت که کارکنانی که رفتار خلاق بیشتری از خود نشان می‌دهند، نه تنها ابعادی از شغل خود را که باید تغییر یابد مد نظر و توجه قرار می‌دهند، بلکه رفتار خلاق آن‌ها مسیر و بستری را برای انجام دادن آن تغییرات فراهم می‌آورد. تصورات و عملکرد خلاق بیانگر توانایی تشخیص فرصت‌ها برای دگرگون‌سازی و نیز تشخیص راه‌های جدید برای

سازگاری با شغل خویش می‌باشد که ممکن است دیگران توانایی انجام چنین کاری را نداشته باشند. علاوه بر آن تحقیقات نشان می‌دهند که عملکرد خلاق با تمایل به انجام رفتارهایی از قبیل ایجاد تغییرات و نفوذ بر محیط و نیز تعیین فرصت و عمل به آن‌ها به‌عنوان شاخص‌هایی از دگرگون‌سازی شغلی رابطه‌ی مثبت دارد (Kim, Hon, & Crant, 2009). کارکنانی که از عملکرد خلاق بالایی برخوردارند، نه تنها به آن ابعاد از خود شغل که باید تغییر یابد توجه می‌کنند بلکه تلاش خود را برای انجام این تغییرات نیز به‌عمل می‌آورند. با ترکیب این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که آن‌هایی که خلاق‌ترند، تمایل بیشتری دارند تا بر مشاغلی که با علائق، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا نیازهای آن‌ها منطبق نباشد، اعمال کنترل بیشتری نمایند. این نوع سازگاری و انطباق شخص - شغل می‌تواند از طریق دگرگون‌سازی شغلی انجام گیرد. این یافته‌ها نشان می‌دهند که عملکرد خلاق گذشته‌ی یک فرد، تمایل او را برای انجام رفتار خلاقانه در حیطه‌های مختلف فراهم می‌آورد که یکی از آن‌ها ایجاد تغییرات دلخواه و مطلوب در ساختار یا معنی خود شغل می‌باشد.

در نهایت در مورد تبیین ارتباط بین رهبری تحولی و دگرگون‌سازی شغلی باید گفت که رهبران تحولی در تیم‌ها، بر خودکارآمدی زیردستانشان تأثیر می‌گذارند و از این طریق باعث می‌شوند تا آن‌ها دست به دگرگون‌سازی بزنند (Strauss et al., 2009). همچنین، رهبران تحولی با تأکید بر ارزش‌هایی چون همکاری با زیردستان و درگیر نمودن آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری، سطوح بالاتری از رفتارهای فعالانه را در زیردستانشان به‌وجود می‌آورند (Rank et al., 2009). علاوه بر این، این رهبران با برانگیختن کارکنان برای عمل نمودن فراتر از استانداردهای مورد انتظار، باعث رفتارهای فعالانه در زیردستان خود می‌شوند (Bettencourt, 2004). همچنین، کیفیت بالای ارتباط بین کارکنان و سرپرستان، باعث می‌گردد تا اختیارات و آزادی عمل بیشتری به کارکنان داده شود و رهبران اعتماد بیشتری نسبت به توانایی آن‌ها و تعهدشان نسبت به انجام کار پیدا کنند. کیفیت مطلوب روابط بین رهبران و زیردستان باعث می‌شود تا ایفای نقش کارکنان تسهیل شود، که دگرگون‌سازی شغلی نمونه‌ای از آن است (Fried, Levi, & Laurence, 2007).

براساس نتایج حاصل از این تحقیق، سازمان‌ها به‌منظور افزایش اثربخشی فردی و به‌دنبال آن افزایش اثربخشی سازمانی می‌توانند با ایجاد پیوند میان فرد و شغل او،

فراهم آوردن بستر مناسب برای ایجاد و اجرای ایده‌های جدید، پرورش رهبران با توان نفوذ بالا، ایجاد چشم‌انداز وسیع، تعهد و شور در زیردستان، و همچنین فراهم آوردن شرایطی که در آن کارکنان کنترل بیشتری بر شغل خود داشته باشند، باعث شوند تا کارکنان شغل خود را به‌گونه‌ای تغییر دهند که با توانمندی، رغبت‌ها و علائقشان منطبق گردد و دگرگون‌سازی شیوع بیشتری پیدا کند.

پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی می‌باشد. استفاده از پرسشنامه‌های خودسنجی به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها و انتخاب نمونه تنها از بین کارکنان یک شرکت، تعمیم نتایج به‌دست آمده در این پژوهش را با محدودیت‌هایی مواجه می‌سازد. بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از جامعه‌ی گسترده‌تری، متشکل از شرکت‌ها و سازمان‌های فعال در حوزه‌های مختلف نمونه‌گیری و داده‌های پژوهش با استفاده از شیوه‌های متنوعی گردآوری شود.

منابع و مأخذ

- ۱- ساعی، الهام (۱۳۸۸). بررسی رابطه‌ی برخی علمکردهای انگیزشی هدفگذاری، عدالت سازمانی، کنترل شغلی، خودکارآمدی شغلی، خودتنظیمی با توانمندسازی روانشناختی و التزام کاری در یک کارخانه‌ی صنعتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی، گروه روان‌شناسی.
- ۲- ستاری، فاطمه (۱۳۸۶). بررسی رابطه‌ی ساده و چندگانه ابعاد بزرگ شخصیتی با سبک‌های رهبری تبدیلی و تبدالی در مدیران وزارت صنایع و معادن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی، گروه روان‌شناسی.
- ۳- غفوری ورنوسفادرائی، محمدرضا؛ نعیمی، عبدالزهرا؛ و ارشدی، نسرین (۱۳۸۸). رابطه‌ی جو روان شناختی ادراک شده سازمانی با کنترل شغلی در کارکنان کارخانه‌ی صنعتی اسنوا در اصفهان. *تحقیقات علوم رفتاری*، ۷(۲)، ۱۱۹-۱۳۰.
- ۴- نعیمی، عبدالزهرا؛ تقی‌پور، آذین؛ و نیسی، عبدالکاسم (۱۳۹۰). رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی. *علوم رفتاری*، ۵(۴)، ۳۲۵-۳۳۳.
- 5-Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Direction in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- 6-Barley, S. R., & Kunda, G. (2006). Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20, 45-66.
- 7-Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- 8-Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- 9-Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Palo Alto, CA: Mind Garden, Inc.
- 10-Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 14, 312-330.

- 11-Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80, 165-180.
- 12-Cappelli, P. (2000). Managing without commitment. *Organizational Dynamics*, 28(4), 11-24.
- 13-Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, 279-286.
- 14-DenHartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202.
- 15-Durán, A., Extremera, N., & Rey, L. (2004). Engagement and burnout: Analysing their association patterns. *psychological Reports*, 94, 1048-1050.
- 16-Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- 17-Frese, M., & Fay, D. (2000). Self-starting behavior at work: Toward a theory of personal initiative. *Advances in Psychology*, 131, 307-324.
- 18-Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- 19-Fried, Y., Levi, A. S., & Laurence, G. (2007). The job characteristics model and LMX-MMX leadership. In J. B. Graen, & J. A. Graen (Eds.), *LMX Leadership: The Series* (Vol. 5, pp. 157-197). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- 20-González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.
- 21-Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- 22-Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- 23-Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.

- 24-Ilggen, D. R. & Hollenbeck, J. R. (1992). The structure of work: Job design and roles. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.165-207). Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press.
- 25-Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied psychology*, 78, 753-762.
- 26-Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039-1050.
- 27-Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- 28-Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24, 93-103.
- 29-Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- 30-Laurence, G. A. (2010). Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors. PhD Dissertation, Syracuse University.
- 31-Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. S. (2007). Work stress and leadership development: The role of leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.
- 32-Lyons, P. (2006). Individual competitiveness and spontaneous changes in jobs. *Advances in Competitiveness Research*, 14(1), 90-98.
- 33-Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business psychology*, 23, 25-36.
- 34-Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory-Manual* (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press.
- 35-Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- 36-Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel psychology*, 55, 589-612.
- 37-Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.

- 38-Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- 39-Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 465-489.
- 40-Rousseau, D. (2005). I-deals idiosyncratic deals employees bargain for themselves. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- 41-Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2001). From "burnout" to "engagement": A new perspective. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- 42-Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- 43-Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- 44-Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- 45-Schaufeli, W. B., Taris, T., LeBlanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & DeJonge, J. (2001). Can work produce health? The quest for the engaged worker. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- 46-Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 137, 580-607.
- 47-Spector, B. A. (1989). From bogged down to fired up: Inspiring organizational change. *Sloan Management Review*, 30(4), 29-34.
- 48-Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.
- 49-Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20, 279-291.
- 50-Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial psychology*, 36(2), 1-9.

- 51-Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2010). The development and validation of the job crafting scale. Manuscript submitted for publication.
- 52-Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- 53-Worline, M., Wrzesniewski, A., & Rafaeli, A. (2002). Courage and work: Breaking routines to improve performance. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior* (99. 295-330). San Francisco: Jossey-Bass.
- 54-Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 296-308). San Francisco: Berrett-Koehler.
- 55-Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- 56-Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behavior*, 35, 151-167.

