



## **The effect of self-leadership strategies on the formation of job crafting with the mediating role of leader's empowering behaviors and job independence**

**Razieh Aghababaei<sup>1</sup>** 

<sup>1</sup> Assistance Professor, Education Department, University of Kashan, Kashan, Iran. Corresponding Author, Email: razieh.agb@kashanu.ac.ir

### **Abstract**

**Purpose:** According to the new findings of organizational behavior in the area of job redesign, job crafting positions should be provided to the members of the organization; Because job crafting brings many benefits to the organization at the individual and organizational level, and according to research, several factors such as job independence, leadership style, and leadership behaviors can help to realize job crafting. In this regard, Liu et al (2023) investigated how self-leadership promotes job crafting, and the results showed that self-leadership, directly and indirectly, promotes job crafting. Kula (2022) investigated the relationship between mental peace, self-leadership, job autonomy, and person-job fit, and the results indicated a positive relationship between self-leadership and job autonomy. Taboli et al. (2023) designed a model to predict job crafting and the results showed that factors such as job independence and leadership styles can be considered as precursors of job crafting. Based on this, the present study aimed to investigate the effect of self-leadership strategies on the formation of job crafting with the mediating role of a leader's empowering behaviors and job independence.

**Design/Methodology/Approach:** The type of research is descriptive-correlation and the statistical population included 445 employees of Kashan University that through Morgan's table, 220 people were selected as a sample. The research tool was four questionnaires of self-leadership strategies, job crafting, leader's empowering behaviors & job independence. The validity of the questionnaires was checked in the form of content, construction, convergent, and divergent. The reliability of the questionnaires was estimated through Cronbach's alpha for self-leadership strategies at 0.82, job crafting at 0.77, empowering leader behaviors at 0.88, and job independence at 0.78. Data analysis was done at the descriptive and inferential level using SPSS version 26 and Smart PLS statistical software.

**Findings:** Findings showed the mean variable of self-leadership (3.94), job crafting (3.27), job independence (3.53), and empowering leadership behavior (3.36). The path coefficients showed that the effects of self-leadership on job independence, job crafting, and empowering behavior of the leader were positive and significant. Also, the effects of job independence and empowering leader behavior on job crafting were positive and significant, and the mediating role of leader empowerment behaviors and job independence in the effect of self-leadership strategies on job crafting was confirmed.

**Discussion and Conclusion:** The results showed job crafting positions should be available to the members of the organization, and the path that can facilitate this process is to create a context for their self-leadership; Because organizational leaders in the process of self-leadership of people, empower them with their empowering behaviors and grant them independence so that they can play a role in designing their jobs. Considering the effect that self-leadership has on job crafting, the behavior of organizational managers should be directed towards the direction of paying attention to the development of people and investing self-leadership skills in them. In this regard, organizational training should be provided to people to know themselves better, to know and believe in their capacities, to set goals for themselves, and to control and evaluate themselves to achieve them. Considering the role of empowerment and job independence in the relationship between self-leadership and career crafting, the organization and its managers should provide behaviors to empower the workforce, trust them, and provide them with the opportunity to grow and progress. When the workforce understands the empowering behavior of the leader and the organizational support provided, more internal motivation will be formed in them and they will be psychologically empowered. This context helps them to distance themselves from the many work pressures that can exist in the organization's environment and focus their attention on their duties and shaping them more effectively.

**Keywords:** Self-leadership strategies, Job crafting, Empowering leader behaviors, Job independence.

**Citation:** Aghababaei, R. (2024). The effect of self-leadership strategies on the formation of job crafting with the mediating role of leader's empowering behaviors and job independence. *Psychological Researches In Management*, 10(1), 93-115. (In Persian)

---

Received: January 30, 2024  
Revised: March 15, 2024  
Accepted: March 24, 2024  
Article Type: Research Paper

P- ISSN: 2476-4833  
E- ISSN: 2588-7084  
Published by Hazrat-e Masoumeh University  
doi: 10.22034/jom.2024.2021624.1143

© Authors



## تأثیر راهبردهای خودرهبی در شکل‌گیری بازآفرینی شغلی: نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبر و استقلال شغلی\*

راضیه آقابابایی<sup>۱</sup>

استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: razieh.agb@kashanu.ac.ir

### چکیده

بازآفرینی شغلی مزایای زیادی را در سطح فردی و سازمانی نصیب سازمان می‌کند و بر اساس پژوهش‌ها، عوامل متعددی مانند استقلال شغلی، سبک رهبری و رفتارهای رهبری می‌توانند به تحقق بازآفرینی شغلی کمک کنند. از این رو، هدف این پژوهش بررسی تأثیر راهبردهای خودرهبی در شکل‌گیری بازآفرینی شغلی با نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبر و استقلال شغلی است. نوع پژوهش توصیفی - همبستگی و جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه کاشان به تعداد ۴۴۵ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان، ۲۲۰ نفر از میان آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش چهار پرسش‌نامه راهبردهای خودرهبی، بازآفرینی شغلی، رفتارهای توانمندساز رهبر و استقلال شغلی بود. پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ برای راهبردهای خودرهبی ۰/۸۲، بازآفرینی شغلی ۰/۷۷، رفتارهای توانمندساز رهبر ۰/۸۸ و استقلال شغلی ۰/۷۸ برآورد شد. ضرایب مسیر نشان داد تأثیرات خودرهبی بر استقلال شغلی، بازآفرینی شغلی و رفتار توانمندساز رهبر مثبت و معنادار بود. همچنین، اثرات استقلال شغلی و رفتار توانمندساز رهبر بر بازآفرینی شغلی مثبت و معنادار بود و نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبر و استقلال شغلی در تأثیر راهبردهای خودرهبی بر بازآفرینی شغلی تأیید شد. نتایج بیانگر این است که موقعیت‌های بازآفرینی شغلی باید در اختیار اعضای سازمان قرار گیرند و مسیری که می‌تواند این فرایند را تسهیل کند، ایجاد زمینه برای خودرهبر کردن آن‌ها است؛ زیرا رهبران سازمانی در فرایند خودرهبر کردن افراد، با رفتارهای توانمندساز خود آن‌ها را توانمند و به آن‌ها استقلالی را اعطا می‌کنند که با استفاده از آن می‌توانند در طراحی شغل خود نقش داشته باشند.

**واژگان کلیدی:** راهبردهای خودرهبی، بازآفرینی شغلی، رفتارهای توانمندساز رهبر، استقلال شغلی.

**استناد:** آقابابایی، رضیه (۱۴۰۳). تأثیر راهبردهای خودرهبی در شکل‌گیری بازآفرینی شغلی: نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبر و استقلال شغلی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۰(۱)، ۹۳-۱۱۵.

## مقدمه

امروزه در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که با تغییرات مداوم همراه است و این تغییرات شکل زندگی سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات نسلی که در جامعه اتفاق افتاده است، نسل‌هایی متفاوت مانند بیبی بومرها<sup>۱</sup>، نسل ایکس، نسل وای و نسل زد را به عنوان نیروی کار به سازمان‌ها معرفی کرده است که هر کدام از این نسل‌ها درکی متفاوت از زندگی حرفه‌ای، فرایندهای کاری، توسعه و رشد حرفه‌ای دارد. همچنین، تغییراتی مشخص که از پیامدهای پاندمی کووید ۱۹ است، محیط‌های کاری را به سمت دورکاری یا افزایش مجازی‌سازی و شکل‌گیری برنامه‌های مجازی بیشتر سوق داده است. این تحولات باعث شده است تغییراتی در سازگاری کارکنان با سازمان شکل بگیرد؛ کارکنانی دارای صلاحیت که خواستار استقلال بیشتر نیز هستند. پیامدهای تمامی این تغییرات در روند فردی‌سازی و بازآفرینی شغلی قابل بحث است (Kardas, 2020). بازآفرینی شغلی عبارت است از سازگار کردن شغل با نیازها و توانایی‌های افراد یا به عبارتی دیگر، نزدیک کردن مرزهای کاری به کارکنان تا کار را هیجان‌انگیزتر، منطبق با توانایی‌های افراد و همچنین راهبردهای سازمان کند (Berg et al, 2013). موضوع جالب توجه در رابطه با بازآفرینی شغلی این است که تغییرات اعمال‌شده بر شغل از جانب شخص به صورت داوطلبانه و غیررسمی به منظور تطابق بیشتر شغل با ترجیحات فردی انجام می‌شود (Rofcanin et al, 2018).

بازآفرینی شغلی در سال‌های اخیر به دغدغه مشترک بسیاری از دانشمندان و صاحب‌نظران تبدیل شده است و نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد مزایای بسیاری را در سطح فردی و سازمانی نصیب سازمان می‌کند (Rudolph et al, 2018). بازآفرینی شغلی بر تعهد سازمانی و دلبستگی سازمانی (Wang et al, 2018) و شماری دیگر از متغیرهای مورد نیاز سازمان‌ها در عصر حاضر، مانند انگیزش (De Beer et al, 2016) و نوآوری (Tho, 2022) تأثیر مثبت دارد. با توجه به اینکه تأثیر به‌سزای بازآفرینی شغلی بر نیروی کار و تحقق بیشتر اهداف سازمانی در دنیای دائم‌التغییر امروزی تأیید شده است (Wang et al, 2017)، علاقه‌ای روزافزون از سوی پژوهشگران برای شناسایی عوامل فزاینده آن مانند سبک‌های رهبری (Zhang & Parker, 2019)، راهبردهای خودرهبری (Harari et al, 2021)، استقلال شغلی (Petrou et al, 2012) و نظایر آن دیده می‌شود. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر خودرهبری بر بازآفرینی شغلی با نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبر و استقلال شغلی در میان کارکنان دانشگاه است.

<sup>1</sup> Baby boomers

## مبانی نظری

### بازآفرینی شغلی

بیشتر رویکردهای طراحی شغل نقش نیروی کار را در شکل‌گیری الگوهای رفتاری منحصر به فرد خودشان در رابطه با وظایفی که انجام می‌دهند، نادیده می‌گیرند. این در حالی است که در عصر حاضر، رویکرد بالا به پایین و ایستای طراحی شغل دیگر پاسخ‌گوی نیازهای نیروی کار نیست و آن‌ها به دنبال پویایی و معنا بخشیدن به شغل خود هستند. آنچه در این میان می‌تواند کمک‌رسان فرد و سازمان باشد، راهبردهایی مانند بازآفرینی شغلی است (Demerouti et al, 2020). در واقع، امروزه سازمان‌ها از شرح شغل‌های سنتی عبور کرده‌اند. منظور از شرح شغل‌های سنتی روندی است در گذشته که در آن هر نیروی کار باید مجموعه‌ای از وظایف طراحی شده توسط سازمان را به همان شکل و به طریقی ایستا و فاقد خلاقیت و پویایی انجام می‌داد (Demerouti, 2014). تحولات اخیر در محیط‌های کاری سازمان‌ها را به سمت رویکردهای پایین به بالا و خودجوش نیروی کار مانند بازآفرینی شغلی سوق داده است (Rudolph et al, 2018). بازآفرینی فرایندی از پایین به بالا است که کار را متناسب ترجیحات نیروی کار می‌کند و در راستای آن، کار را تعدیل می‌کند. بازآفرینی شغلی با حیطه‌های زیر در ارتباط است: الف) بازآفرینی وظیفه: در این حیطه، فرد تکالیف مربوط به کار خود را تغییر می‌دهد. فرد می‌تواند تعداد، وسعت، محتوا و روش کار خود را تغییر دهد. ب) بازآفرینی ارتباطی: در این حیطه، فرد می‌تواند نوع یا تعداد ارتباطات و تعاملات مرتبط با انجام وظایف خود را تغییر دهد. پ) بازآفرینی شناختی: تغییر در این حیطه به تغییر دیدگاه و نگرش فرد به شغل خود اشاره می‌کند (Dubbel et al, 2019). در مجموع و با توجه به حیطه‌های تغییر و بازآفرینی شغلی، باید اذعان داشت در واقع، فرد با تغییر در این حیطه‌ها، طرح شغل یا محیط اجتماعی که در آن کار می‌کند را دست‌خوش تغییر می‌کند و آن را با خواست و تمایلات خود بیشتر هم‌سو می‌کند، انگیزه درونی خود را در راستای تحقق وظایفش افزون و کار را برای خود معنادار می‌کند (Slemp et al, 2015).

### استقلال شغلی

استقلال شغلی بُعدی مهم در الگوی ویژگی‌های کاری است و به میزانی که نیروی کار می‌تواند امور مربوط به شغل خود را سازمان‌دهی کند، روند کار خود را تعیین کند و از قوه ابتکار و قضاوت خود برای انجام وظایفش استفاده کند، اشاره دارد (Breugh, 1985). استقلال کاری میزان کنترل و تصمیم‌های فرد را در رابطه با تنظیمات کاری، روش‌های کاری و استانداردهای کاری که با اندکی آزادی عمل متفاوت خواهند بود، مشخص می‌کند و به نیروی کار فرصت تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغل را اعطا می‌کند تا آن‌ها آوای خود را نیز در وظایف‌شان ببینند (Cohen et al, 2009).

استقلال شغلی بر رفتارهای کاری نیروی کار تأثیر مثبت دارد، نیازهای درونی آن‌ها را برآورده می‌کند و به نیروی کار کمک می‌کند تا از طریق تصمیم‌گیری، حس کنترل بر کار خود را داشته باشد (Sung et al, 2022). نیروی کاری که استقلال شغلی بیشتری دارند، فرصت بیشتری برای یادگیری دانش و مهارت‌های جدید دارند و ارزش درونی کار خود را درک می‌کنند. اما در عوض، نیروی کاری که استقلال شغلی کمتری دارند، امکان انتخاب‌های آزادانه کمتری دارند و حمایتی را از طرف سازمان ادراک نمی‌کنند (Sekiguchi et al, 2017).

## رفتار توانمندساز رهبری

در میان رفتارهای رهبری، رفتار توانمندساز رهبر به طریقی قابل ملاحظه مورد توجه قرار گرفته است و در بستر پژوهش‌های مختلف، با متغیرهای مورد نیاز سازمان‌های عصر حاضر به عنوان رفتار رهبری که اختیار و مسئولیت بیشتری را برای نیروی کار در رابطه با شغلش فراهم می‌کند، مورد مطالعه قرار گرفته است (Liu et al, ;Yadav et al, 2023; Hassi et al, 2021). تانگ و چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) دو دیدگاه را در رابطه با رهبری توانمندساز مدنظر قرار داده‌اند: نخست، اینکه رهبری توانمندساز با رفتار رهبران در ارتباط است و دوماً، با نگرش نیروی کار. رفتار توانمندساز رهبران به توزیع قدرت و تخصیص مسئولیت‌های بیشتر به نیروی کار مربوط می‌شود. در رهبری توانمندساز، رهبران محیط حمایتی را برای نیروی کار فراهم می‌کنند که در آن بالادستی‌ها به توانایی‌های زیردستان اعتماد می‌کنند و قدرت و آزادی عمل را برای تصمیم‌گیری و شناخت شغل به آن‌ها تفویض می‌کنند. رفتار توانمندساز رهبری ارتباط و تعاملی فعالی را بین رهبر و پیروان ایجاد می‌کند و در سطح بالا می‌تواند باعث ارتقای قدرت تصمیم‌گیری نیروی کار شود و فرصت بیشتری را برای آن‌ها به منظور تسهیم اطلاعات فراهم کند (Cheong, 2016).

## خودرهبری

نظریه خودرهبری به عنوان سبکی متفاوت از رهبری در دهه‌های گذشته، توجه فزاینده پژوهشگران را در ارتباط با تأثیری که می‌تواند در سازمان داشته باشد، به خود جلب کرده است (Liu et al, 2023). خودرهبری به عنوان سازه‌ای محوری که در علوم سازمانی مورد توجه قرار گرفته است، فرایندی است که از طریق آن، افراد بر افکار، احساسات و رفتار خود در محل کار تأثیر می‌گذارند (Stewart et al, 2019). مانز و سیمز<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) پیشنهاد کرده‌اند رهبران در سازمان‌ها توانایی فرد را در مدیریت بر خود در محیط کاری توسعه دهند. آن‌ها این نوع از رهبری را ابر رهبری (هدایت دیگران در جهت هدایت خودشان) نامیدند و اظهار داشته‌اند در کنترلی که از طرف ناظران و محیط کاری بر کارکنان اعمال می‌شود،

<sup>1</sup> Tung & Chang

<sup>2</sup> Manz & Sims

محدودیت وجود دارد. در واقع، بقیه کنترل یا انگیزه کار از درون فرد سرچشمه می‌گیرد (Herzberg et al, 2003). نظریه خودرهبی شامل سه راهبرد اصلی است: راهبردهای رفتارمحور، راهبردهای پاداش طبیعی و راهبردهای تفکر سازنده (Neck et al, 2017). راهبرد رفتارمحور شامل توانایی مشاهده رفتار خود، تأمل بر تأثیر رفتار، شناسایی و ارزیابی رفتارهای مؤثر و غیرمؤثر، تعیین اهدافی به منظور بهبود یا جایگزینی رفتار و اعطای پاداش فرد به خود در زمان تحقق اهداف در راستای ارتقای عملکرد فردی در محیط کار و زندگی است. اساساً راهبردهای رفتارمحور به این تجربه مثبت ختم می‌شوند که رفتار غیرمؤثر شناسایی می‌شود و به منظور ارتقای عملکرد، با رفتار مؤثر جایگزین می‌شود (Manz & Neck, 1999). پژوهش‌ها در رابطه با انگیزش درونی، اساس راهبرد پاداش طبیعی را فراهم می‌کنند. راهبرد پاداش طبیعی شامل این امر است که فرد بتواند به دل‌خوشی و لذت در کاری که مجبور به انجام آن بوده است، دست یابد و به دنبال جنبه‌های مثبت وظیفه باشد و به دلیل پاداش درونی‌شان بر آن‌ها تأکید و تمرکز کند. این توانایی تمرکز بر وظیفه به خاطر پاداش درونی آن باعث افزایش حس صلاحیت، خودکنترلی و هدف‌مداری می‌شود که آن نیز به نوبه خود انگیزش فرد را در کار ارتقاء می‌بخشد (Herzberg et al, 2003). یک چالش برای تغییر سازمانی این است که رفتار فرد را می‌توان مشاهده کرد، ولی تفکر فرد فقط به وسیله خود او قابل دست‌یابی است و از آنجا که تفکر فرد بر رفتار او تأثیر می‌گذارد، برای سازمان‌ها سودبخش است که تفکر پیشرفت‌گرا، مثبت و سازنده را ترویج دهند (Judge & Locke, 1992).

### ارتباط راهبردهای خودرهبی و بازآفرینی شغلی

نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد رهبران عامل اصلی چگونگی شکل‌گیری بافت سازمانی هستند و سبک رهبری آن‌ها عامل کلیدی تأثیرگذار بر بازآفرینی شغلی است (Khan et al, 2021). آنچه در ادبیات تأثیر سبک‌های رهبری بر بازآفرینی شغلی مورد غفلت قرار گرفته و نیازمند پژوهش‌های بیشتر است، تأثیر خودرهبی کارمندمحور بر بازآفرینی شغلی است؛ سبک رهبری که تناسب بیشتری با عصر حاضر نسبت به سایر رویکردهای رهبری دارد (Knotts et al, 2022). در واقع، دانشمندان در سال‌های اخیر رویکردی جایگزین را در مطالعات رهبری مورد توجه قرار داده‌اند که نشان می‌دهد افراد چگونه باید خود را مدیریت و رهبری کنند (Stewart et al, 2019) و نقش خودرهبی در دانش، نگرش و رفتارهای مولد تأیید شده است (Harari et al, 2021). استوارت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) پیشنهاد می‌دهند که افراد می‌توانند از راهبردهای خودرهبی به عنوان ابزاری برای بهبود نگرش‌ها و عملکرد خود سود ببرند. بر اساس این مبانی، فرضیه اول پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه اول) راهبردهای خودرهبی در شکل‌گیری بازآفرینی شغلی تأثیر دارد.

<sup>1</sup> Stewart

## خودرهبری، استقلال شغلی و بازآفرینی شغلی

از یک طرف، خودرهبری باعث ارتقای استقلال شغلی می‌شود (Kula, 2022) و افزایش استقلال شغلی سبب می‌شود نیروی کار از فرایندهای کاری روزمره فراتر بروند و روش‌های جدید و متفاوت را تجربه کنند و از این طریق بتوانند بر مشکلات مربوط به وظیفه خود غلبه کنند (Volmer et al, 2012). هنگامی که میزان استقلال شغلی افزایش می‌یابد، حس مسئولیت فردی ارتقاء می‌یابد، رضایتمندی او از کار و سازمان بیشتر می‌شود و در نهایت، عملکرد بهتری خواهد داشت (پورحیدر و همکاران، ۱۴۰۰). از طرف دیگر، نظارت زیاد از سوی ناظران و رهبران مانع تحقق بازآفرینی می‌شود (Lyons, 2008). گفتنی است، استقلال شغلی اساساً یک حالت ذهنی است که فرد را از لحاظ نیاز به توانمند شدن و تحت کنترل کمتری قرار گرفتن ارضا می‌کند و برای او فرصت کنترل بیشتر بر کارش را مهیا می‌کند (Yilmaz, 2018). نتایج پژوهش‌ها بر این موضوع صحنه می‌گذارد که استقلال شغلی عامل اصلی و آغازین فرایند بازآفرینی شغلی است (Petrou et al, 2012) و تأثیر مثبت آن بر بازآفرینی شغلی تأیید شده است (Dierdorff & Jensen, 2018). بر اساس این مبانی، فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه دوم) استقلال شغلی کارکنان در رابطه بین خودرهبری و بازآفرینی شغلی نقش میانجی را ایفا می‌کند.

## خودرهبری، رفتارهای توانمندساز رهبر و بازآفرینی شغلی

خودرهبری، نیروی کار را با اعطای آزادی بیشتر و کنترل بیشتر بر زندگی کاریشان توانمند می‌سازد و آن‌ها را به سمت تبدیل شدن به بزرگ‌ترین حامی خودشان هدایت می‌کند (Amundsen & Martinsen, 2015) و این توانمند شدن به نیروی کار کمک می‌کند تا نسبت به وظیفه خود فعال‌تر باشند و از منفعل بودن نسبت به آن فاصله بگیرند (Xu & Zhang, 2022). در واقع، در راستای تأثیر خودرهبری بر بازآفرینی شغلی، باید اذعان داشت خودرهبری از طریق توانمند کردن نیروی کار باعث ارتقای سطح بازآفرینی شغلی توسط آن‌ها می‌شود؛ زیرا بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، تأثیر عوامل فردی بر رفتار کارکنان با عوامل محیطی و بیرونی تحت تأثیر قرار می‌گیرد (Ryan & Deci, 2000). کارکنان تحت تأثیر عواملی مختلف در سازمان قرار می‌گیرند و رهبری عاملی مهم در بافت محیطی سازمان است. رفتارهای توانمندساز رهبران باعث تعامل میان رهبران و کارکنان می‌شود (Kim & Beehr, 2018). رفتارهای توانمندساز رهبران که با تعیین وظایف و مسئولیت‌های نیروی کار در محدوده‌ای ویژه شروع می‌شود، به آن‌ها این فرصت را می‌دهد تا توانمند شوند، نقش‌های خود را انتخاب کنند و در تصمیم‌گیری‌های شغلی حضور داشته باشند و از این طریق، مهارت‌های حل مسأله و اولویت‌بندی مربوط به شغل خود را کسب کنند و به همین دلیل است که نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد توانمندی افراد از سوی رهبران



بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت می‌گذارد (Ghadi & Almanagah, 2020). هنگامی که نیروی کار خودهدایت‌شده در موقعیتی قرار می‌گیرند که در آن سطحی بالا از رفتارهای توانمندساز رهبری اعمال می‌شود، به منابع بیشتری دسترسی خواهند داشت، حس کنترل بیشتری را از طرف خود احساس می‌کنند و خودکارآمدی و تعلق آن‌ها به سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین، نیازهای روان‌شناختی اولیه آن‌ها برآورده می‌شوند و انگیزش بیشتری را کسب می‌کنند. در مقابل، هنگامی که همین نیروی کار در موقعیتی قرار می‌گیرند که در آن رفتارهای توانمندساز رهبری در سطحی پایین اعمال می‌شود، آن‌ها قدرت تصمیم‌گیری کمتری خواهند داشت و نظرات و ایده‌های خود را ابراز نمی‌کنند و اعتماد و حمایت کمتری را از سوی رهبر سازمان ادراک می‌کنند (Liu et al, 2023).

بر اساس این مبانی، فرضیه سوم پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شود:

فرضیه سوم) رفتارهای توانمندساز رهبر در رابطه بین خودرهبی و بازآفرینی شغلی نقش میانجی را ایفا می‌کند.

## پیشینه پژوهش

لیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) چگونگی ارتقای بازآفرینی شغلی توسط خودرهبی را بررسی کردند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد خودرهبی به صورت مستقیم و غیرمستقیم ارتقاءدهنده بازآفرینی شغلی است. کولا<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی رابطه آرامش ذهنی، خودرهبی، استقلال شغلی و تناسب شخص - شغل را بررسی کرد و نتایج حاکی از ارتباط مثبت بین خودرهبی و استقلال شغلی بود. مادن-ایوستا و آلپارسلان<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) ارتباط بین خودرهبی و عملکرد شغلی با میانجی‌گری توانمندسازی را بررسی کردند و نتایج گویای افزایش توانمندسازی توسط اجرای خودرهبی است که در نهایت، به ارتقای عملکرد شغلی منجر می‌شود. میندا و گلاگوسکا<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) بازآفرینی شغلی را در میان رده‌های مختلف مدیریت با نقش میانجی استقلال شغلی بررسی کردند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد استقلال شغلی بر بازآفرینی شغلی تأثیری مثبت دارد. شصتی و همکاران (۱۳۹۹) ابعاد و مؤلفه‌های تبیین‌کننده بازآفرینی شغلی را در نظام اداری سلامت شناسایی، کمی‌سازی و اولویت‌بندی کردند و نتایج این پژوهش نشان داد عواملی مانند خودشناسی، افزایش همکاری میان مدیران و نیروی کار و استقلال شغلی بر ارتقای بازآفرینی شغلی در سازمان تأثیرگذار هستند. ابراهیمی و فتحی (۱۴۰۱) در پژوهشی ارتباط بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و بازآفرینی شغلی را بررسی کردند و اذعان داشتند رهبران سازمان‌ها

<sup>1</sup> Liu

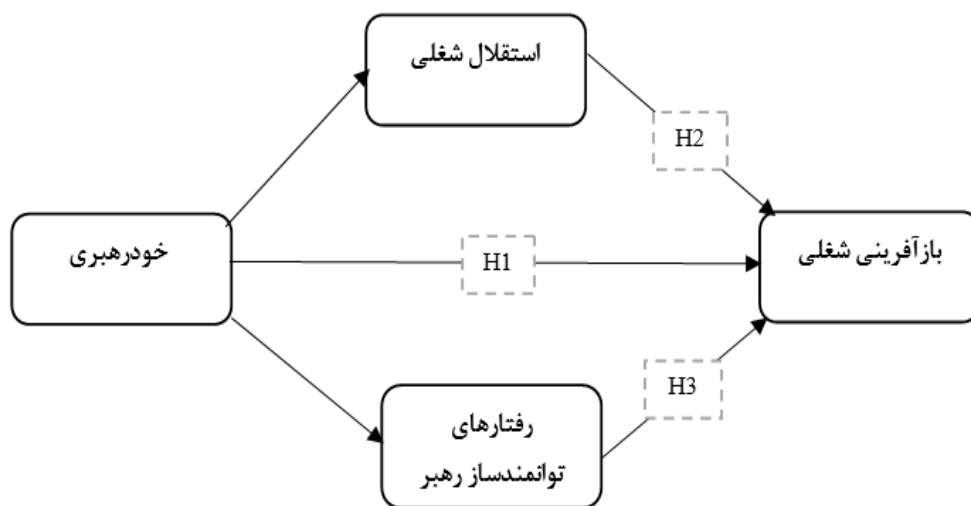
<sup>2</sup> Kula

<sup>3</sup> Maden-Eyiusta & Alparslan

<sup>4</sup> Minda & Glagolska

در شرایط پیچیدگی وظایف امروزی باید در راستای درک حمایت سازمانی بیشتر از سوی نیروی کار قدم بردارند، زیرا حمایت سازمانی ادراک‌شده از سوی نیروی کار بر ارتقای بازآفرینی شغلی تأثیرگذار است. قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر با نقش میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی در میان کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، نشان دادند رهبری تحول‌گرا از طریق یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیری مثبت و معنادار دارد که ضریب این تأثیر ۰/۴۴ است و از طریق نوآوری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیری مثبت و معنادار دارد که ضریب این تأثیر ۰/۵۵ است. همچنین، تأثیر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر، مثبت و معنادار است که ضریب این تأثیر ۰/۶۶ است. تابلی و همکاران (۱۴۰۲) الگویی را به منظور پیش‌بینی بازآفرینی شغلی طراحی کردند که در آن، عواملی مانند استقلال شغلی و سبک‌های رهبری می‌توانند به عنوان پیش‌آیندهای بازآفرینی شغلی در نظر گرفته شوند.

در مجموع، باید اذعان داشت با توجه به بحران‌های پیش‌آمده در اقتصاد، نیاز به بازآفرینی شغلی بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود و یکی از راه‌های نجات کسب‌وکارها و سازمان‌ها بازآفرینی شغلی است. از آنجا که تا کنون پژوهش‌هایی اندک در رابطه با پیش‌آیندهای بازآفرینی شغلی انجام شده‌اند (تابلی و همکاران، ۱۴۰۲)، خلأ پژوهشی در این زمینه احساس می‌شود. پژوهش حاضر از یک سو می‌تواند بر ادبیات این حیطه بیفزاید و از سوی دیگر، از آنجا که کارکنان دانشگاه که از آن‌ها به عنوان یاوران علمی یاد می‌شود، در محیطی آکادمیک فعالیت می‌کنند و کارکنان دانشی در محیط‌هایی این چنین، نه فقط باید از تمایل و ظرفیتی بیشتر برای شکل‌دهی آگاهانه وظایف خود برخوردار باشند، بلکه باید فرصتی بیشتر برای این منظور در اختیار آن‌ها قرار گیرد، مطالعه بازآفرینی شغلی آن‌ها ضرورتی انکارناپذیر است. در همین راستا، عوامل و شرایط سازمانی به عنوان مهم‌ترین انگیزه برای بازآفرینی شغلی شناسایی شده‌اند (Haemi et al, 2018)، در نتیجه، پژوهش حاضر با توجه به این مسائل و خلأهای پژوهشی، به دنبال آن است تا تأثیر سازه‌هایی مانند راهبردهای خودرهبری به عنوان متغیر مستقل و در کنار آن، تأثیر متغیرهایی دیگر مانند استقلال شغلی و رفتارهای توانمندساز رهبری را به عنوان متغیر میانجی بر بازآفرینی شغلی در آموزش عالی و در بستر پژوهشی که تا کنون مطالعه نشده است، مطالعه کند. از این رو، پژوهش حاضر از نوآوری لازم برخوردار است و ضرورت انجام آن اجتناب‌ناپذیر است. شکل ۱ بیانگر مدل مفهومی پژوهش است.



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مدل بازآفرینی شغلی اسلمپ و ولابرندریک<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) با سه مؤلفه (بازآفرینی وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی)، راهبردهای خودرهبری (Houghton et al, 2004) با سه راهبرد (رفتارمحور، تفکر سازنده و پاداش طبیعی)، استقلال شغلی (زارع احمدآبادی و همکاران، ۱۳۹۷) و رفتارهای توانمندساز رهبر (Ahearne et al, 2005) با چهار مؤلفه (معنی‌داری شغل، اعتماد به عملکرد بالا، آزادی عمل و مشارکت در تصمیم‌گیری) بود.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان ستادی دانشگاه کاشان به تعداد ۴۴۵ نفر بود که از میان آن‌ها و از طریق جدول کرجسی و مورگان<sup>۲</sup> و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش، تعداد ۱۹۲ پرسش‌نامه برگشت داده شد و نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها ۸۷ درصد بود. ابزارهای پژوهش شامل چهار پرسش‌نامه بازآفرینی شغلی اسلمپ و ولابرندریک (۲۰۱۵) با پانزده گویه و سه مؤلفه (بازآفرینی وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی)، پرسش‌نامه تجدیدنظرشده خودرهبری (Houghton et al, 2004) با ۲۸ پرسش و سه راهبرد (رفتارمحور، تفکر سازنده و پاداش طبیعی)، پرسش‌نامه استقلال شغلی (زارع احمدآبادی و همکاران، ۱۳۹۷) با چهار پرسش و پرسش‌نامه رفتارهای توانمندساز رهبری (Ahearne et al, 2005) با ۱۲

<sup>1</sup> Slemp & Vella-Brodrick

<sup>2</sup> Krejcie & Morgan

پرسش و چهار مؤلفه (معنی‌داری شغل، اعتماد به عملکرد بالا، آزادی عمل و مشارکت در تصمیم‌گیری) برحسب طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. روایی پرسش‌نامه‌ها به صورت محتوایی، سازه، همگرا و واگرا بررسی شد.

جدول ۱) نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش

متغیرها	آیتم‌ها	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	نتایج
خودرهبری	رفتارمحور	۰/۰-۹۱/۸۳	۰/۸۲	۰/۹۵	۰/۸۹	تأیید
	پاداش طبیعی	۰/۰-۸۳/۷۳				
	تفکر سازنده	۰/۰-۹۲/۹۰				
بازآفرینی شغلی	وظیفه‌ای	۰/۹۲	۰/۷۷	۰/۸۶	۰/۶۹	تأیید
	رابطه‌ای	۰/۷۹				
استقلال شغلی	شناختی	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۸۶	۰/۶۲	تأیید
	گویه ۱	۰/۷۱				
	گویه ۲	۰/۷۳				
	گویه ۳	۰/۷۲				
رفتار توانمندساز	گویه ۴	۰/۷۵	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۸۰	تأیید
	اعتماد	۰/۹۳				
	مشارکت	۰/۴۱				
	آزادی عمل	۰/۸۵				
	معناداری شغل	۰/۸۴				

با توجه به نتایج جدول ۱، شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی همه متغیرها از مطلوبیتی نسبتاً خوب برخوردار هستند. در متغیر خودرهبری، مؤلفه تفکر سازنده (۰/۹۰-۰/۹۲)، در متغیر بازآفرینی شغلی، مؤلفه بازآفرینی وظیفه‌ای (۰/۹۲)، در متغیر استقلال شغلی، گویه ۴ با عنوان اعطای فرصت خلاق بودن به کارکنان برای استفاده از توانایی‌های خود (۰/۷۵) و در متغیر رفتار توانمندساز رهبری، مؤلفه اعتماد (۰/۹۳) دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

جدول ۲) معیار فورنل و لانکر برای روایی واگرا

متغیرها	خودرهبی	بازآفرینی	استقلال شغلی	رفتار توانمندساز
خودرهبی	۰/۸۵			
بازآفرینی	۰/۳۸	۰/۸۳		
استقلال شغلی	۰/۳۱	۰/۷۲	۰/۷۳	
رفتار توانمندساز	۰/۶۵	۰/۳۳	۰/۲۶	۰/۷۸

معیار فورنل و لارکر<sup>۱</sup> به این موضوع اشاره دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE)<sup>۲</sup> هر سازه باید بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد و مقادیر موجود بر روی قطر اصلی ماتریس باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط بزرگ‌تر باشند. معیار فورنل و لارکر برای راهبردهای خودرهبی ۰/۸۵، بازآفرینی شغلی ۰/۸۳، استقلال شغلی ۰/۷۳ و رفتار توانمندساز رهبری ۰/۷۸ است که از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده آن است که مدل پژوهش دارای اعتبار تشخیص مناسبی است.

پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای راهبردهای خودرهبی ۰/۸۲، بازآفرینی شغلی ۰/۷۷، رفتارهای توانمندساز رهبر ۰/۸۸ و استقلال شغلی ۰/۷۸ برآورد شد. تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) و استنباطی (تی تک‌نمونه‌ای، رگرسیون، تحلیل مسیر و آزمون سوبل) با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS نسخه ۲۶ و اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۳</sup> انجام شد.

## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی گروه نمونه نشان داد ۶۰ درصد از گروه نمونه (فراوانی ۱۱۵) کارکنان مرد و ۴۰ درصد (فراوانی ۷۷) معلمان زن بودند. ۳۰ درصد (فراوانی ۵۷) سابقه خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۳۴ درصد (فراوانی ۶۶)، ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۶ درصد (فراوانی ۶۹) ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند. ۱۷ درصد (فراوانی ۳۲) استخدام قراردادی، ۴۱ درصد (فراوانی ۷۸) پیمانی و ۴۳ درصد (فراوانی ۸۲) رسمی بودند.

<sup>۱</sup> Fornell-Larcker

<sup>۲</sup> Average Variance Extracted

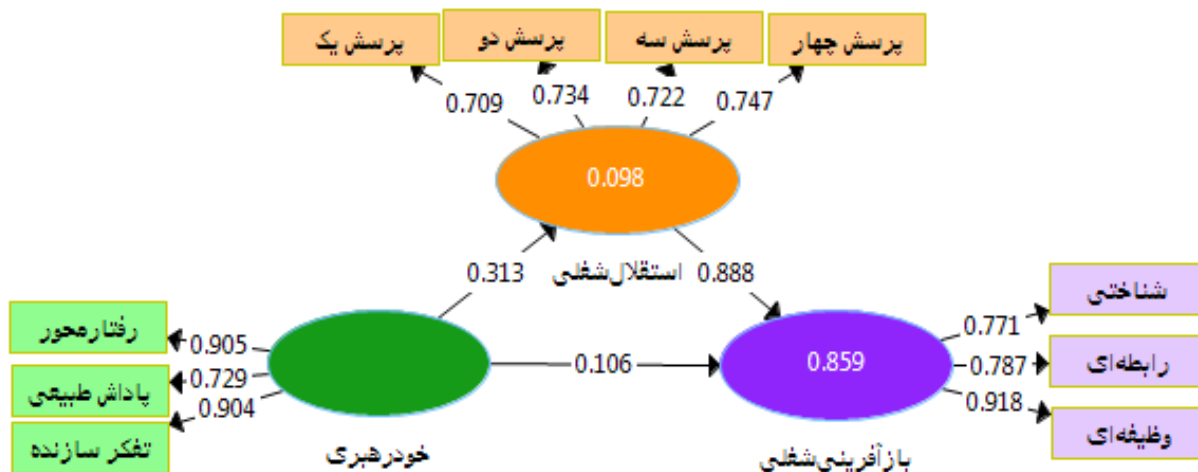
<sup>۳</sup> Smart Pls

جدول ۳) مقایسه میانگین متغیرها

متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
بازآفرینی شغلی	۱۹۲	$۳/۲۷ \pm ۰/۵۵$	-۰/۵۳	۰/۷۵
خودرهبری	۱۹۲	$۳/۹۴ \pm ۰/۴۲$	-۰/۴۳	۱/۸۷
استقلال شغلی	۱۹۲	$۳/۵۳ \pm ۰/۶۰$	-۱/۰۳	۱/۸
رفتار توانمندساز	۱۹۲	$۳/۳۶ \pm ۰/۵۱$	-۰/۳۹	-۰/۴۸

به منظور بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرها، از ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شد. مقدار چولگی و کشیدگی مشاهده‌شده برای چهار متغیر بازآفرینی شغلی، خودرهبری، استقلال شغلی و رفتار توانمندساز در بازه (۲ و -۲) قرار دارد؛ از این رو، توزیع داده‌های هر چهار متغیر نرمال است.

همچنین، میانگین متغیر خودرهبری ۳/۹۴، بازآفرینی شغلی ۳/۲۷، استقلال شغلی ۳/۵۳ و رفتار توانمندساز رهبری ۳/۳۶ است.

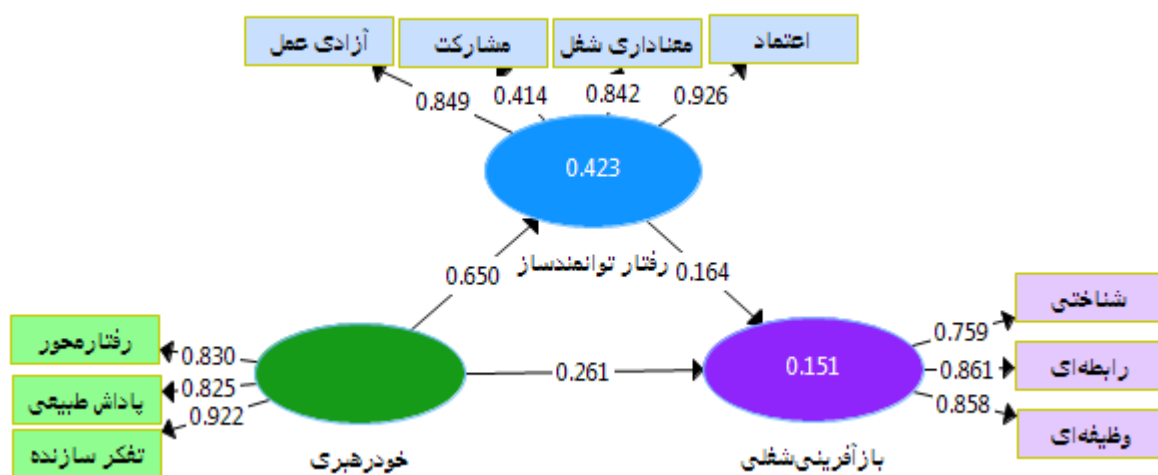


شکل ۲) تحلیل مسیر رابطه بین متغیر خودرهبری و بازآفرینی شغلی با نقش میانجی استقلال شغلی (ضرایب استاندارد)

جدول (۴) ضرایب مسیر متغیرها

متغیر	Beta	t	P-value
خودرهبی و استقلال شغلی	۰/۳۱	۴/۰۵۷	۰/۰۰۰
خودرهبی و بازآفرینی شغلی	۰/۱۰۶	۳/۹۷	۰/۰۰۰
استقلال شغلی و بازآفرینی شغلی	۰/۸۹	۶۶/۶۷	۰/۰۰۰

ضرایب مسیر نشان داد خودرهبی با  $Beta=0/31$  بر استقلال شغلی و با  $Beta=0/106$  بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین، استقلال شغلی با  $Beta=0/89$  بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.



شکل (۳) تحلیل مسیر رابطه بین متغیر خودرهبی و بازآفرینی شغلی با نقش میانجی رفتار توانمندساز رهبر (ضرایب استاندارد)

جدول (۵) ضرایب مسیر متغیرها

متغیر	Beta	t	P-value
خودرهبی و رفتار توانمندساز	۰/۶۵	۱۴/۹۸	۰/۰۰۰
خودرهبی و بازآفرینی شغلی	۰/۲۶	۲/۳۳۵	۰/۰۲
رفتار توانمندساز و بازآفرینی شغلی	۰/۱۶	۲/۱۰	۰/۰۳

ضرایب مسیر نشان داد خودرهبری با  $Beta=0/65$  بر رفتار توانمندساز و با  $Beta=0/26$  بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین، رفتار توانمندساز رهبر با  $Beta=0/16$  بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۶) نتایج آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی استقلال شغلی و رفتار توانمندساز

متغیرها	B	SE	t
خودرهبری و استقلال شغلی	۰/۴۰	۰/۱۰	۳/۹۴
استقلال شغلی و بازآفرینی شغلی	۰/۷۵	۰/۰۳۴	
خودرهبری و رفتار توانمندساز	۰/۶۷	۰/۰۷۳	۳/۴
رفتار توانمندساز و بازآفرینی شغلی	۰/۱۵	۰/۰۴۱	

از آنجا که ضریب رگرسیون رابطه بین خودرهبری و استقلال شغلی  $0/40$ ، ضریب رگرسیون رابطه بین استقلال شغلی و بازآفرینی شغلی  $0/75$ ، خطای استاندارد رابطه بین خودرهبری و استقلال شغلی  $0/10$  و خطای استاندارد رابطه بین استقلال شغلی و بازآفرینی شغلی  $0/034$  بود و مقدار آماره آزمون برابر  $3/94$  شد که از مقدار  $1/96$  بیشتر است، نقش میانجی استقلال شغلی مثبت و معنادار است. همچنین، از آنجا که ضریب رگرسیون رابطه بین خودرهبری و رفتار توانمندساز رهبری  $0/67$ ، ضرایب رگرسیون رابطه بین رفتار توانمندساز رهبری و بازآفرینی شغلی  $0/15$ ، خطای استاندارد رابطه بین خودرهبری و رفتار توانمندساز رهبری  $0/073$  و خطای استاندارد رابطه بین رفتار توانمندساز رهبری و بازآفرینی شغلی  $(0/041)$  بود و مقدار آماره آزمون برابر  $3/4$  شد که از مقدار  $1/96$  بیشتر است، نقش میانجی رفتار توانمندساز رهبری مثبت و معنادار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نیروی کار فعال در دانشگاه عمدتاً افرادی دانش‌محور هستند که تحت تأثیر پویایی محیط آکادمیک، تمایل و انگیزش بیشتری به پیشرفت، بهبود مشارکت و ابراز نظر درباره فرایندهای کاری دارند. این افراد تمایل دارند روش‌هایی جدید را برای بهبود کارشان تعریف کنند، گسترش روابط با دیگران، شبکه‌سازی و ارتباطات درون و برون‌سازمانی را بیازمایند و به طور مستمر اهمیت شغل‌شان را برای موفقیت سازمانشان درک کنند (ابراهیمی، ۱۳۹۹). در نتیجه، با توجه به یافته‌های جدید رفتار سازمانی در حیطه طراحی مجدد مشاغل، موقعیت‌های بازآفرینی شغلی باید در اختیار آنها قرار گیرد و مسیری که می‌تواند این فرایند را تسهیل کند، ایجاد زمینه برای خودرهبر کردن آنها است، زیرا رهبران سازمانی در فرایند خودرهبر



کردن افراد، با رفتارهای توانمندساز خود آن‌ها را توانمند می‌کنند و به آن‌ها استقلالی اعطا می‌کنند که در نتیجه آن می‌توانند در طراحی شغل خود نقش داشته باشند.

نتایج فرضیه اول نشان داد خودرهبی تأثیری مثبت و معنادار بر بازآفرینی شغلی دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های لیو و همکاران (۲۰۲۳)، کولا (۲۰۲۲)، ابراهیمی و فتحی (۱۴۰۱) و شصتی و همکاران (۱۳۹۹) هم‌سو است. در واقع، سبک خودرهبی با سبک‌های رایج رهبری متفاوت است، زیرا رهبری از درون به برون اتفاق می‌افتد و فرد هم شروع‌کننده فرایندی تأثیرگذار است و هم پذیرنده آن (Knotts et al, 2022). همین مبحث خود می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت برجسته و متمایزکننده تأثیر خودرهبی بر بازآفرینی شغلی باشد، زیرا همان‌طور که بحث شد، بازآفرینی شغلی فرایندی داوطلبانه و غیررسمی است که از درون فرد نشئت می‌گیرد. حال اگر فرد خودرهبر باشد و توانایی شناخت و مدیریت ظرفیت‌های خود را دارا باشد، مسلماً توانایی بیشتری در مدیریت و بازآفرینی وظایف خود را نیز دارا است و در این راه اثربخش‌تر عمل می‌کند. طبق نتایج پژوهش‌های انجام‌شده، افراد خودرهبر از انگیزش درونی بیشتری برخوردار هستند و همین انگیزش درونی نیز می‌تواند در راستای موفقیت آن‌ها بر بازآفرینی شغلی تأثیرگذار باشد (Liu et al, 2023). هرگاه افراد انگیزش درونی بیشتری داشته باشند، علاقه و اشتیاق آن‌ها به کار و وظایف‌شان از درونشان نشئت می‌گیرد و نه صرفاً از تقویت‌کننده‌های محیطی. همین امر باعث می‌شود به صورت خودجوش و داوطلبانه تغییراتی را در وظایف خود ایجاد کنند تا بتوانند به نحوی شایسته‌تر به آن‌ها جامعه عمل بپوشانند.

نتایج حاصل از فرضیه دوم نشان داد استقلال شغلی تأثیری مثبت و معنادار بر بازآفرینی شغلی دارد و نقش میانجی آن در تأثیر خودرهبی بر بازآفرینی شغلی تأیید می‌شود. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های کولا (۲۰۲۲)، میندا و گلاگوسکا (۲۰۱۹) و تابلی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌راستا است. رهبری که خودرهبر کردن نیروی کار را به عنوان هدف خود در نظر گرفته است، کنترل خود را بر آن‌ها کمتر و استقلال و آزادی عمل بیشتری را به آن‌ها اعطا می‌کند. همین کمتر شدن کنترل و درک نیروی کار مبنی بر اینکه خودشان باید بر کارشان کنترل و نظارت بیشتری داشته باشند یا به گفته‌ای، خودکنترل خودناظر باشند، استقلال شغلی را پایه‌ریزی می‌کند و همین استقلال شغلی بهترین نقطه شروع بازآفرینی شغلی است. با دیدی سنتی به بحث مدیریت و رهبری، مدیران و رهبران زمانی از استقلال و آزادی عمل بیشتری نسبت به نیروی کار برای انجام تغییرات در وظایف خود برخوردار بودند و نیروی کار در مراتب پایین‌تر نسبت به این موضوع که آن‌ها آزادی عمل کافی در این راستا را ندارند، گلایه می‌کردند (Minda & Glagolska, 2019). ولی امروزه، با سبک‌های رهبری جدید از جمله خودرهبی، این استقلال شغلی در اختیار نیروی کار قرار می‌گیرد تا با استفاده از آن توانایی نزدیک کردن مرزهای کاری را به ترجیحات فردی خود داشته باشند. شغلی که در آن میزان استقلال شغلی زیاد باشد و فرد احساس توانمندی

زیادی داشته باشد، باعث ایجاد احساس مسئولیت فردی در فرد و به علاوه، رضایتمندی وی می‌شود و در نتیجه، عملکردی بهتر را در پی خواهد داشت (Cho et al, 2013).

نتایج حاصل از فرضیه سوم نشان داد رفتارهای توانمندساز تأثیری مثبت و معنادار بر بازآفرینی شغلی دارد و نقش میانجی آن در تأثیر خودرهبی بر بازآفرینی شغلی تأیید می‌شود. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های لیو و همکاران (۲۰۲۳)، مادن-ایوستا و آلپارسلان (۲۰۲۲) و ابراهیمی و فتحی (۱۴۰۱) هم‌راستا است. در واقع، خودرهبی سبکی متفاوت از رهبی است که در آن رهبران سازمان به دنبال آن هستند تا افراد را در راستای رهبی، مدیریت و کنترل خود سوق دهند و رفتارهای توانمندساز را سرلوحه کار خود قرار دهند و همین امر باعث می‌شود نیروی کار از اعتمادی که به آن‌ها در راستای رهبی خود اعطا شده است، اعتماد به نفس بگیرند و خود را به انجام کار به بهترین شکل ممکن موظف بدانند. همان‌طور که نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد، خودرهبی با افزایش توانمندسازی باعث ارتقای عملکرد شغلی می‌شود (Maden-Eyiusta & Alparlan, 2022). در واقع، افراد، با اعتمادی که به آن‌ها شده است و درک رفتارهای توانمندساز رهبر، تغییرات لازم را در وظایف خود به صورت داوطلبانه ایجاد می‌کنند یا به گفته‌ای، آن را باز می‌آفرینند. رفتارهای توانمندساز رهبر باعث می‌شود نیروی کار در فرایند اداری کار خود و شکل‌دهی مسئولیت‌های آن نقشی کلیدی را ایفا کنند و بتوانند مرزهای کاری را به شخصیت خود نزدیک کنند. همین امر احساس رضایت نیروی کار، تحقق اهداف فردی و در ادامه آن، تحقق اهداف سازمانی را با خود به همراه دارد. به عبارتی دیگر، هنگامی که رهبی با رفتارهای توانمندساز مانند، نشان دادن اعتماد خود، به دنبال سوق دادن افراد به سمت خودرهبی است، به آن‌ها این فرصت را می‌دهد تا در شکل‌گیری نقش سازمانی خود سهم داشته باشند که این فرایند در نهایت، جو خوداتکایی و خودتوسعه‌ای را در سازمان ایجاد می‌کند که هم افراد و هم سازمان از آن سود خواهند برد.

در راستای نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

-در راستای فرضیه اول پژوهش و تأثیر خودرهبی بر بازآفرینی شغلی، باید رفتار مدیران سازمانی را به سمت توجه به پرورش افراد و سرمایه‌گذاری مهارت‌های خودرهبی در آن‌ها سوق داد. در همین راستا، باید آموزش‌های سازمانی را به افراد ارائه داد تا خود را بهتر بشناسند، ظرفیت‌های خود را بشناسند و باور کنند، برای خود اهدافی را در نظر بگیرند و در راستای رسیدن به آن‌ها خود را کنترل و ارزیابی کنند.

-در راستای فرضیه اول پژوهش و تأثیر خودرهبی بر بازآفرینی شغلی، سازمان‌ها با ارائه دادن آموزش‌هایی در زمینه خودرهبی و سوق دادن نیروی کار به سمت خودرهبی، خودهدف‌گذاری، خودکنترلی و خودارزیابی، باید فرصت استفاده از این آموخته‌ها را نیز در محل کار برای آن‌ها ایجاد کنند. افرادی که خود و ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود را

بازشناخته‌اند و به فهمی عمیق‌تر از آن‌ها رسیده‌اند، می‌توانند با نقشی که در تغییر مرزهای کاری خود دارند و فرصتی که سازمان در این زمینه در اختیار آن‌ها قرار داده است، شغل خود را متناسب با ترجیحات خود تغییر و عملکرد شغلی خود را بهبود دهند.

-در راستای فرضیه دوم پژوهش و تأثیر استقلال شغلی در رابطه بین خودرهبی و بازآفرینی شغلی، هنگامی که مدیران سازمانی نیروی کار را با فضا و راهبردهای خودرهبی آشنا می‌کنند و افراد را در مسیر آن سوق می‌دهند، در واقع، استقلال، آزادی عمل و اختیار بیشتری را به آن‌ها اعطا می‌کنند، از نظارت و کنترل مستقیم و دائم دست می‌کشند و این فرصت را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند تا خودشان وظایفشان را مدیریت کنند و بر آن‌ها کنترل و نظارت داشته باشند. کنترل و نظارت کاهنده از سوی مدیران باعث می‌شود افراد خود را بیشتر از قبل مسئول وظایف و شکل‌دهی به آن‌ها بدانند و تمام تلاش خود را در این زمینه به کار گیرند.

-در راستای فرضیه سوم پژوهش و نقش توانمندسازی در ارتباط بین خودرهبی و بازآفرینی شغلی، سازمان و مدیران آن در راستای خودرهبر کردن افراد باید رفتارهایی را به منظور توانمندسازی نیروی کار ارائه دهند، به آن‌ها اعتماد کنند و فرصت رشد و پیشرفت را در اختیار آن‌ها قرار دهند. هنگامی که نیروی کار رفتار توانمندساز رهبر و حمایت سازمانی ارائه‌شده را درک کند، انگیزش درونی بیشتری در وجود او شکل می‌گیرد، از لحاظ روان‌شناختی نیز توانمند می‌شود و این زمینه به او کمک می‌کند تا از فشارهای کاری زیادی که ممکن است در محیط سازمان وجود داشته باشد، فاصله بگیرد و توجه خود را بر وظایف و شکل‌دهی مؤثرتر آن‌ها متمرکز کند.

## سپاسگزاری

نویسنده مقاله حاضر بر خود لازم می‌داند تا از کلیه مدیران و کارکنان دانشگاه کاشان که در این پژوهش به او یاری رسانده‌اند، تقدیر و تشکر کند.

## تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

## منابع

۱. ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹). رسالت حرفه‌ای و بازآفرینی شغل: نقش تعدیل‌گر اشتیاق شغلی. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۲(۲۴)، ۲۰-۲۱. doi.org/10.22067/pmt.v12i2.84944
۲. ابراهیمی، الهام، و فتیحی، محمدرضا (۱۴۰۱). رابطه میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و بازآفرینی شغل در پرستاران بیمارستان: نقش تعدیل‌گر درهم‌تنیدگی شغلی. *مجله تصویر سلامت*، ۱۳(۲)، ۲۲۲-۲۱۰. doi.org/10.34172/doh.2022.28
۳. پورحیدر، رحیمه، سامری، مریم، حسینی، محمد، و مرتضی‌نژاد، نیلوفر (۱۴۰۰). نقش واسطه‌ای ارزشیابی عملکرد معلمان در رابطه بین استقلال شغلی و ساختار سازمانی با اشتیاق شغلی و ادراک عدالت سازمانی. *فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۹(۱)، ۲۸۹-۳۱۳. doi.org/20.1001.1.25384724.2021.9.1.12.8
۴. تابلی، حمید، عسکری باقرآبادی، محبوبه، و رهدار، مجبعلی (۱۴۰۲). طراحی الگوی بازآفرینی شغلی بر اساس مدل‌یابی ساختاری تفسیری. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۰)، ۲۹۸-۲۷۷. doi.org/10.22111/jmr.2022.39363.5558
۵. زارع احمدآبادی، حبیب، زمزم، فاطمه، زارع بنادکوک، محمدرضا، و حبیبی رضی‌آباد، محمد (۱۳۹۷). تحلیل عوامل کارآفرینی سازمانی با رویکرد ترکیبی نظریه بنیادی و نگاهت شناختی فازی (مورد مطالعه: شرکت توزیع برق استان یزد). *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۰(۲)، ۹۵-۱۲۲. doi.org/10.22067/pmt.v10i2.66200
۶. شصتی، شیرین، مهدی‌زاده اشرفی، علی، و جهانگیرفرد، مجید (۱۳۹۹). شناسایی، کمی‌سازی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تبیین‌کننده بازآفرینی شغلی در بخش اداری نظام سلامت ایران. *فصلنامه سبک زندگی با محوریت سلامت*، ۴(۴)، ۳۳-۱۷. <http://islamiclifej.com/article-1-1172-fa.html>
۷. قائدامینی‌هارونی، عباس، صادقی ده‌چشمه، مهرداد، بابائی فارسانی، میثم، و مالکی فارسانی، غلام‌رضا (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر با نقش میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب). *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۸(۲)، ۱۵۵-۱۷۶. doi.org/20.1001.1.24764833.1400.7.2.1.4

## References

1. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 955-945. doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945
2. Amundsen, S., & Martinsen, L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: the role of self-leadership and psychological empowerment. *J. Leadersh. Org. Stud.*, 22, 304-323. doi.org/10.1177/1548051814565819
3. Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting and meaningful work in purpose and meaning in the workplace* (B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger, Eds.). Washington, DC: American Psychological Association, pp. 81-104. doi.org/10.1037/14183-005
4. Breugh, J.A. (1985). *The measurement of work autonomy*. *Hum. Relat.* 38, pp. 551-570.

5. Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: enabling and burdening. *Leadership. Q.*, 27, 602–616. doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006
6. Cho, H.J., Wehmeyer, M., & Kingston, N. (2013). Factors that predict elementary educators' practice and practice in teaching self –determination. *Psychology in the Schools*, 50(8), 770-780. doi.org/10.1002/pits.21707
7. Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creat. Res. J.*, 21, 361–375. https://doi.org/10.1080/10400410902969910
8. 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.org/10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7
9. Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237-247. doi.org/10.1027/1016-9040/a000188
10. Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V.C., Gieter, S.D., & Rodriguez-Sanchez, A. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010-1035. doi.org/10.1177/0018726719848809
11. Dierdorff, E., & Jensen, J. (2018). Crafting in context: exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 463–477. doi.org/10.1037/apl0000295
12. Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314. doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632
13. Ebrahimi, E. (2021). The Relationship between Living a Calling and Job Crafting: The Moderating Role of Job Passion. *Transformation Management Journal*, 12(2), 1-20. doi.org/10.22067/pmt.v12i2.84944 (In Persian)
14. Ebrahimi, E., & Fathi, M. (2022). The Relationship between Perceived Organizational Support and Job Crafting among Hospital Nurses: The Moderating Role of Job Embeddedness. *Depiction of Health*, 13(2), 210-222. doi.org/10.34172/doh.2022.28 (In Persian)
15. Ghadi, Y.M., & Almanagah, K.S. (2020). The role of job crafting in the relationship between empowerin leadership and happiness at work: an empirical analysis. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 244-251. doi.org/10.3846/btp.2020.11109
16. Ghaedamini Harouni, A., Sadeghi de Cheshmeh, M., Babaeefarsani, M., & Maleki Farsani, G.R. (2022). The impact of transformational leadership on attitude to change through organizational innovation and organizational learning (Case study: faculty members of Islamic Azad University, South Tehran Branch). *Psychological Researches in Management*, 8(2), 155-176. doi.org/20.1001.1.24764833.1400.7.2.1.4 (In Persian)

17. Haemi, K., Jinyoung, I., & Hailin, Q. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18–26. doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.014
18. Harari, M.B., Williams, E.A., Castro, S.L., & Brant, K.K. (2021). Self-leadership: a meta-analysis of over two decades of research. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 94, 890–923. doi.org/10.1111/joop.1
19. Hassi, A., Rohlfer, S., & Jebsen, S. (2021). Empowering leadership and innovative work behavior: The mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs. *Euro Med Journal of Business*, 17(4), 503-518. doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010
20. Herzberg, F., Mansner, B., & Snyderman, B.B. (2003). *The motivation to work*. New Brunswick NJ: Transaction Publishers.
21. Houghton, J.D., Neck, C.P., & Manz, C.C. (2004). *Self-leadership and super leadership: The heart and art of creating shared leadership in teams*. In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 123-140). Thousand Oaks, CA: Sage. doi.org/10.4135/9781452229539.n6
22. Judge, T.A., & Locke, E.A. (1992). Effect of dysfunctional thought Processes on subjective well-being and job satisfaction, *Journal of Applied psychology*, 78(3), 475–490. doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.475
23. Kardas, J.S. (2020). Job Crafting in individualization fields of company human resources, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1937–1950. doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(33)
24. Khan, M.M., Mubarik, M.S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S.S., & Khan, E. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *Eur. J. Innov. Manag.*, 25, 1037–1055. doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367
25. Kim, M., & Beehr, T.A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' wellbeing and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *J. Leadersh. Org. Stud.*, 25, 184–196. doi.org/10.1177/1548051817727702.
26. Knotts, K., Houghton, J.D., Pearce, C.L., Chen, H., Stewart, G.L., & Manz, C.C. (2022). Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *Eur. J. Work Organ. Psychol.*, 31, 273–291. doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953988
27. Kula, E.M. (2022). Investigating the relationship between mental well-being, self-leadership, job autonomy and person-job fit. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(9), 6200-6205. doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.738
28. Liu, G., Peng, H., & Wen, H. (2023). How self-leadership promotes job crafting: based on the perspective of self-determination theory. *Front. Psychol.*, 14, 1079196. doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1079196
29. Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), 25–36. doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2

30. Maden-Eyiusta, C., & Alparslan, S.E. (2022) Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Front. Psychol.*, 13, 988105. doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988105
31. Manz, C.C., & Neck, C.P. (1999). *Mastering Self-leadership: Empowering yourself for Personal Excellence* (2nd Ed.). Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
32. Manz, C.C., & Sims, H.P.Jr. (2001). *The new super leadership: leading others to lead themselves*. Barrett-Koehler, San Francisco, CA.
33. Minda, M., & Glagolska, M.K. (2019). Job crafting among managers: the mediation role of autonomy at work. *Polish Psychological Bulletin*, 50(4), 334-344. doi.org/10.24425/ppb.2019.131315
34. Neck, C.P., Manz, C.C., & Houghton, J.D. (2017). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. Thousand Oaks: CA. SAGE Publications.
35. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., 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), 1120–1124. doi.org/10.1002/job.1783
36. Pourheydar, R., Samery, M., Hasani, M., & Mortezaejad, N. (2021). Mediating role of performance evaluation in relationships between organizational structure and job autonomy with organizational justice perception and job enthusiasm. *Journal of School Administration*, 9(1), 289-313. doi.org/20.1001.1.25384724.2021.9.1.12.8 (In Persian)
37. Rofcanin, Y., Bakker, A.B., Berber, A., Golgeci, I., & Heras, M.L. (2018). Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study. *Human Relations*, 72(4), 1-28. doi.org/10.1177/0018726718779121
38. Rudolph, C.W., Katz, I.M., Lavigne, K.N., & Zacher, H. (2018). Job crafting: a meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *J. Vocat. Behav.*, 102, 112–138. doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008.
39. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am. Psychol.*, 55, 68–78. doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68
40. Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2017). Predicting job crafting from the socially embedded perspective: the interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status. *J. Appl. Behav. Sci.*, 53, 470–497. doi.org/10.1177/0021886317727459
41. Shasti, S., Mehdizadeh Ashrafi, A., & Jahangirfard, M. (2020). Identifying, Quantifying and Prioritizing the Dimensions and Components Explaining Job Regeneration in the Administrative Part of the Iranian Health System. *Islamic Life Style*, 4(4), 16-33. <http://islamiclifej.com/article-1172-1-fa.html> (In Persian)
42. Slemp, G.R., & Vella-Brodrick, D.A. (2015). The job crafting questionnaire: a new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *Int. J. Wellbeing.*, 3, 126–146. doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1

43. Stewart, G.L., Courtright, S.H., & Manz, C.C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47–67. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130
44. Sung, M., Yoon, D.Y., & Han, C.S.H. (2022). Does job autonomy affect job engagement? Psychological meaningfulness as a mediator. *Soc. Behav. Personal. Int.*, 50, 1–10. doi.org/10.2224/sbp.11275
45. Taboli, H., Askari Bagher Abadi, M., & Rahdar, M. (2023). Designing a Job Crafting Model Based on Interpretive Structural Modeling. *Public Management Researches*, 16(60), 277-298. doi.org/10.22111/jmr.2022.39363.5558 (In Persian)
46. Tho, N.D. (2022). Employees' psychological capital and innovation outputs: the roles of job crafting and proactive personality, *Innovation: Organization and Management*, 24(1), 1-21. doi.org/10.1080/14479338.2021.1979987
47. Tung, H., & Chang, Y. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 2(1), 43-60. doi.org/10.1108/20408001111148720
48. Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23 (3), 456-465. doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005
49. Wang, H.J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: the moderating role of organizational identification. *J. Vocat. Behav.*, 100, 185–195. doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009
50. Wang, H.J., Demerouti, E., Le Blanc, P., & Lu, C.Q. (2018). Crafting a job in 'tough times': when being proactive is positively related to work attachment. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 91, 569–590. doi.org/10.1111/joop.12218
51. Xu, Y., & Zhang, M. (2022). The study of the impact of empowering leadership on adaptive performance of faculties based on chain mediating. *Front. Psychol.*, 13, 938951. doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938951
52. Yadav, R., Prakash, Ch., & Dalal, A. (2023). Empowering leadership and innovative work behavior: Mediating effect of psychological empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 17(1), 1-20. http://hdl.handle.net/10419/270917
53. Yılmaz, T. (2018). Stratejik yönetim açısından personel ilişkileri yönetimi: Turizm işletmelerinde ilişki yönetiminin personel memnuniyetine etkisinde iş özerkliğinin aracı rolü. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-78. http://acikerisim.akdeniz.edu.tr/xmlui/handle/123456789/3930
54. Zare Ahmadabadi, H., Zamzam, F., Zare Banadkouki, M.R., & Habibi, M. (2018). The analysis of organizational entrepreneurship factors with the combined approach of grounded theory and fuzzy



- cognitive map (case study: electricity Distribution Company of Yazd). *Transformation Management Journal*, 10(2), 95-122. doi.org/10.22067/pmt.v10i2.66200 (In Persian)
55. Zhang, F., & Parker, S.K. (2019). Reorienting job crafting research: a hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *J. Organ. Behav.*, 40, 126–146. doi.org/10.1002/job.2332