

## بررسی رابطه شخصیت پویا با عملکرد شغلی با میانجی گری دگرگون سازی شغل و اشتیاق شغلی در کارکنان دفاتر آژانس های هواپیمایی شهر تهران

مصطفی بهارلو<sup>۱\*</sup>

مریم محمودی کیا<sup>۲</sup>

سحر احمدی چکنی<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی روابط بین شخصیت پویا، دگرگون سازی شغل و اشتیاق شغلی با عملکرد شغلی انجام شد. به این منظور ۱۱۱ نفر از تمامی کارکنان دفاتر آژانس های هواپیمایی شهر تهران به روش تصادفی خوشه ای ساده انتخاب شدند. آزمودنی ها پرسشنامه های عملکرد شغلی، شخصیت پویا، دگرگون سازی شغل و اشتیاق شغلی را تکمیل نمودند. داده ها از طریق همبستگی ساده، الگوی معادلات ساختاری (SEM) و تحلیل واسطه ای تحلیل شدند. یافته ها نشان دادند، الگوی پیشنهادی در همه شاخص های برازندگی دارای برازش نسبتاً خوبی می باشد. همچنین ضریب مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم به طور کامل معنی دار به دست آمده است. در واقع وجود شخصیت پویا هم به طور مستقیم و هم از طریق دگرگون سازی شغل و اشتیاق شغلی منجر به عملکرد شغلی بهتر می شود.

واژه های کلیدی: اشتیاق شغلی، شخصیت پویا، دگرگون سازی شغل، عملکرد شغلی.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول: mostafa\_baharlo@yahoo.com)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز

## مقدمه

مطالعات متعدد نشان می‌دهند که کارکنان در محیط‌های کاری چالش برانگیز، غنی و پرمایه و همچنین محیط‌هایی که اشتیاق آن‌ها را افزایش می‌دهد، بهترین عملکرد را نشان می‌دهند (دیمورتی و کروپانزانو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). این بدین معنی است که سازمان‌ها باید برای کارکنان خود منابع کافی همچون، بازخوراند، حمایت اجتماعی و فرصت کسب مهارت‌های متنوع، فراهم آورند. در واقع تحقیقات نشان می‌دهند که مدیریت می‌تواند بر تقاضاها و منابع شغلی کارکنان اثر بگذارد (نیلسن، راندال، یارکر و بنتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ پیکولو و کولکوئیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) و ممکن است به طور غیرمستقیم اشتیاق و عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهند (هارتر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۲، به نقل از باکر، تیمس و درکس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). اگرچه به همان اندازه مهم است که کارکنان منابع و چالش‌های شغلی کافی در اختیار داشته باشند. ممکن است که مدیران همیشه نتوانند بازخوراند به موقع و مناسبی به کارکنان خود ارائه دهند و سازمان‌هایی که با بحران اقتصادی مواجه شده‌اند نیز اولویت‌های دیگری را در برنامه کار خود قرار دهند. در چنین شرایطی، کارکنان باید رفتارهای پویا از خود نشان دهند و برای بهینه‌سازی محیط کاری خود تلاش کنند. در این مقاله نقش شخصیت پویا<sup>۶</sup> را در پیش‌بینی اشتیاق و عملکرد شغلی مورد آزمون قرار داده شده است و انتظار می‌رود که کارکنان با شخصیت پویا به احتمال زیاد قادر باشند تا شغل خود را دگرگون کنند به طوری که اشتیاق بیشتری برای ماندن در آن شغل داشته باشند و عملکرد بالایی از خود نشان دهند (باکر و همکاران، ۲۰۱۲).

در سازمان‌های امروزی نیاز به کارکنانی که پویا باشند، به سرعت در حال افزایش است (پارکر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۶، به نقل از پیترز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). سازمان‌ها به منظور انطباق موفقیت آمیز در سازماندهی مجدد و تغییر وظایف کاری، به کارکنانی نیاز دارند که انعطاف‌پذیر و خودآغازگر باشند (بلسچاک و دن هار توگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). همچنین پویا بودن، اثرات سودمندی در سطح فردی (همچون، افزایش عملکرد، خشنودی شغلی و تناسب بین فرد و شغل)، تیمی (همچون، ارزیابی بهتر از سوی مشتریان، افزایش خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد تیمی) و سازمانی (همانند، افزایش موفقیت سازمانی و عملکرد مالی)، به دنبال خواهد داشت (بندل<sup>۱۰</sup> و پارکر، ۲۰۱۱). این اثرات سودمند و متنوع، رفتار پویا را به موضوعی جالب توجه که باید به گونه‌ای دقیق و عمیق‌تر مورد مطالعه قرار گیرد، تبدیل کرده است.

1. Demerouti & Cropanzano
2. Nielsen, Randal, Yarker & Brenner
3. Piccolo & Colquitt
4. Harter
5. Bakker, Tims, & Derks
6. proactive personality
7. Parker
8. Peeters
9. Belschak & Den Hartog
10. Bindl

رفتار پویا اهمیت زیادی در فرآیندهای گزینش و استخدام یک سازمان دارد. دلیل این امر را می‌توان در تغییر ماهیت کار در قرن ۲۱ یافت، جایی که کار پویاتر و غیرمتمرکزتر شده است و اینکه کارکنان بتوانند تغییرات در محیط کار خود را کنترل کنند اهمیت فزاینده‌ای می‌یابد. شخصیت پویا که به عنوان پیشابندی برای رفتار پویا در نظر گرفته می‌شود مهارت‌هایی برای کارکنان فراهم می‌کند تا محیط کار خود را تغییر دهند. علاوه بر این، افراد پویا تا زمانی که تغییرات به طور کامل صورت گیرند به تلاش خود ادامه می‌دهند (بتمن و کرانت، ۱۹۹۳). همچنین، افراد با شخصیت پویا خودشان مشکلات را شناسایی و حل می‌کنند و به این صورت در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود پیشرفت می‌کنند (لاویت، ۱۹۸۸، به نقل از باکر و همکاران، ۲۰۱۲). به همین دلیل است که شخصیت پویا به عنوان یک تعیین‌کننده مهم در موفقیت و اثربخشی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (بتمن و کرانت، ۱۹۹۳).

افراد گیرندگان منفعل فشارهای محیطی نیستند (باس، ۱۹۸۷). در عوض آن‌ها به گونه‌ای فعالانه محیط خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند. شخصیت پویا به عنوان گرایش نسبتاً پایدار فرد برای اثر گذاشتن بر تغییرات محیطی تعریف می‌شود (بتمن و کرانت، ۱۹۹۳) و این گرایش به درگیر شدن در رفتارهای پویا در موقعیت‌های مختلف اشاره دارد. افراد با شخصیت پویا تمایل دارند تا شرایط محیطی کار خود از جمله محیط فیزیکی آن را تغییر دهند (باس، ۱۹۸۷، به نقل از باکر و همکاران، ۲۰۱۲). افراد با شخصیت پویا فرصت‌ها را شناسایی می‌کنند، اقداماتی انجام می‌دهند و در نهایت تغییرات باارزشی را در محیط کار خود ایجاد می‌کنند (کرانت، ۱۹۹۵). برعکس افراد با پویایی پایین فرصت‌ها را شناسایی نمی‌کنند، قادر به ایجاد تغییرات در محیط خود نمی‌باشند و معتقدند که باید در مقابل فشارها و تغییرات محیطی منفعل باشند و عکس‌العملی نشان ندهند و به جای تغییر دادن شرایط محیطی، آن‌ها را می‌پذیرند و با آن سازگار می‌شوند (کرانت، ۱۹۹۵). شواهد تجربی نشان می‌دهند که شخصیت پویا رفتارهای سازمانی مهمی را پیش‌بینی می‌کند. برای مثال، گریگوراس و دیفندورف<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه خود بر روی ۱۶۵ کارکن و سرپرستان آن‌ها، نشان دادند که شخصیت پویا عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی (همچون، نوع دوستی، ادب و مهربانی و مردانگی) را از طریق نیاز به خشنودی، پیش‌بینی می‌کند. سبیرت<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۱) مطالعه‌ای طولی بر روی یک نمونه ۱۸۰ نفری از کارکنان تمام وقت و سرپرستانشان انجام دادند. نتایج نشان داد که شخصیت پویا به گونه‌ای مثبت با نوآوری و ابتکار حرفه‌ای ارتباط دارد و نوآوری و ابتکار حرفه‌ای نیز به نوبه خود با پیشرفت شغلی (افزایش حقوق و دستمزد) و خشنودی شغلی رابطه دارد.

1. Bateman & Crant
2. Leavitt
3. Buss
4. Crant
5. Greguras & Diefendorff
6. Seibert

پارکر و اوهلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) استدلال کرده‌اند که کارکنان ممکن است به گونه‌ای فعالانه طراحی مشاغل خود را از طریق انتخاب وظایف و بحث و گفتگو درباره‌ی محتوای آن‌ها، تغییر دهند. این فرآیند که در آن کارکنان وظایف خود را شکل می‌دهند، دگرگون‌سازی شغل نامیده می‌شود (ورزنسویکی و داتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، به نقل از باکر و همکاران، ۲۰۱۲). دگرگون‌سازی شغل به عنوان تغییرات شناختی و فیزیکی که کارکنان در مرزهای ارتباطی و وظیفه‌ای شغل خود ایجاد می‌کنند، تعریف می‌شود و به طور کلی سه رفتار متمایز را دربرمی‌گیرد که عبارتند از: افزایش منابع شغلی (منابع ساختاری و اجتماعی)، افزایش تقاضاهای شغلی چالش‌انگیز و کاهش تقاضاهای شغلی بازدارنده (ورزنسویکی و داتون، ۲۰۰۱، به نقل از وان مرسبرگن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ تایمز و همکاران، ۲۰۱۲). تغییرات فیزیکی به تغییر در شکل، حیطه، تعداد وظایف شغلی یا ارتباطات در محل کار و تغییرات شناختی به تغییر در چگونگی ادراک افراد در مورد شغل‌شان، اشاره می‌کند. در واقع دگرگون‌سازی شغل فرآیندی است که کارکنان برای طراحی مجدد شغل خود انجام می‌دهند و با انجام این کار به سطح بالای تعهد، اشتیاق و پیشرفت در شغل خود، دست می‌یابند (برگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). پژوهشگرانی مانند تایمز<sup>۵</sup> و باکر (۲۰۱۰)، نظریه طراحی شغل مشهوری را برای قرار دادن دگرگون‌سازی شغل در یک چارچوب نظری، مورد استفاده قرار داده‌اند: مدل تقاضا-منابع شغل. این مدل درک بهتری از شاخص‌های مثبت و منفی بهزیستی کارکنان برای ما فراهم می‌آورد (باکر و دیمورتی، ۲۰۰۷). در این مدل، ویژگی‌های شغل در دو دسته کلی طبقه‌بندی می‌شوند: تقاضاها و منابع شغلی. تقاضاهای شغلی، آن دسته از جنبه‌های فیزیکی، روانشناختی، اجتماعی یا سازمانی شغل (همچون، حجم کاری بالا، محدودیت‌های زمانی، رفت و آمد از محل کار به خانه و تقاضاهای هیجانی) می‌باشند که نیازمند اعمال تلاش و مهارت‌های کارکن، می‌باشند. این تقاضاهای شغلی هزینه‌هایی به دنبال دارند و بسته به میزان تلاش مورد نیاز برای رسیدگی به آن‌ها می‌توانند مثبت و یا منفی باشند. منابع شغلی، جنبه‌هایی فیزیکی، روانشناختی، اجتماعی یا سازمانی شغل هستند که وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف کاری، کاهش تقاضاهای شغلی یا برانگیختن حس رشد فردی مانند، دریافت بازخوراند، حمایت اجتماعی، حمایت سرپرست و استقلال شغلی، می‌باشند (باکر و دیمورتی، ۲۰۰۷). هر دو دسته از این ویژگی‌ها برای افزایش انگیزش درونی و بیرونی در کارکنان، مورد نیاز می‌باشند. این تغییرات به منظور برقراری تعادل بین تقاضاها و منابع شغلی با توانایی‌ها و نیازهای فردی آن‌ها ایجاد می‌شوند (تایمز و همکاران، ۲۰۱۲). با استفاده از نظریه کرانت (۲۰۰۰) در مورد شخصیت پویا استدلال می‌شود که افراد پویا فرصت‌ها و شرایط مطلوبی را در شغل خود ایجاد می‌کنند. تایمز و باکر (۲۰۱۰) بیان می‌دارند که کارکنان پویا برای ایجاد هماهنگی بیشتر با محیط خود متناسب با نیازها و توانایی‌هایشان تلاش

1. Ohly
2. Wrzesniewski & Dutton
3. Van Mersbergen
4. Berg
5. Tims

می‌کنند- آن‌ها محیط کارشان را شکل می‌دهند به طوری که تقاضاها و منابع شغلی خود را با نیازها و توانایی‌های خود متناسب‌تر می‌سازند. براساس این نظریه، انتظار می‌رود که کارکنان با شخصیت پویا به احتمال بیشتری خواستار دریافت کمک و بازخوراند (منابع اجتماعی) باشند و به گونه‌ای فعالانه محیط کار خود را غنی سازند، بدین صورت که خواهان داشتن استقلال بیشتر، کسب مهارت‌های گوناگون، جستجوی فرصت‌هایی برای یادگیری و آموزش بیشتر و پیشرفت در کار (منابع ساختاری) می‌باشند (باکر و همکاران، ۲۰۱۲). به علاوه، کارکنان با شخصیت پویا به احتمال بیشتری به دنبال فرصت‌های چالش برانگیز می‌باشند.

نوع نگرش کارکنان نسبت به موضوعات مختلف سازمانی، به ویژه نسبت به شغل و حرفه‌ای که انجام می‌دهند، می‌تواند نقش مهمی در افزایش انگیزش آن‌ها داشته و سبب می‌شود که آن‌ها وظایف محوله را به بهترین نحو انجام دهند، که این امر به نوبه خود منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، می‌شود. نگرش شغلی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد، اشتیاق شغلی می‌باشد. اشتیاق شغلی به عنوان میزان انرژی، دلبستگی به شغل و اثربخشی حرفه‌ای، توجه بر توانایی نیروی انسانی، عملکرد بهینه و تجارب مثبت در کار تعریف می‌شود؛ که با نیرومندی، وقف خود، و جذب مشخص می‌شود (اسکافلی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲، به نقل از باکر و همکاران، ۲۰۰۸). نیرومندی با سطوح بالای انرژی و انعطاف پذیری در کار مشخص می‌شود. وقف خود به دلبستگی عمیق با کار و تجربه احساس معنی داری، شور و ذوق و چالش‌انگیزی مرتبط است. جذب به میزان تمرکز و غرق شدن فرد در کارش اشاره دارد، که به واسطه آن زمان به سرعت سپری می‌شود و این امر کناره‌گیری از شغل را برای وی، دشوار می‌سازد. (اسکافلی و باکر، ۲۰۰۴، به نقل از باکر و همکاران، ۲۰۰۸). به طور خلاصه، افراد با اشتیاق سطوح بالایی شور و انرژی و خودکارآمدی نسبت به کارشان دارند و بر حوادثی که زندگی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، اثر می‌گذارند (اسکافلی و همکاران، ۲۰۰۱، به نقل از باکر و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که منابع شغلی به گونه‌ای مثبت با اشتیاق شغلی رابطه دارد (فرا تحلیل هالسلین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). فرض بر این است که منابع شغلی همچون بازخوراند، حمایت اجتماعی و کسب مهارت‌های مختلف، هم یک نقش انگیزشی بیرونی را ایفا می‌کند به این دلیل که آن‌ها وسیله‌ای برای دستیابی فرد به اهداف شغلی‌اش می‌باشند و هم یک نقش انگیزشی درونی را، از آنجایی که فرصت‌هایی برای پیشرفت، رشد شخصی و حرفه‌ای و یادگیری کارکنان فراهم می‌آورند. همچنین منابع شغلی، نیازهای اولیه افراد همچون نیاز به استقلال، ارتباط و شایستگی را برآورده می‌کنند (وان دن بروک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). نکته حائز اهمیت این می‌باشد که اشتیاق شغلی یک کارکن زمانی افزایش می‌یابد که ترکیبی از تقاضاها و منابع شغلی بالا وجود داشته باشد و ترکیبی از این دو یک محیط کار چالش‌انگیز و قابل کنترل برای کارکن به وجود می‌آورد. لازم به ذکر است که رابطه بین

1. Schaufeli
2. Halbesleben
3. Van den Broeck

دگرگون‌سازی شغل و اشتیاق شغلی به احتمال زیاد یک رابطه پویاست (باکر، ۲۰۱۱). بنابراین، علاوه بر رابطه علی مثبت بین دگرگون‌سازی شغل و اشتیاق شغلی، یک رابطه علی معکوس نیز بین این دو وجود دارد. مطابق با این ایده، پارکر و همکاران (۲۰۱۰) پیشنهاد کردند که عاطفه مثبت (همچون انرژی و احساسات شور و شوق، به ترتیب بعد نیرومندی و وقف خود اشتیاق شغلی) یک رویکرد تمایل به عمل را در فرد پرورش می‌دهد. بنابراین کارکنانی که اشتیاق بالایی دارند و عواطف مثبت را تجربه می‌کنند، به احتمال بیشتری رفتارهای پویا را از خود نشان می‌دهند، به این دلیل که قادرند به گونه‌ای نوآورانه و خلاقانه بیندیشند (بندل و پارکر، ۲۰۱۱؛ پارکر و گریفین، ۲۰۱۱). بنابراین اشتیاق شغلی می‌تواند به وسیله دگرگون‌سازی شغل افزایش یابد، اما اشتیاق شغلی نیز ممکن است دگرگون‌سازی شغل را افزایش دهد. این یافته مطابق با مدل اشتیاق شغلی باکر و دیمورتی (۲۰۰۷) است که شامل یک چرخه بازخورد از اشتیاق شغلی به منابع شغلی به واسطه دگرگون‌سازی شغل می‌باشد.

در این پژوهش رابطه بین دگرگون‌سازی شغل و اشتیاق شغلی تمرکز مورد تأکید است و استدلال می‌شود کارکنانی که شغل خود را دگرگون می‌کنند، اشتیاق بیشتری خواهند داشت. کارکنانی که تقاضاها و منابع شغلی شان بالا است می‌توانند انتظار داشته باشند تا در یک محیط چالش‌انگیز، غنی و پرمایه کار کنند. افزایش حمایت اجتماعی، استقلال، فرصت‌هایی برای یادگیری و بازخوراند درباره عملکرد، اشتیاق شغلی را افزایش و غیبت ناشی از بیماری را کاهش می‌دهند. افرادی که به گونه‌ای پویا در شکل‌دهی و دگرگون‌سازی شغل خود درگیر می‌شوند، سعی می‌کنند تا شرایط کاری خود را با نیازها و توانایی‌هایشان همسو کنند. کارکنان با شخصیت پویا برای ایجاد تناسب بیشتر با محیط کاریشان تلاش می‌کنند (پارکر و کولینز، ۲۰۱۰؛ تایمز و باکر، ۲۰۱۰). آن‌ها منابع شغلی خود را به کار می‌گیرند و یک محیط کاری چالش‌انگیز که در آن شور و ذوق و جذابیت که مؤلفه‌های اشتیاق شغلی می‌باشند را پرورش می‌دهند.

عملکرد شغلی مفهومی است که به دلیل اهمیت بالای بهره‌وری در محل کار، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها می‌باشد (نیومن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). عملکرد شغلی در اصل یک مفهوم چندبعدی است و این دیدگاه توسط بسیاری از محققان عملکرد شغلی پذیرفته شده است (کمپبل<sup>۴</sup> و همکاران، به نقل از جانسون و مید<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). به طور معمول عملکرد شغلی به عنوان اعمال و رفتارهایی که تحت کنترل کارکنان می‌باشند و منجر به دستیابی آن‌ها به اهداف سازمانی می‌شوند، تعریف شده است (به نقل از جانسون و مید، ۲۰۱۰). کمپبل و همکاران (۱۹۹۳، به نقل از کوک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸) بیان می‌دارند که عملکرد پیامد رفتار نیست، بلکه خود رفتار است. به عبارت دیگر، عملکرد شغلی

1. Griffin
2. Collins
3. Newman
4. Campbell
5. Johnson & Meade
6. Cook

شامل رفتارهایی است که کارکنان انجام می‌دهند و قابل مشاهده می‌باشند. تعاریف عملکرد شغلی باید به جای پیامدها و نتایج رفتار بر خود رفتار تمرکز کند، به این دلیل که تمرکز بر پیامدها باعث می‌شود که کارکنان ساده‌ترین شیوه دستیابی به نتایج مورد نظر که ممکن است به سازمان ضرر برساند را انتخاب کنند و سایر شیوه‌ها و رفتارهای مهم را مورد توجه قرار ندهند. در پژوهش‌های عملکرد شغلی، بین عملکرد درون‌نقش و برون‌نقش تمایز قابل‌شده‌اند (کتر و کان، ۱۹۷۸)، به نقل از کوک، (۲۰۰۸): به‌طور قابل‌اعتماد برخورد کردن یا پیشی گرفتن از معیارهای عملکرد توصیف شده به وسیله نقش‌های سازمانی (عملکرد درون‌نقش) و به‌طور داوطلبانه و خودجوش عمل کردن، انجام دادن فعالیت‌هایی که به‌طور رسمی بخشی از شرح شغل افراد نیستند، همانند کمک کردن و همکاری با دیگران، محافظت سازمان از آسیب، ارائه پیشنهادهایی برای بهبود و نشان دادن سازمان به‌طور مطلوب به دیگران (عملکرد برون‌نقش).

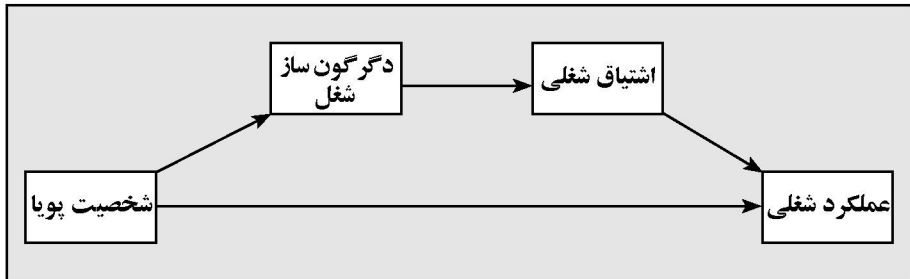
بورمن و موتوویدللو<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، به نقل از کوک، (۲۰۰۸) پیشنهاد کرده‌اند که عملکرد را می‌توان به ۲ بخش عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای تقسیم‌بندی کرد. عملکرد وظیفه‌ای شامل فعالیت‌هایی است که مستقیماً مواد خام را به کالاها و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، تبدیل می‌کند (مانند فروش کالا). به‌علاوه فعالیت‌های دیگری از جمله سرویس و نگهداری هسته فنی به وسیله تهیه مواد خام، سرپرستی کردن فعالیت‌های موازی و هر کارکرد ستادی که باعث می‌شود هسته فنی کارکردی اثربخش و برجسته داشته باشد (ویرایشگری که نوشته‌های مجلات را قبل از چاپ تصحیح می‌کند) را نیز شامل می‌شود. در مقابل رفتارهای عملکرد زمینه‌ای هسته فنی را به اندازه محیط وسیع تر روانشناختی، اجتماعی و سازمانی که هسته فنی در آن قرار دارد، مورد حمایت قرار نمی‌دهد.

چندین دلیل برای اینکه، چرا کارکنان مشتاق نسبت به کارکنان با اشتیاق شغلی پایین، عملکرد بهتری دارند، وجود دارد (دیمورتی و کروپانزانو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) اما یکی از قانع‌کننده‌ترین دلایل این است که کارکنان مشتاق اغلب هیجان‌ات مثبتی همچون، شادی، لذت و شور و اشتیاق را تجربه می‌کنند. هیجان‌ات مثبت ناشی از شیوه تفکر افراد می‌باشد که بدین معنی است که آن‌ها منابع شخصی گوناگونی را مورد استفاده قرار می‌دهند (فردریکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱)، به نقل از باکر و همکاران، (۲۰۱۲). این منابع ممکن است شامل منابع فیزیکی (همچون مهارت‌های فیزیکی و تندرستی)، منابع اجتماعی (شبکه‌های حمایت اجتماعی و دوستان)، منابع ذهنی (همچون، دانش) و منابع روانشناختی (همچون، خودکارآمدی و خوش‌بینی)، باشند. چنین منابع شخصی می‌توانند برای مواجهه با تقاضاهای شغلی و انجام کار به‌گونه‌ای مطلوب مورد استفاده قرار گیرند (باکر و زانتوپولو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛

1. Katz & Kahn
2. Borman & Motowidlo
3. Cropanzano
4. Fredrickson
5. Xanthopoulou

لاتانز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). تعداد مطالعاتی که رابطه مثبت بین اشتیاق و عملکرد شغلی کارکنان را نشان می دهند، رو به افزایش است (دیمورتی و کروپانزانو، ۲۰۱۰). برای مثال هالسلین و ویلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه خود بر روی کارکنان آمریکایی، سرپرستان و همکاران صمیمی آن ها از طیف گسترده ای از صنایع و حرفه ها نشان دادند که با کنترل کردن جافتادگی شغلی، اشتیاق شغلی سهم منحصر به فردی از واریانس عملکرد شغلی را تبیین می کند.

براین اساس، پژوهش حاضر بر آنست تا با آزمودن الگوی پیشنهادی، رابطه ی مستقیم شخصیت پویا با عملکرد شغلی و همچنین رابطه ی غیرمستقیم این دو را از طریق دگرگون سازی شغل و اشتیاق شغلی مورد بررسی قرار دهد. شکل ۱ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می دهد.



شکل ۱. مدل پیشنهادی اثر مستقیم و غیرمستقیم شخصیت پویا بر عملکرد درون نقش

### روش پژوهش

جامعه ی آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان دفاتر آژانس های هواپیمایی شهر تهران بودند که از بین آن ها ۱۳۰ نفر به شیوه تصادفی خوشه ای ساده انتخاب شدند، و ۱۱۱ پرسشنامه قابل تحلیل جمع آوری شد (بقیه بنا به دلایلی همچون ناقص بودن و عدم عودت حذف شدند). طرح پژوهش همبستگی (از نوع تحلیل ساختاری) بود.

### ابزار پژوهش

در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از ۴ پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شخصیت پویا<sup>۳</sup>: در پژوهش حاضر جهت سنجش شخصیت پویا از مقیاس شخصیتی پویا که توسط باتمن و کرانت (۱۹۹۳) توسعه یافته است استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۷ آیتم می باشد و پاسخ های آن به صورت لیکرت ۵ درجه ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه بندی می شود. باتمن و کرانت (۱۹۹۳) ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱ گزارش کرده اند. این مقیاس برای اولین بار جهت استفاده در این پژوهش ترجمه گردید و مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای

1. Luthans
2. Wheeler
3. Proactive Personality Questionnaire



کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد. همچنین روایی این مقیاس از طریق روش همبسته کردن با یک سوال محقق ساخت ۰/۷۸ به دست آمد.

**پرسشنامه دگرگون‌سازی شغل:** در پژوهش حاضر جهت سنجش طراحی شغلی از مقیاس طراحی شغلی تایمز و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شد. این مقیاس دارای ۲۱ آیتم و پاسخ‌های آن بر روی یک مقیاس لیکرت پنج درجه ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره گذاری می‌شوند. نونالی و برنشتاین<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) در پژوهشی ضریب پایایی کل این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ و تایمز و باکر (۲۰۱۲) پایایی ابعاد آن را به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۷ و ۰/۷۵ گزارش دادند. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این مقیاس به روش آلفای کرونباخ برای طراحی شغلی به طور کلی ۰/۷۸ به دست آمد. همچنین روایی این مقیاس از طریق روش همبسته کردن با یک سوال محقق ساخت ۰/۶۶ به دست آمد.

**پرسشنامه اشتیاق شغلی:** در پژوهش حاضر جهت سنجش اشتیاق شغلی از مقیاس اشتیاق شغلی اسکافلی و باکر (۲۰۰۱) استفاده شد. این مقیاس دارای ۱۷ آیتم و سه بعد نیرومندی (۶)، وقف خود (۵) و جذب (۶) می‌باشد. پاسخ‌های این پرسشنامه بر روی یک مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره گذاری می‌شوند. اسکافلی پایایی این مقیاس را در دو نمونه به ترتیب برابر با ۰/۶۳ و ۰/۷۰ به دست آورد. ضریب آلفا برای بعد نیرومندی در نمونه اول ۰/۶۸ و در نمونه دوم ۰/۸۰، برای بعد وقف خود در نمونه اول ۰/۷۳ و برای نمونه دوم ۰/۷۵ و برای بعد سوم در هر دو نمونه برابر با ۰/۹۱ به دست آورد (تقی پور، ۱۳۸۸). تقی پور (۱۳۸۸) در پژوهش خود ضریب آلفای ۰/۹۴ را گزارش نموده است. در پژوهش حاضر پایایی این مقیاس به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد. همچنین روایی این مقیاس از طریق روش همبسته کردن با یک سوال محقق ساخت ۰/۷۱ به دست آمد.

**پرسشنامه عملکرد شغلی:** در پژوهش حاضر جهت سنجش عملکرد شغلی از مقیاس عملکرد کارکنان که توسط ویلیامز و آندرسون (۱۹۹۱) توسعه یافته است، استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۱ آیتم می‌باشد و پاسخ‌های آن به صورت لیکرت ۵ درجه ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه بندی می‌شود. این پرسشنامه توسط سرپرست کارکن تکمیل می‌گردد. ویلیامز و آندرسون (۱۹۹۱) ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ گزارش کرده‌اند. این مقیاس برای اولین بار جهت استفاده در این پژوهش ترجمه گردید و مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد. همچنین روایی این مقیاس از طریق روش همبسته کردن با یک سوال محقق ساخت ۰/۷۴ به دست آمد.

1. Job Crafting Questionnaire
2. Nunnally & Bernstein
3. Job Engagement Questionnaire
4. Job Performance Questionnaire
5. Williams & Anderson

## یافته‌های پژوهش

پیش از انجام تحلیل اصلی، چند تحلیل اولیه جهت کسب بینش‌های مقدماتی در ارتباط با داده‌ها انجام شد. یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار، بزرگترین و کوچکترین نمره‌های اعضای نمونه روی متغیرهای مورد مطالعه و همچنین ماتریس ضرایب همبستگی متغیرها در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱. ضرایب همبستگی، میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین نمره متغیرهای پژوهش شرکت‌کنندگان

متغیر	۱	۲	۳	۴	میانگین	انحراف معیار	کمترین نمره	بیشترین نمره
شخصیت پویا	۱				۶۳/۶۰۳	۱۰/۷۹۸	۳۲	۸۴
دگرگون‌سازی شغل	۰/۵۱۰**	۱			۷۸/۶۹۴	۸/۴۵۴	۵۰	۹۴
اشتیاق شغلی	۰/۲۱۳*	۰/۳۹۵**	۱		۵۷/۷۵۷	۱۱/۶۰۳	۳۲	۸۵
عملکرد شغلی	۰/۴۹۰**	۰/۴۸۳**	۰/۵۶۷**	۱	۸۱/۶۴۱	۱۲/۳۳۸	۳۱	۹۷

\*  $p < 0/05$  و \*\*  $p < 0/01$

همان‌گونه که مندرجات جدول ۱ نشان می‌دهند، ضرایب همبستگی ساده میان متغیرهای پژوهش در سطح  $p \leq 0/05$  معنی‌دار می‌باشند.

جهت آزمودن الگوی پیشنهادی رابطه شخصیت پویا با عملکرد شغلی با میانجی‌گری دگرگون‌سازی شغل و اشتیاق شغلی از روش الگویابی معادلات ساختاری استفاده شد. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر در مجموع ۴ متغیر دارد که یک متغیر به عنوان متغیر پیش‌بین (مستقل)، یک متغیر به عنوان متغیر ملاک (وابسته) و دو متغیر به عنوان متغیر میانجی می‌باشند. به منظور ارزیابی الگوی پیشنهادی، روش الگویابی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. برازندگی الگوی پیشنهادی براساس ترکیبی از سنج‌های برازندگی جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی از جمله مجذور خی، به عنوان شاخص برازندگی مطلق در جدول ۲ گزارش شده است. هر چه مقدار مجذور خی از صفر بزرگتر باشد، برازندگی مدل کمتر می‌شود. مجذور خی معنی‌دار، تفاوت معنی‌دار بین کوواریانس‌های مفروض و مشاهده شده را نشان می‌دهد. با وجود این، چون فرمول مجذور خی، حجم نمونه را دربر دارد، مقدار آن در مورد نمونه‌های بزرگ متورم می‌شود و معمولاً به لحاظ آماری معنی‌دار می‌گردد. به این دلیل بسیاری از پژوهشگران مجذور خی را نسبت به درجه آزادی آن (مجذور خی نسبی) مورد بررسی قرار می‌دهند و معمولاً نسبت (۲ مقدار عددی) ۲ را به عنوان یک شاخص سرانگشتی نیکویی برازش استفاده می‌کنند (آربوکل، ۱۹۹۷، به نقل از کالکوئیت، ۲۰۰۱). همچنین شاخص‌های مهم دیگر مانند GFI، AGFI، IFI، TLI، CFI و NFI نیز در جدول ۲ گزارش شده است. در این شاخص‌ها برازش

1. Arbuckle

2. Colquitt

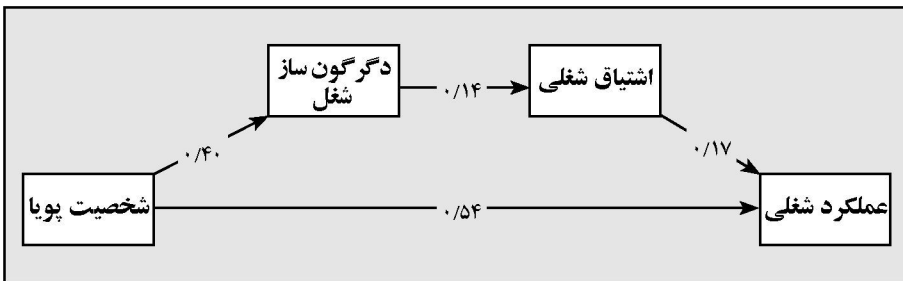
۰/۹ به بالا قابل قبول قلمداد می شوند. شاخص مناسب دیگر، شاخص میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) است که بر اساس آن مقدار کمتر از ۰/۰۸ قابل قبول است و برای مدل های بسیار خوب ۰/۰۵ و کمتر در نظر گرفته می شود (کادک و برون، ۱۹۹۳، به نقل از برسو و سالانوا<sup>۲</sup> و اسکافلی، ۲۰۰۷).

جدول ۲. برازش مدل پیشنهادی با داده ها بر اساس شاخص های برازندگی

مدل	$\chi^2$	df	df/ $\chi^2$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
مدل پیشنهادی	۲/۸۶۵	۲	۱/۴۳۳	۰/۹۸۷	۰/۹۳۶	۰/۹۹۳	۰/۹۷۸	۰/۹۹۳	۰/۹۷۷	۰/۰۶۳

همانگونه که جدول ۲ نشان می دهد، شاخص های برازندگی حاکی از برازش خوب الگوی پیشنهادی با داده هاست.

شکل ۲ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر همراه با ضرایب استاندارد مسیرها را نشان می دهد.



شکل ۲. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر همراه با ضرایب استاندارد (کلیه ضرایب در سطح  $P > 0.1$  معنی دار می باشند)

همانطور که در شکل ۲ مشاهده می گردد، ضریب مسیرهای به طور کامل معنی دار به دست آمده است. وجود رابطه مستقیم معنی دار شخصیت پویا و عملکرد شغلی حاکی از اثر مستقیم این متغیر بر عملکرد شغلی است.

یک فرض زیربنایی الگوی پیشنهادی حاضر، وجود مسیر های غیر مستقیم و واسطه ای بود. رابطه واسطه ای با استفاده از روش بوت استرپ (Bootstrap) بررسی شد. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه ای الگوی پیشنهادی را می توان در جدول ۳ مشاهده نمود.

جدول ۳. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه ای الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

مسیر	مقدار بوت	سوگیری	خطای استاندارد	
			حد پایین	سطح اطمینان ۰/۹۵
شخصیت پویا → دگرگون ساز شغل → اشتیاق شغلی → عملکرد شغلی	۰/۰۶۲۲	۰/۰۶۰۸	۰/۰۱۸۱	۰/۰۱۶۶
				۰/۱۲۴۴

1. Cudeck & Browne

2. Breso & Salanova

همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده است، رابطه غیرمستقیم بین متغیرها معنی دار می‌باشند. علاوه بر آن، نتایج آزمون بوت‌استرپ نیز نشان داد که رابطه غیرمستقیم در سطح  $p \leq 0/05$  معنی دار می‌باشد. بنابراین متغیرهای دگرگون‌سازی شغل و اشتیاق شغلی در بین رابطه بین شخصیت پویا و عملکرد شغلی به عنوان متغیرهای میانجی ایفای نقش می‌کنند و می‌توان گفت که میزانی از تأثیر شخصیت پویا بر عملکرد شغلی ناشی از دگرگون‌سازی شغل و اشتیاق شغلی می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین شخصیت پویا و عملکرد شغلی بامیانجی‌گری دگرگون‌سازی شغل و اشتیاق شغلی انجام شد. نتایج نشان داد، الگوی پیشنهادی در همه شاخص‌های برازندگی دارای برازش نسبتاً خوبی می‌باشد. همچنین ضرایب مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم به طور کامل معنی دار به دست آمده است. به عبارت دیگر شخصیت پویا اثر مستقیم بر عملکرد شغلی دارد. همچنین، وجود اثر غیرمستقیم معنی دار بین شخصیت پویا و عملکرد شغلی نشان می‌دهد که دگرگون‌سازی شغل و اشتیاق شغلی در این رابطه نقش میانجی دارند. از طرفی نتایج آزمون بوت‌استرپ حاکی از رابطه غیرمستقیم معنی دار بین متغیرها در سطح  $p \leq 0/05$  می‌باشد. بنابراین متغیرهای دگرگون‌سازی شغل و اشتیاق شغلی در رابطه بین شخصیت پویا و عملکرد شغلی به عنوان متغیرهای میانجی ایفای نقش می‌کنند و می‌توان گفت که میزانی از تأثیر شخصیت پویا بر عملکرد شغلی ناشی از دگرگون‌سازی شغل و اشتیاق شغلی می‌باشد. این نتایج همسان با پژوهش‌های تایمز و باکر (۲۰۱۰)، هاکانن و همکاران (۲۰۰۸)، باکر و دیمورتی (۲۰۰۷)، اسکافلی و همکاران (۲۰۰۹) و دنیل (۲۰۰۶) می‌باشد.

پژوهش حاضر شواهدی ارائه می‌دهد مبنی بر اینکه چرا شخصیت پویا با عملکرد شغلی رابطه دارد. افراد با شخصیت پویا مطابق با میل خود محیط فیزیکی‌شان را تغییر می‌دهند (باس، ۱۹۸۷)، به نقل از باکر، (۲۰۱۲). آن‌ها فرصت‌ها را شناسایی می‌کنند، اقداماتی انجام می‌دهند و تا زمانی که تغییرات معنی دار و باارزشی را در محیط کار خود به وجود بیاورند، به تلاش خود ادامه می‌دهند و در این راه ثابت قدم می‌مانند (کرت، ۱۹۹۵). پژوهش حاضر، یافته‌های پیشین را از طریق نشان دادن اینکه افراد با شخصیت پویا تمایل زیادی دارند تا به شیوه‌ای پویا به واسطه فراهم آوردن تقاضاها و منابع شغلی بالا، تغییراتی را ایجاد نمایند، توسعه داد. این یافته همسان با یافته‌های کرت (۲۰۰۰) می‌باشد که استدلال می‌کند پویایی اثر مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد به این دلیل که افراد پویا فرصت‌هایی را برای مؤثر واقع شدن ایجاد می‌کنند. دگرگون‌سازی شغل، اشتیاق شغلی را تسهیل می‌کند و به طور غیرمستقیم بر عملکرد شغلی اثر می‌گذارد، زیرا کارکنانی که محیط کار خود را تغییر می‌دهند به گونه‌ای پویا تقاضاها و منابع شغلیشان را با توانایی‌ها و نیازهای خود متناسب می‌سازند (تایمز و باکر، ۲۰۱۰). به طور مشابه، گریگوراس و دیندورف (۲۰۱۰) نشان دادند که شخصیت پویا، عملکرد شغلی را از طریق نیاز به خشنودی پیش‌بینی می‌کند. نظریه تناسب شخص-محیط استدلال می‌کند، زمانی که بین توانایی‌ها و نیازهای کارکنان از یک سو و بین تقاضاها و منابع سازمانی از سوی دیگر، هیچگونه تناسبی وجود نداشته باشد، کارکنان سازمان را ترک خواهند کرد (ادواردز، ۲۰۰۸). پژوهش حاضر

پیشنهاد می‌کند اگر کارکنان نتوانند یا نخواهند سازمانشان را ترک کنند، ممکن است به عنوان وسیله ای برای ایجاد تناسب بین خود و محیطشان، در رفتارهای دگرگون سازی شغل درگیر شوند. این یافته که شخصیت پویا عملکرد را از طریق دگرگون سازی شغل و اشتیاق شغلی پیش‌بینی می‌کند همسان با یافته دَنیل (۲۰۰۶) می‌باشد که ادعا می‌کند گرایش‌های کلی اغلب پیش‌بینی کننده مهمی برای عملکرد شغلی در سازمان می‌باشند.

چنین استنباط می‌شود کارکنانی که محیط کار خود را به گونه ای پویا تغییر می‌دهند یعنی در دگرگون سازی شغل خود درگیر می‌شوند، اشتیاق بیشتری خواهند داشت. چندین شواهد غیرمستقیم برای یک چنین فرآیندی وجود دارد. برای مثال، ها کانن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در مطالعه ۲-۳ ساله خود بر روی ۲۵۵۵ دندانپزشک فنلاندی، دریافتند که بین ابتکار شخصی و اشتیاق شغلی رابطه مثبتی وجود دارد. به ویژه، آن‌ها دریافتند که دندانپزشک‌هایی که ابتکار شخصی بیشتری از آنچه که از آن‌ها انتظار می‌رفت، در کار خود اعمال می‌داشتند، و به گونه ای فعالانه در مسائل سازمانی مشارکت می‌کردند، اشتیاق شغلی بیشتری داشتند. علاوه بر این، هایونن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نشان دادند مدیرانی که تمایل بیشتری داشتند تا در شغل خود پیشرفت کنند و دانش حرفه ای خود را افزایش دهند، اشتیاق بیشتری نیز داشتند. این افراد به احتمال زیاد نگرش‌های مثبتی نسبت به افزایش بهره‌وری در شغل خود دارند، تیم‌هایی را برای عملکرد بهتر جهت دستیابی به اهداف کاری تشکیل می‌دهند و در این راه تلاش زیادی اعمال می‌دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که کارکنان مشتاق در محیط کار خود افراد منفعلی نیستند و در صورت نیاز به گونه ای فعالانه آن‌را تغییر می‌دهند.

چندین مطالعه نشان دادند در محیطی که کارکنان قادرند تا شغل خود را طراحی کنند و در یک محیط غنی و چالش‌انگیز فعالیت کنند، اشتیاق شغلی شان افزایش می‌یابد (باکر و دیمورتی، ۲۰۰۸). برای مثال، ها کانن و همکاران (۲۰۰۵) در مطالعه ای بر روی دندانپزشک‌های شاغل در بخش دولتی دریافتند که به طور ویژه، ترکیب تقاضاهای شغلی بالا (همچون، فشار کار، تقاضاهای هیجانی) و منابع شغلی بالا (همچون، قابلیت تغییرپذیری مهارت‌های شغلی مورد نیاز و ارتباط با همکاران)، اشتیاق شغلی را افزایش می‌دهد. به علاوه، اسکافلی و همکاران (۲۰۰۹) در مطالعه خود بر روی مدیران و اعضای هیئت رئیسه شرکت ارتباط از راه دور داتون، دریافتند که تغییرات در منابع شغلی، اشتیاق شغلی را در یک دوره زمانی یک ساله پیش‌بینی می‌کنند.

به طور کلی افرادی که تمایل دارند نا پویا باشند، نسبت به هم‌تایان منفعل خود عملکرد بهتری نخواهند داشت، مگر اینکه آن‌ها به طور واقعی در رفتارهای پویا در محل کار درگیر شوند (دگرگون سازی شغل). براساس یافته‌های این پژوهش می‌توان پیش‌بینی کرد که کارکنانی که تقاضاهای شغلی خود را متناسب می‌سازند، به طوری که آن‌ها را چالش‌انگیزتر سازند و افرادی که منابع اجتماعی و ساختاری شغل خود را افزایش می‌دهند، می‌توانند نسبت به کارکنانی که تقاضاها و منابع شغلی خود را افزایش نمی‌دهند، عملکرد بهتری داشته باشند.

1. Hakanen

2. Hyvonen

## منابع

- تقی پور، آذین (۱۳۸۸). بررسی رابطه علی بین فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی گری توانمندسازی روانشناختی در کارکنان شرکت ملی حفاری ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands- resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in 5occupational health psychology. *Work & Stress* 22, 187-200.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173 – 186.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actorpartner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562-1571.
- Bateman, T. S., & Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates summary. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-119.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475-498.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship.
- Bindl, U., & Parker, S. K. (2011). Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. In: S. Albrecht (ed.) *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar, 385-398.
- Breso, E., Salanova, M., & Schoufeli, B. (2007). Search of the third dimension of burnout, efficacy or inefficacy? *Journal of Applied psychology*, 56 (3), 460-472.
- Buss, D. M. (1987). Selection, evocation, and manipulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1214-1221.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cook, A. L. (2008). Job satisfaction and job performance: Is the relationship spurious?. A Thesis in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science of Texas A & M University.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Daniel, K. (2006). Rethinking job characteristics in work stress research. *Human Relations*, 59, 297-290.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In: A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds) *Work Engagement: A handbook of*

- essential theory and research. New York: Psychology Press, 147–163.
- Edwards, J. R. (2008). Person- environment fit in organizations: an assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Annals*, 2, 167-230.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*, 63, 539–560.
- Hakanen, J. J. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Hakanen, J. J. Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In: A.B. Bakker & M.P. Leiter (eds) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, 102-117.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242-256.
- Hyvonen, K. Feldt, T. Salmela-Aro, K. Kinnunen, U., & Makikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 183-196.
- Johnson, E. C., & Meade, A. W. (2010). A multi – level investigation of overall job performance ratings. *Annual Meeting of the society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Newman, D. A., Kinney, T., & Farr, J. L. (2004). Job performance ratings. In J. C. Thomas (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment*, Volume 4: Industrial and organizational assessment (pp. 373-389). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16-32.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Parker, S. K. Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 60-67.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In: R. Kanfer, G. Chen & R.D. Pritchard (eds) *work motivation: past, present, and future*. New York: Routledge, 233-384.
- Peeters, M. (2012). A multilevel study on the contagion of job crafting between coworkers and the relationship between job crafting and adaptivity: A Dissertation Presented in Partial Fulfillment

- of the Requirements for the Degree Doctor of Utrecht University MSc Work & Organizational psychology.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Schoufeli, W. B., & A. B. Bakker.(2001). « Work en welbevinden. Nauree positive benadering in de Arbeids- en Gezondhei psychologic. *Worhank. well-being: Towards appositive health psychology*, Gedray & organizational, Pp: 229-253.
- Schaufeli, W. B. Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Seibert, S. E. Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.
- Van Mersbergen., J. (2012). The test and evaluation of a job crafting intervention in healthcare: in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science BSc Industrial Engineering and Management Science.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601 - 617.