

## Identifying Factors Affecting the job Crafting of Marketing Employees in the Export Department of Zar Macaroon Company

**Saeid Farjam\***, Assistant Professor, Department of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

**Leila Rahdar**, Master of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Received: 2022-10-31

Accepted: 2022-11-29

### Job Crafting / Marketing Staff / Export

**Introduction:** The purpose of this study is to identify the factors affecting the job crafting of marketing staff in the export sector. The impact of job crafting can be very high and impacts such as stability, flexibility, participation and performance in business. In fact, having more control over tasks and taking advantage of the unique strengths and experiences of employees will help them to progress in their work and feel satisfied, confident and happy. The present study is a descriptive research in terms of applied purpose and in terms of data collection.

**Method:** Structural equation modeling technique has been used for analysis. The statistical population of this research is 210 marketing experts in the export sector in Zar Macaroni Company. Therefore, sampling method is available that due to the uncertainty of the statistical population, the sample size with a confidence level of 0.95, based on the Cochran's formula of 132 people has been determined. Due to the survey and the lack of research, a questionnaire was used to collect data. The validity of the questionnaire was first confirmed through content validity, then through convergent and divergent validity. The reliability of the questionnaire was confirmed by Cronbach's alpha coefficient.

**Results:** First, a conceptual model was designed based on the theoretical foundations, which according to the theoretical framework, the three variables of active personality, personal initiative and work significance were considered effective on job crafting. Then, the results of the analytical section showed that active personality has a significant effect on job crafting. Personal initiative has a significant effect on job creation. Meaningfulness of work has a significant effect on job crafting. Undoubtedly, it can be said that the job crafting of employees has become one of the most important and challenging issues among companies, especially in the export sector. However, it is better to thoroughly examine job crafting for companies and organizations.

# شناسایی عوامل موثر بر بازآفرینی شغلی کارکنان بازاریابی در بخش صادرات شرکت زر ماکارون

پذیرش: ۱۴۰۱/۹/۸

دریافت: ۱۴۰۱/۸/۹

سعید فرجام (نویسنده مسئول) / لیلا راهدار

## چکیده

مشخص شده است. باتوجه به پیمایشی بودن پژوهش برای جمع‌آوری داده از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. رویی پرسشنامه در مرحله اول از طریق رویی محتوی، سپس از طریق رویی همگرا و واگرا مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. ابتدا بر اساس مبانی نظری مدل مفهومی طراحی شد که طبق چارچوب نظری سه متغیر شخصیت فعال، ابتکار شخصی و معناداری کار بر بازآفرینی شغلی موثر قلمداد شدند. سپس نتایج بخش تحلیلی نشان داد شخصیت فعال بر بازآفرینی شغلی تأثیر معنادار دارد. ابتکار شخصی بر بازآفرینی شغلی تأثیر معنادار دارد. معناداری کاری بر بازآفرینی شغلی تأثیر معنادار دارد. بدون شک می‌توان گفت بازآفرینی شغلی کارکنان به یکی از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین موضوعات در بین شرکت‌ها به‌خصوص در بخش صادرات تبدیل شده است. با این وجود بهتر است که بازآفرینی شغلی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها به طور کامل بررسی شود.

هدف این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر بازآفرینی شغلی کارکنان بازاریابی در بخش صادرات می‌باشد. تاثیر بازآفرینی شغلی می‌تواند بسیار زیاد باشد و تاثیراتی همچون پایداری، انعطاف‌پذیری، مشارکت و عملکرد در کسب و کار. در واقع کنترل بیشتر بر وظایف و بهره‌گیری از نقاط قوت و تجربیات منحصر به فرد کارکنان به آنها کمک خواهد کرد تا در کارهایشان پیشرفت کنند و احساس رضایت، اعتماد به نفس و شادی داشته باشند. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث جمع‌آوری داده‌ها پژوهشی توصیفی است.

برای تجزیه و تحلیل از روش تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کارشناسان بازاریابی در بخش صادرات در شرکت زر ماکارون به تعداد ۲۱۰ هستند. بنابراین، روش نمونه‌گیری در دسترس است که باتوجه به معلوم بودن جامعه آماری، حجم نمونه با سطح اطمینان ۰/۹۵، بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۳۲ نفر

طبقه‌بندی JEL: L10, C62, M10

بازآفرینی شغلی / کارکنان بازاریابی / صادرات

## ۱. مقدمه: طرح مسأله

عوامل موثر بر بازآفرینی شغلی کارکنان بازاریابی در بخش صادرات موضوعی است که توجه محققان کمی به خود جلب کرده است. امروزه محیط کسب و کار با افزایش جهانی شدن بازارها، وابستگی متقابل اقتصادها و تشدید رقابت مشخص می‌شود. تحت چنین شرایطی، بین‌المللی شدن شرکت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا می‌تواند به موفقیت بلندمدت کمک کند. شرکت‌هایی که فقط در محیط داخلی فعالیت می‌کنند آسیب‌پذیرتر هستند، زیرا منابع خود را در یک بازار متمرکز می‌کنند. بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا ریسک‌ها را متنوع کرده و در برابر چالش‌های محیطی غیرقابل کنترل مقاومت‌تر شوند. تمایل به افزایش بین‌المللی شدن بازارهای جهانی بر اهمیت درک نحوه رفتار شرکت‌ها و عملکرد آنها در بازار بین‌المللی تأکید دارد. در طی مدت زمان طولانی، صادرات به عنوان محبوب‌ترین و سریع‌ترین روش ورود به بازاریابی بین‌المللی شناخته شده است. علاوه بر این در طول بحران‌های اقتصادی اهمیت صادرات افزایش می‌یابد زیرا به صنایع ملی کمک می‌کند تا توسعه پیدا کنند، بهره‌وری را بهبود می‌بخشد و باعث بازآفرینی شغلی می‌شود (نمکووا، ۲۰۱۴). نقش اصلی استراتژی بازاریابی صادراتی در این واقعیت نهفته است که ابزاری را فراهم می‌کند که یک شرکت می‌تواند به تأثیر متقابل نیروهای داخلی و خارجی برای دستیابی به اهداف مرتبط با صادرات خود پاسخ دهد. بازاریابی یک عنصر مهم در موفقیت صادرات است و راهی برای جذب مشتریان، ایجاد روابط با آنها و برآورد نیازهای آنها به بهترین شکل ممکن است در واقع می‌توان گفت صادرات به عنوان یکی از معمول‌ترین شیوه‌های ورود به بازارهای بین‌المللی در بین شرکت‌ها به حساب می‌آید. بازاریابی شرکت‌هایی را که در زمینه صادرات فعالیت دارند را قادر به کسب و توسعه منابع جدید می‌کند و آنها می‌توانند از آن برای ایجاد مزیت رقابتی در خارج و هم در بازارهای

داخل استفاده کنند (اولیویرا، ۲۰۱۵). از آنجایی که سازمان‌ها از افرادی تشکیل شده‌اند که توانمندی‌های شرکت منشأ خود را از ویژگی‌ها، رفتارها، اعمال و تعاملات این افراد در آن سازمان می‌گیرند و نقش مهمی را در شرکت‌های صادراتی دارند کارکنان بازاریابی می‌باشند. این افراد به اکتشاف، بهره‌برداری و انتشار دانش در سازمان کمک می‌کنند. کارکنان بازاریابی می‌توانند بر توسعه قابلیت‌های شرکت تأثیر بگذارند زیرا آنها منبع اساسی دانش هستند. کارکنان بازاریابی نقش مهمی در بهره‌برداری و اکتشاف دانش را دارند. بر این اساس کارکنان بازاریابی که در بخش صادرات کار می‌کنند برای موفقیت صادرات مهم تلقی می‌شوند، زیرا آنها دانش بازارهای خارجی را تولید می‌کنند، مشتریان بالقوه را شناسایی می‌نمایند و بین تأمین‌کنندگان، مشتریان و کارکنان سایر شرکت‌ها هم‌اهنگی ایجاد کرده و عملیات فروش صادراتی را نیز مدیریت می‌کنند. این فعالیت‌ها از جمله مسئولیت‌های اصلی کارکنان بازاریابی در بخش صادرات می‌باشد و برای جهت‌گیری بازار در بخش صادرات بسیار مهم تلقی می‌شود. بنابراین کارکنان بازاریابی بخش صادرات می‌توانند باعث تقویت عملکرد شرکت شوند (پین و کاترینی، ۲۰۲۰).

اگر چه اکثر کارکنان برای کسب درآمد کار می‌کنند، اما تحقیقات نشان می‌دهد که افراد برای تجربه حس معنادار بودن، تأثیرگذاری، ایجاد روابط و کمک به اهدافی فراتر از خود تلاش می‌کنند. بازآفرینی شغلی راهی برای کارکنان بازاریابی برای ایجاد معناداری شخصی، برآورده کردن علایق و استفاده از نقاط قوت فردی در کارشان است. در نتیجه، باعث ایجاد مزایا هم برای خود و هم برای سازمان می‌شوند، همان‌طور که تحقیقات نشان می‌دهد بازآفرینی شغلی تأثیر مثبتی بر مشارکت کارکنان، تعهد سازمانی، بهزیستی روانشناختی، رفتارهای حمایتی و عملکرد وظیفه دارد (پترو و همکاران، ۲۰۱۵).

با افزایش صادرات شرکت‌ها برای بهبود رضایت‌مندی و عملکرد خود از بازاریابی شغلی می‌توانند به عنوان یک راه‌کار استفاده کنند. بازاریابی شغلی باعث بهبود عملکرد فردی کارکنانی که در بخش بازاریابی صادرات فعالیت می‌کنند می‌شود. بازاریابی باعث ایجاد فرصت مناسب برای کلیه کارکنان به خصوص کارکنان بخش بازاریابی می‌شود تا بتوانند بر روی موارد مهم تمرکز کنند و با ایجاد تأثیرگذاری مدیریتی باعث گسترش اثرپذیری می‌شود. به طور کلی تئوری بازاریابی شغلی نشان می‌دهد که کارکنان به دو دلیل (۱) نیازهای ذاتی، مانند ارتباط انسانی، خودمختاری و خودانگاره مثبت و (۲) از تمایل به ایجاد معناداری و هویت از طریق تجربیات در کار، انگیزه پیدا می‌کنند تا نقش‌های کاری خود را تغییر دهند. در حمایت از این نظریه تحقیقات نشان می‌دهد که نیازها به طور خاص نیاز به رضایت مانند استقلال و شایستگی تأثیر مثبتی بر رفتار بازاریابی شغلی دارند (هولکامب و همکاران، ۲۰۱۶).

علی‌رغم پیشرفت‌هایی که در تحقیقات در زمینه بازاریابی شغلی انجام شده است، اما تحقیقات در زمینه بازاریابی شغلی کارکنان بازاریابی محدود است، زیرا نیازها تنها منبع بالقوه انگیزه برای بازاریابی شغلی هستند و بنابراین همه تفاوت‌ها بازاریابی شغلی کارکنان را توضیح نمی‌دهند. با توجه به اینکه بازاریابی شغلی برای سازمان‌ها به خصوص شرکت‌هایی که در زمینه صادرات فعالیت می‌کنند و همچنین کارکنان سودمند است، ضروری است که ماهیت بازاریابی شغلی، از جمله انگیزه‌های بازاریابی و چگونگی تقویت بازاریابی شغلی درک شود. شرکت‌هایی که در زمینه صادرات فعالیت می‌کنند می‌توانند ساختار مشاغل خود را به گونه‌ای تغییر دهند که شامل ویژگی‌های کاری خاص مانند استقلال، حمایت اجتماعی یا پیچیدگی، ایجاد تجربیات مثبت برای کارکنان و در عین حال فراهم کردن قابلیت‌ها، انگیزه‌ها و فرصت‌هایی برای رفتارهای فعالانه مانند بازاریابی شغلی باشد. با توجه به اهمیت این

موضوع مطالعات کمی وجود دارد که به بررسی عوامل موثر بر بازاریابی شغلی کارکنان بازاریابی در بخش صادرات پرداخته باشد. این شکاف در پژوهش ممکن است به دلیل دشواری و محدودیت در سنجش رفتارها و همچنین درک ارزش‌ها از طریق تجربیات واقعی شرکت‌هایی که در زمینه صادرات فعالیت می‌کنند، باشد. به همین دلیل می‌توان گفت شناسایی عوامل موثر بر بازاریابی شغلی کارکنان بازاریابی در بخش صادرات بسیار مهم است. با تمرکز بر این روی این شکاف، پژوهش حاضر با هدف پاسخ به یک سوال مهم که با توجه به اینکه بازاریابی شغلی و کارکنان بازاریابی در بخش صادرات مهم است، چه عاملی بیشترین تأثیر را بر بازاریابی شغلی کارکنان بازاریابی در بخش صادرات می‌تواند داشته باشد؟ در تحقیق حاضر تلاش بر آن است پس از شناسایی هر یک از این عوامل و میزان تأثیر آنها بر یکدیگر پیشنهادات کاربردی لازم بر اساس نتایج و همچنین پیشنهادات برای محققین آتی که علاقمند به پژوهش در این زمینه هستند ارائه گردد.

## ۲. مبانی نظری

در دوره تغییرات سریع و عدم اطمینان در محیط کار، سازمان‌ها به شدت به مهارت و ابتکار کارکنان برای نوآوری سازمانی تکیه می‌کنند. در این راستا، تغییر فعالانه مشاغل کارکنان نیز برای موفقیت و بقای سازمان‌ها امری مهم و حیاتی است (لی و لی، ۲۰۱۸). نخستین بار، بازاریابی شغلی به عنوان یکی از جدیدترین رویکردها در طراحی مشاغل و به عنوان مفهومی که منعکس‌کننده باز طراحی مشاغل با تمرکز بر ابتکار فردی بود، مطرح شد تا رویکردی فعال برای کار را از منظر کارکنان انعکاس دهد. از دیدگاه نظریه‌پردازان همه کارکنان در محیط کار منفعل نیستند و در بسیاری موارد قادرند از دیدگاه‌ها و وجوه متعددی بر شغل تأثیر بگذارند. از این رو، مفهوم بازاریابی شغلی برای انعکاس رویکرد باز طراحی تجربه کاری و فرایندی که توسط

آن کارکنان عناصر شغلشان را تغییر می‌دهند معرفی شد (پس-بالدو وهمکاران، ۲۰۱۶). بازآفرینی شغل، نشان‌دهنده استراتژی‌هایی است که افراد برای تغییر وسعت و جابه‌جایی مرزهای کاری در راستای معنادار کردن شغل خود استفاده می‌کنند (دمروتی وهمکاران، ۲۰۲۰). در مجموع، بازآفرینی شغل به تغییرات غیررسمی و داوطلبانه‌ای اطلاق می‌شود که کارکنان برای تراز کردن شغل خود با ترجیحات و انگیزه‌هایشان در شغل اعمال می‌کنند البته در این مورد نیز در عمل محدودیت‌ها و چالش‌هایی وجود دارد که شایسته توجه است. بنابراین، در زمان تحولات سازمانی سریع، بازآفرینی شغل جایگزین مناسبی برای رویکردهای بازطراحی مشاغل است (یانگ و لی، ۲۰۱۸).

هر چند بازآفرینی شغلی چیز جدیدی در مدیریت منابع انسانی نیست با این حال این مفهوم ریشه در مفاهیم کلاسیک توسعه شغلی و غنی‌سازی شغلی دارد. با این تفاوت که در اینجا خود افراد محور طراحی شغل هستند. افراد بر اساس توانمندی‌ها و علائق خویش، شرایط مناسبی را برای شغل خود فراهم می‌کنند، این فرایند سبب می‌شود تا ویژگی‌های شغلی با توانایی‌ها و خواسته‌های شاغل نزدیک شود. از آنجا که این فرایند مبتنی بر نظرات و دیدگاه‌های خود فرد است بنابراین موجب انگیزش و مشوق فعالیت‌های شغلی است. انگیزه کارکنان برای بازآفرینی شغل از دیدگاه محققان متفاوت است؛ درحالی که برخی، تناسب فرد با شغل را انگیزه اصلی کارکنان برای بازآفرینی شغل می‌دانند، دیگران معنادار کردن شغل را عامل اصلی این کنش داوطلبانه به شمار می‌آورند، در واقع بازآفرینی شغل یک کنش فیزیکی، اجتماعی و شناختی است که طی آن بازآفرینان شغل، به کار خود هویت و معنای جدیدی می‌بخشند. بازآفرینی شغل یک خلاقیت است که از طریق آن کارکنان قادر خواهند بود مشاغل خود را برای هماهنگی بیشتر با نیازها، ارزش‌ها و مجموعه مهارت‌های خود متناسب سازند، انگیزه‌ای درونی تر برای کار خود ایجاد

کنند و درنهایت، یک تجربه لذت‌بخش‌تر، جذاب‌تر و پرمعنا تر از کار ایجاد نمایند (یانگ و لی، ۲۰۱۸).

این پژوهش به بررسی شناسایی عوامل موثر بر بازآفرینی شغلی کارکنان بازاریابی در بخش صادرات شرکت زر ماکارون، می‌پردازد. نظریه طراحی شغلی سنتی دارای رویکرد بالا به پایینی در توزیع وظایف، سطح مسئولیت‌ها و منابع جهت تضمین عملکرد مناسب سازمان‌ها با ایجاد رضایت شغلی متعادل است. با این حال، ارزش‌های متغیر نیروی کار امروزی، از جمله میل به محیط کاری انعطاف‌پذیرتر، هدف و اقتدار، محدودیت‌های قابل توجهی برای این رویکرد مطلق‌گرایانه در کار، ایجاد کرده است. افراد چه توسط مدیریت منابع انسانی و یا توسط مدیر ارتقا یابند، به طور فزاینده در پی تطبیق بین اولویت‌ها و کار خود هستند. این موضوع به طور اجتناب‌ناپذیری موثر است. بازآفرینی شغلی ابزار و روشی برای کارکنان است تا از فرصت‌هایی برای شخصی‌سازی شرایط شغلی‌شان استفاده کنند. در این روش کارکنان می‌توانند به صورتی فعالانه شرایط شغلی را بر اساس علاقه‌مندی خود تغییر دهند. بنابراین کارها مطابق نیازها و انتظارات کارکنان طراحی خواهد شد و این موجب افزایش انگیزه شغلی و تعهد کاری می‌شود. تحقیقات نشان داده‌اند که بازآفرینی شغلی در بهبود عملکرد فردی و همچنین رضایت‌مندی کارمندان، موثر بوده است (حکیمی، ۲۰۲۱). این پژوهش دارای سه فرضیه می‌باشد که در ادامه به مفهوم متغیرهای موثر آن پرداخته می‌شود.

#### شخصیت فعال:

شخصیت فعال به عنوان «تمایل نسبتاً پایدار برای تأثیرگذاری بر تغییرات محیطی» تعریف می‌شود. این به تمایل گرایش به درگیر شدن در رفتار فعالانه در موقعیت‌های مختلف اشاره دارد. افراد با شخصیت فعال تمایل دارند شرایط خود را عمداً تغییر دهند، از جمله محیط فیزیکی

خود را. آنها فرصت‌ها را شناسایی می‌کنند، اقدام می‌کنند و تا زمانی که تغییر معنادار ایجاد کنند، استقامت می‌کنند. در حالی که برخی از افراد به محیط خود واکنش نشان می‌دهند، با آن سازگار می‌شوند و توسط آنها شکل می‌گیرد، افراد فعال ابتکار عمل شخصی را برای تأثیرگذاری بر دنیای اطراف خود انجام می‌دهند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۲).

در سازمان‌های امروزی احتیاج به کارکنانی که فعال باشند، به سرعت در حال افزایش است. سازمان‌ها به منظور انطباق موفقیت‌آمیز در سازماندهی مجدد و تغییر وظایف کاری، به کارکنانی احتیاج دارند که انعطاف پذیر و خود آغازگر باشند. رفتار فعال اهمیت زیادی در فرایندهای گزینش و استخدام یک سازمان دارد. دلیل این امر می‌تواند در تغییر ماهیت کار در قرن ۲۱ یافت، جایی که فعال تر و غیرمتمرکزتر شده است و اینکه کارکنان بتوانند تغییرات را در محیط کار خود کنترل نمایند، اهمیت فزاینده‌ای می‌یابد. شخصیت فعال که به عنوان پیشایندهی برای رفتار فعال در نظر گرفته می‌گردد، مهارت‌هایی برای کارکنان فراهم می‌نماید تا محیط کار خود را تغییر دهند. علاوه بر این، افراد فعال تا زمانی که تغییرات به طور کامل صورت گیرند به کوشش خود ادامه می‌دهند. همچنین، افراد با شخصیت فعال خودشان مسائل را شناسایی و حل می‌نمایند و به این صورت در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود پیشرفت می‌نمایند. به همین دلیل است که شخصیت فعال به عنوان یک معین نماینده مهم در موفقیت و بازآفرینی شغلی در نظر گرفته می‌گردد (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۲).

#### ابتکار شخصی:

شاید تشویق به داشتن ابتکار شخصی در گروه دشوار به نظر برسد، اما ایجاد برخی تغییرات در فرهنگ محل کار می‌تواند تأثیرات مثبتی داشته باشد که گستره‌ی آن می‌تواند بسیار فراتر از افراد برود. اگر افراد برای خودشان فکر و عمل می‌کنند، این رویه به گروه‌ها و سازمان‌ها کمک می‌کند تا

جرقه‌های تفکرشان را بازیابی کنند. هنگامی که ابتکار شخصی در سازمان افزایش یابد طی آن، افراد فوراً به تغییرات واکنش نشان می‌دهند، جمع‌آوری اطلاعات سرعت می‌یابد، مدیران کارهای بیشتری را واگذار می‌کنند و افراد به دنبال موفقیت‌های شخصی بزرگ‌تری می‌روند. مدیران، سبک‌های رهبری دستوری را رها می‌کنند تا اعضای گروه را تشویق کنند که خودشان در موقعیت‌های دشوار فکر کنند و تصمیم بگیرند تا چابک‌تر و راغب‌تر باشند و ابتکار شخصی بیشتری نشان بدهند، حتی اگر این مسأله به معنای این باشد که کار صد در صد مطابق با قوانین انجام نشود (گریپ و همکاران، ۲۰۲۲).

#### معناداری کار:

یکی از عمده‌ترین منابعی که می‌تواند نقش کلیدی در انگیزش افراد و کارمندان داشته باشد، کار معنادار است. اینکه کار به خودی خود و سوای از متصدی و مدیر مربوط بتواند انگیزاننده یا ضد انگیزه باشد، در معناداری آن نهفته است. بنابراین کار اگر به درستی طراحی شده باشد و اصول معناداری آن رعایت شود، می‌تواند سهم زیادی در انگیزش متصدی مربوط به خود داشته باشد. آلبرچ (۲۰۱۳)، معناداری را به عنوان "درجه معنی دار بودن شغل، جایی که کارمند شغل را به عنوان یک موضوع معنادار و ارزشمند می‌بیند" شناسایی کرد. او بر این باور بود که شغل معنادار یکی از مسائل روانشناختی کلیدی برای کارمند است. در این دیدگاه کارکنان بیش از هزینه برای سازمان هستند، آنها خواهان زندگی کاری معنادار هستند. در تعریف دیگر، کار معنادار به عنوان بخشی از وجود کارکنان در نظر گرفته شده است، نه چیزی که بر اساس سازمان، مدیریت یا شخصیت شغلی به دست می‌آید. کارمند ذاتاً به دنبال معنا در کار خود است. مطالعات قبلی نشان داده است کار معنادار به عنوان یک وضعیت روانشناختی می‌باشد. در این منظر کار معنادار به کاری گفته می‌شود که برای کارکنان معنادار



باشد و برای آنها دارای مفاهیم ارزشمند و معنای مثبت باشد (تیمز و همکاران، ۲۰۱۲).

### ۳. مطالعات پیشین

(خان و همکاران، ۲۰۲۱)، پژوهشی با عنوان چگونگی تحریک رهبری خدمتگزار در رفتار کاری ابتکاری و بررسی نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و بازآفرینی شغلی، را ارائه کردند. داده‌های این پژوهش به صورت پیمایشی و از ۶۸۹ کارگر شاغل در صنعت خدمات پاکستان جمع‌آوری شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری بهره‌گرفته شده است. نتایج نشان می‌دهند که رهبری خدمت‌گزار با توانمندسازی روانشناختی، بازآفرینی شغلی و رفتار کاری ابتکاری مرتبط است. همچنین نقش بازآفرینی شغلی به عنوان میانجی میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار کاری ابتکاری تایید گردید. علاوه بر آن توانمندسازی روانشناختی و بازآفرینی شغلی می‌توانند نقش میانجی میان رهبری خدمت‌گزار و رفتار کاری ابتکاری را ایفا نمایند.

(گرگ و همکاران، ۲۰۲۱)، به ارائه مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه بازآفرینی شغلی و معنویت کار با نقش میانجی درگیری کاری، پرداختند. داده‌ها از طریق ۳۶۹ نفر از توسعه‌دهندگان نرم‌افزار در هند جمع‌آوری شدند و جهت تجزیه و تحلیل این داده‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده گردیده است. یافته‌ها حاکی از آن است که بازآفرینی شغلی به طور مثبت با درگیری کاری مرتبط است که سبب بهبود عملکرد و سبب رضایت خواهد شد. علاوه بر این نقش درگیری کاری به عنوان نقش میانجی میان معنویت کار و بازآفرینی شغلی، تایید گردید.

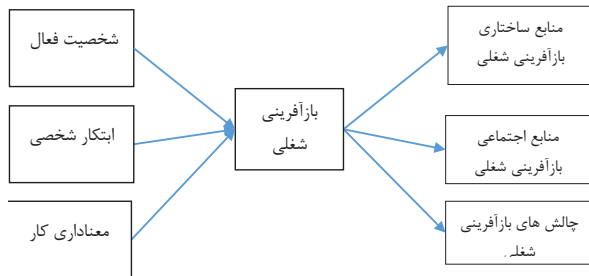
(فیلیپ، ۲۰۲۱)، به تحلیل و بررسی پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر متقابل شخصیت فعال و مهارت‌های سیاسی در بازآفرینی شغلی، پرداخت. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بوده است. در این پژوهش از سه نمونه ۳۶۸، ۳۰۰ و ۲۰۶ نفری بهره‌گرفته شده است. یافته‌ها نشان

می‌دهند که مهارت‌های سیاسی سبب تقویت شخصیت فعال و بازآفرینی شغلی خواهد شد. وی معتقد است که مهارت‌های سیاسی سبب گسترش و تسهیل در بازآفرینی شغلی می‌شود و می‌توان آن را به عنوان یک شرط زمینه‌ای و مهم برای شخصیت فعال تلقی نمود.

(چنج و همکاران، ۲۰۲۱)، پژوهشی را با عنوان بررسی بازآفرینی شغلی، رهبری معنوی و معنویت کارکنان: یک مدل میانجی تعدیل شده، ارائه کردند. گردآوری داده از ۳۳۳ نفر از مشارکت‌کنندگان در سراسر گوانگدونگ چین صورت پذیرفت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بازآفرینی شغلی تا حدی با معنویت کارکنان در ارتباط است و رابطه معنادار دارد. میان بازآفرینی شغلی و معنویت کارکنان تا زمانی که رهبری معنوی بالا باشد، رابطه‌ای مثبت و معنادار می‌باشد. همچنین رهبری معنوی می‌تواند به عنوان یک نقش تعدیل‌گر میان معنویت کارکنان و بازآفرینی شغلی ایفا نماید.

(لی و همکاران، ۲۰۲۱)، پژوهشی را با هدف بررسی اینکه چگونه سیستم کاری با عملکرد بالا باعث بازآفرینی شغلی از طریق انگیزه خواهد شد و بررسی نقش تعدیل‌گری ابتکارات شخصی، ارائه کردند. جمع‌آوری داده‌ها از ۶۱۵ مشارکت‌کننده که کارمند در یک شرکت در چین بودند، صورت گرفت که حجم نمونه شامل ۵۴ تعداد از آنان بوده است. تجزیه و تحلیل داده از طریق روش تحلیل مسیر صورت گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که عملکرد یک سیستم به طور مثبت با بازآفرینی شغلی در ارتباط است. انگیزه کار نیز می‌تواند به طور مثبت بر بازآفرینی شغلی مرتبط شود. همچنین انگیزه کار می‌تواند نقش تعدیل‌گری میان عملکرد سیستم و بازآفرینی شغلی را ایفا نماید، و ابتکار شخصی می‌تواند به عنوان نقش واسطه‌ای میان بازآفرینی شغلی و انگیزه کار به حساب آید.

(آلبرت، ۲۰۲۰)، در پژوهشی به تبیین رابطه شخصیت فعال با بازآفرینی شغلی و اینکه آیا خودمختاری مهم



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش براساس مبانی نظری

فرضیه اول: شخصیت فعال بر بازآفرینی شغلی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه دوم: ابتکار شخصی بر بازآفرینی شغلی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه سوم: معناداری کاری بر بازآفرینی شغلی تأثیر معنادار دارد.

#### ۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، توسعه‌ای است، زیرا نتایج آن توسط مدیران، کارشناسان و کارکنان بازاریابی و محققان در بخش‌های تحقیق و توسعه همچنین دانشجویان و سازمان‌هایی که در بخش صادرات فعالیت دارند مورد استفاده قرار می‌گیرد. از نظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کارشناسان بازاریابی در بخش صادرات شرکت زر ماکارون است که بر اساس استعلام گرفته شده تعداد این کارکنان ۲۱۰ نفر بوده و حجم نمونه نیز بر اساس روش نمونه‌گیری در دسترس و طبق فرمول کوکران ۱۳۲ نفر می‌باشد. با توجه به تعداد نمونه ۱۳۲ نفر، ضمن پیش‌بینی احتمال عدم تکمیل و یا عدم بازگشت برخی از پرسشنامه‌ها از سمت پاسخ‌دهندگان و همچنین احتمال وجود نواقص در تعدادی از پرسشنامه تعداد ۱۴۵ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع شد که تعدادی از پرسشنامه‌ها به علت عدم بازگشت و یا عدم دقت در هنگام پاسخگویی به سوالات قابل استفاده نبود، بنابراین با حذف این پرسشنامه‌ها و در نهایت ۱۳۲ پرسشنامه معتبر

است پرداخت. در این مطالعه شخصیت فعال به عنوان پیش‌بینی کننده بازآفرینی شغلی، رابطه‌ای و شناختی بررسی شد و همچنین خودمختاری را به عنوان نقش تعدیل‌گر بر این روابط مورد بررسی قرار گرفت. بین شخصیت کنشگر با تکلیفی، رابطه‌ای، شناختی و بازآفرینی شغلی همبستگی مثبتی وجود دارد. شخصیت فعال منجر به افزایش بازآفرینی شغلی می‌شود و قدرت این رابطه با سطح خودمختاری تعدیل شد. کارکنانی که دارای شخصیت فعال هستند، به میزان بیشتری تحت سطوح بالا به جای سطح پایین، درگیر همه اشکال بازآفرینی شغلی می‌شوند. (مون و همکاران، ۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی اینکه آیا معنویت کارکنان از طریق نقش میانجی انگیزه درونی و بازآفرینی شغلی باعث افزایش عملکرد شغلی می‌شود پرداختند. نتایج این بررسی نشان داد رابطه بین معنویت کارکنان و عملکرد شغلی به طور کاملاً تحت تأثیر میانجی انگیزه درونی و بازآفرینی شغلی قرار می‌گیرد.

(افسر و همکاران، ۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی نقش بازآفرینی شغلی و اشتراک دانش بر تأثیر رهبری تحول آفرین و رفتار کاری نوآورانه پرداختند. یافته‌ها نشان داد رفتارهای بازآفرینی شغلی (افزایش منابع شغلی ساختاری، افزایش منابع اجتماعی و افزایش چالش‌های شغلی) تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتای کاری نوآورانه کارکنان را میانجی می‌کند. علاوه بر این اشتراک دانش رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتارکاری نوآورانه را تعدیل می‌کند.

مرور ادبیات پژوهش در مورد بازآفرینی شغلی نشانگر این امر بود که سه عامل شخصیت فعال، معناداری کار و ابتکار شخصی می‌تواند در جهت دهی بازآفرینی شغلی موثر باشند هم چنین طبق مطالعات قبلی و بررسی مبانی نظری نمایان شد که بازآفرینی شغلی یک سازه مرتبه دوم است. در این راستا از مدل مفهومی زیر جهت بررسی موضوع پژوهش استفاده می‌شود.



جدول (۱) مشخصات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان ارائه شده است. بر اساس اطلاعات این جدول تعداد پاسخ دهندگان مرد با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و رده سنی ۳۰-۴۰ سال است.

جدول ۱- Demographic information of the respondents

مشخصات دموگرافیک	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲۵٫۸
	مرد	۷۴٫۲
سن	کمتر از ۳۰ سال	۳۶٫۴
	بین ۳۰ الی ۴۰ سال	۳۸٫۶
	۴۱ سال و بالاتر	۲۵
تحصیلات	کارشناسی	۲۸٫۸
	کارشناسی ارشد	۴۶٫۲
	دکتری	۲۵

## ۶. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در آمار استنباطی برای بررسی روایی و پایایی از آزمون‌های میانگین واریانس استخراج شده، ضریب آلفای کرونباخ، بار عاملی و پایایی ترکیبی پرداخته می‌شود. سپس به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. از آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری و همچنین بررسی برازش مدل و برازش کلی مدل جهت بررسی استفاده شد. در مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی روایی از روش روایی همگرا و واگرا و برای آزمون پایایی سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بار عاملی استفاده شد. بارهای عاملی هر یک سوالات اگر برابر یا بیشتر از ۰/۵ باشد نشان‌دهنده آن

مورد استفاده قرار گرفت. به منظور طراحی مدل و جمع‌آوری پیشینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش از روش کتابخانه‌ای و به منظور جمع‌آوری داده‌ها برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از روش میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده می‌شود. پرسشنامه پژوهش شامل ۳۰ گویه بوده و از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول مربوط به سوالات دموگرافیک است که شامل سه سوال مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی سن، جنسیت و تحصیلات می‌باشد، در بخش دوم سوالاتی برای پاسخگویی به فرضیه‌های پژوهش تهیه شده است. به منظور سنجش بازآفرینی شغلی (شامل منابع ساختاری، منابع اجتماعی و چالش‌ها) از ۱۵ گویه برگرفته از پژوهش تیم و همکاران (۲۰۱۲)، شخصیت فعال از ۶ گویه برگرفته از پژوهش باجبا و همکاران (۲۰۲۱)، معناداری کار از ۴ گویه برگرفته از پژوهش واسینک (۲۰۱۸) و همچنین ابتکار شخصی از ۵ گویه برگرفته از پژوهش روییتچک (۱۹۹۸) استفاده شده است. برای طراحی سوالات این بخش از پرسشنامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) استفاده شده است. برای اطمینان از مناسب بودن سوالات پرسشنامه از دو معیار روایی و پایایی استفاده گردید. بر این اساس برای بررسی روایی پرسشنامه پژوهش از روایی محتوا استفاده شده است. بدین منظور از نظرات اساتید راهنما و همچنین یکی از کارشناسان ارشد بخش بازاریابی در شرکت زرماکارون استفاده شد و اصلاحات لازم لحاظ گردید. در این تحقیق برای سنجش پایایی از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی آن به روش روایی همگرا و واگرا تأیید شد. داده‌های به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS مورد تحلیل قرار گرفتند.

## ۵. یافته‌های پژوهش

### اطلاعات جمعیت شناختی

ابتدا داده‌های ویژگی‌های جمعیت شناختی تحلیل شدند و سپس به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد. در

بالا و پایین قطر اصلی، نشان‌دهنده ضرایب همبستگی بین هر متغیر با متغیرهای زیرین خود است (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۵). همان‌طور که در جدول (۳) نشان داده شده است، مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده در قطر اصلی ماتریس از مقدار همبستگی متغیرها که در خانه‌های زیر قطر اصلی قرار دارند بیشتر است. بنابراین روایی واگرایی متغیرها در حد قابل قبول است.

**جدول ۲: Structural and measurement model fitting results**

متغیرها	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	(AVE)	R Square	Q <sup>2</sup>
Personal initiative	0.880	0.818	0.647	-	-
Active personality	0.904	0.871	0.612	-	-
Meaningfulness of work	0.860	0.798	0.553	-	-
job crafting	0.937	0.927	0.500	0.581	0.264
Social resources of job crafting	0.878	0.826	0.592	0.862	0.476
Structural sources of job crafting	0.906	0.869	0.659	0.781	0.480
Career crafting challenges	0.894	0.850	0.629	0.758	0.440

در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری شاخصی به نام نیکویی برازش (GOF) برای سنجش کلی مدل در تحلیل PLS پیشنهاد شده است. از این شاخص برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل در تحلیل PLS استفاده می‌شود. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) معرفی گردید و طبق فرمول ارائه شده در جدول (۴) محاسبه می‌گردد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقایسه ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

است که مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. پس از سنجش بارعاملی سوالات، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها نیز محاسبه گردید. مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است که نشان‌دهنده پایایی مناسب برای مدل اندازه‌گیری است. در بررسی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد که حداقل میزان قابل قبول برای این ضریب مقدار ۰/۵ می‌باشد (رسولی و همکاران، ۲۰۲۲). در جدول (۲) همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد تمامی مقادیر روایی همگرا و پایایی متغیرها در حد قابل قبول بوده است. در ادامه به بررسی برازش مدل ساختاری پرداخته شد. یکی از متداول‌ترین معیارها برای تأیید برازش مدل ساختاری در PLS، ضرایب ضریب تعیین مربوط به متغیرهای پنهان وابسته (درون‌زا) است. ضریب تعیین شان از تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین در نظر گرفته شده است. مقدار استون‌گیسر این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد و در صورتی که مقدار استون‌گیسر در مورد یک متغیر وابسته (درون‌زا) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر یا متغیرهای مستقل (برون‌زا) مربوط به آن متغیر وابسته است (رسولی و همکاران، ۲۰۲۲). نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که مدل از برازش مناسب برخوردار می‌باشد.

در بررسی روایی واگرا میزان رابطه یک متغیر با شاخص‌های آن در مقایسه با رابطه آن متغیر با سایر متغیرها مورد بررسی قرار می‌گیرد که به آن روش فورنل و لاکر نیز گفته می‌شود. برای محاسبه این روش جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر با مقادیر ضرایب همبستگی بین متغیرها مقایسه می‌شود. در واقع می‌توان گفت مقادیر قطر اصلی ماتریس جذب ضرایب هر متغیر می‌باشد و مقادیر

جدول ۳- Fornell-Larcker criterion

متغیرها	Personal initiative	Active personality	Meaningfulness of work Social resources of job crafting	job crafting		
				Structural sources of job crafting	Career crafting challenges	
Personal initiative	0.805					
Active personality	0.669	0.782				
Meaningfulness of work	0.684	0.546	0.743			
job crafting	Social resources of job crafting	0.563	0.617	0.488	0.769	
	Structural sources of job crafting	0.596	0.502	0.525	0.764	0.812
	Career crafting challenges	0.692	0.699	0.605	0.733	0.601

جدول ۴- The results of the overall fit of the model with the GOF criterion

متغیرها	R <sup>2</sup>	Communalities	GOF
بازآفرینی شغلی	۰٫۵۸۱	۰٫۴۰۰	$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0.423 \times 0.746} = 0.562$
منابع اجتماعی بازآفرینی شغلی	۰٫۸۶۲	۰٫۳۸۸	
منابع ساختاری بازآفرینی شغلی	۰٫۷۸۱	۰٫۴۷۳	
چالش‌های بازآفرینی شغلی	۰٫۷۵۸	۰٫۴۳۱	
سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به ترتیب برازش ضعیف، متوسط و قوی			

### ۷. نتایج فرضیات

برای آزمون فرضیات از تابع بوت استرپ استفاده می‌شود. تعداد نمونه آماری در این پژوهش ۱۳۲ می‌باشد و تعداد ۱۰۰۰ به عنوان نمونه‌های آزمون بوت استرپ در نظر گرفته شده است. (جدول‌های ۲ و ۳) خروجی مدل اندازه‌گیری و ساختاری را نشان می‌دهد. در جدول (۳) مقدار عددی در رابطه‌ها نشان‌دهنده آماره تی (t-value) می‌باشد که در واقع ملاک اصلی تایید یا رد فرضیات است. مقدار مورد قبول برای معناداری ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۰/۹۵ باید آماره t از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد (رسولی و همکاران، ۲۰۲۲). جدول (۵) آزمون معناداری فرضیات پژوهش را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود مقدار GOF معادل ۰/۵۶۲ محاسبه گردید که با توجه به دسته‌بندی مذکور نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است. معیار بالای GOF مدل کلی را با قدرت تایید کرده و اجازه ورود به بخش بررسی فرضیات را می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده از مدل اندازه‌گیری و ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS که در بررسی روایی، پایایی و کیفیت مدل نشان داده شد و با توجه به توضیحات مربوط به آستانه قبولی برای شاخص‌های مذکور تمامی نتایج به دست آمده در مدل اندازه‌گیری مورد تایید قرار می‌دهند. لذا نتیجه می‌گیریم که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین سوالات توصیف‌کننده متغیر را بیان کنند.

### جدول ۵- Hypothesis test results

Hypothesis path	Original Sample	T Statistics	P Values
Active personality -> job crafting	۰,۳۵۹	۴,۲۴۸	۰,۰۰۰
Personal initiative -> job crafting	۰,۳۲۲	۳,۰۱۴	۰,۰۰۳
Meaningfulness of work -> job crafting	۰,۱۸۹	۲,۳۱۰	۰,۰۲۱

فرضیه ۲: ابتکار شخصی بر بازآفرینی شغلی تأثیر معنادار دارد.

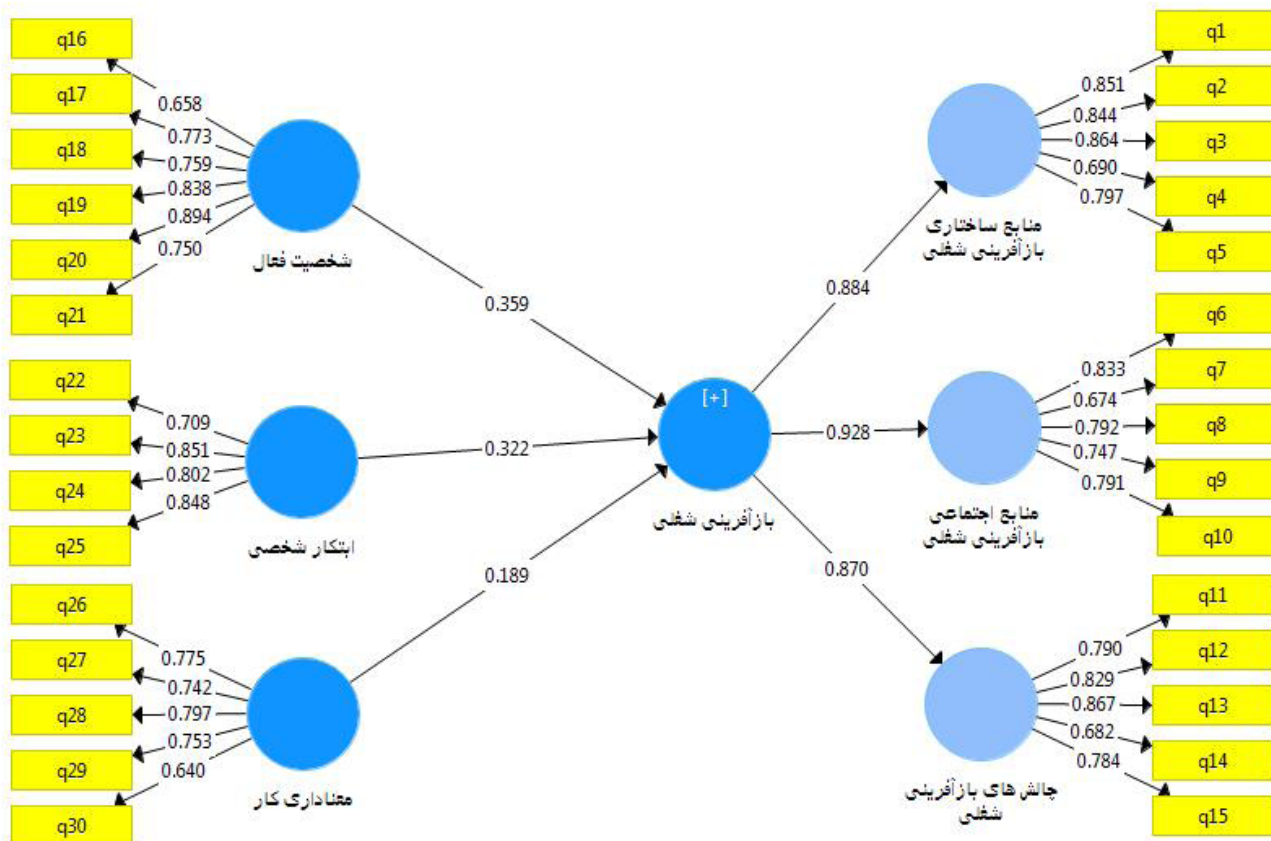
بر اساس نتایج استنباط شده از جدول (۵) مشخص می‌شود آماره (t) در مسیر ابتکار شخصی بر بازآفرینی شغلی ( $t = ۳/۰۱۴$ ) می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که ابتکار شخصی بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌هایی همچون (تیمز و همکاران، ۲۰۱۲)، (آلبرت، ۲۰۲۰) همخوانی دارد. ابتکار شخصی توسط محیط کار تحریک می‌شود و بنابراین عمدتاً به سمت مسائل کاری و سازمانی هدایت می‌شود. بنابراین کارکنان می‌توانند از طریق ابتکار شخصی با محیط کار خود وفق شوند تا اطمینان حاصل کنند که نیاز آنها برای همخوانی با محیطشان برآورده شده است و معنی دار بودن فعالیت‌های مرتبط با کارشان را بهبود می‌بخشند.

فرضیه ۳: معناداری کاری بر بازآفرینی شغلی تأثیر معنادار دارد.

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول (۵) مشخص می‌شود آماره (t) در مسیر معناداری کاری بر بازآفرینی شغلی ( $t = ۲/۳۱۰$ ) می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که معناداری کاری بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌هایی همچون (دن و همکاران ۲۰۲۰) (گرگ و همکاران، ۲۰۲۱) همخوانی دارد. بازآفرینی عمدتاً معناداری کار را از طریق بازآفرینی و بازآفرینی روابط تغییر می‌دهد که باعث می‌شود کارکنان معناداری کاری متفاوت و تغییراتی در اهداف کاری آنها ایجاد شده را در این فرایند احساس کنند. بنابراین درک کارکنان از اینکه چگونه کارشان بر نتایج سازمان تأثیر می‌گذارد می‌تواند بر توسعه نگرش‌های مثبت (مانند مشارکت کاری) و رفتارها (بازآفرینی شغلی) را تسهیل کند موثر باشد.

فرضیه ۱: شخصیت فعال بر بازآفرینی شغلی تأثیر معنادار دارد.

بر اساس نتایج استنباط شده از جدول (۵) مشخص می‌شود آماره (t) در مسیر شخصیت فعال بر بازآفرینی شغلی ( $t = ۴/۲۴۸$ ) می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که شخصیت فعال بر بازآفرینی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌هایی همچون (تیمز و همکاران ۲۰۱۲)، (ورموتن و همکاران، ۲۰۱۹) همخوانی دارد. افراد دارای شخصیت فعال نسبت به افرادی که این ویژگی را ندارند، راحت‌تر می‌توانند به بازآفرینی شغلی بپردازند، زیرا آنها ابتکار عمل را در بهبود شرایط فعلی به دست می‌گیرند، فرصت‌هایی را برای تغییر شناسایی می‌کنند، اقدام می‌نمایند تا زمانی که تغییر معنی دار نکنند مقاومت می‌نمایند. بنابراین افراد با شخصیت فعال بیشتر در مشاغل خود موثر هستند و بیشتر احتمال دارد که جنبه‌هایی از کسب و کار خود را تغییر دهند که به دستیابی اهداف کاری خاص کمک کند.



Model results in standard coefficient estimation mode - نمودار ۲-

به تغییراتی دست بزنند تا علاوه بر اینکه سازگاری خود را بالا ببرند و هم اینکه سبب بهبود در عملکرد سازمان و کارکنان شوند. امروزه شاهد پیشرفت بسیار زیاد تکنولوژی نیز هستیم، بنابراین، سازمان‌ها لزوم رویارویی با تغییرات را بیش از پیش درک کرده‌اند. می‌توان گفت، افزایش منابع شغلی و رویارویی با چالش‌های شغلی می‌تواند مشارکت را نیز در سازمان افزایش دهد. مشارکت کارکنان باعث می‌شود آنها همیشه از تغییرات احتمالی آگاه و برای رویارویی و کنار آمدن با آنها آماده باشند و نسبت به بازآفرینی شغلی در سازمان گام‌های موثرتری بردارند. این مطالعه به منظور پر کردن خلاء در ادبیات بازاریابی در بخش صادرات موجود انجام شده است. چارچوب پیشنهادی می‌تواند یک قدرت توضیحی قوی بر بازآفرینی شغلی کارکنان باشد و همچنین بازآفرینی شغلی کارکنان را به اندازه کافی تبیین کند. در

#### ۸. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

همان‌طور که نتایج مطالعه حاضر نشان داد بازآفرینی شغلی در سه بعد منابع ساختاری، منابع اجتماعی به عنوان سازه مرتبه دوم بررسی شد. تئوری بازآفرینی شغلی این فرض را ایجاد می‌کند که اگر فرصت‌ها وجود داشته باشند، کارکنان به طور فعال از آنها برای بازآفرینی شغلی خود استفاده می‌کنند. بازآفرینی شغلی ممکن است فرایند مداوم شامل تعدیل و تغییرات باشد که تا حدی به دلیل چالش‌های ادراک شده شکل می‌گیرد که فرصت‌هایی را که کارکنان برای بازآفرینی شغلی می‌بینند محدود می‌کند. از جمله چالش‌های بازآفرینی شغلی می‌توان به ناامنی شغلی، بیکار شدن، پراکندگی نیروی کار، مهاجرت و یا جابه‌جایی کارکنان و شرایط و تغییرات اشاره نمود. تمامی این مسائل و چالش‌ها سبب شده است که سازمان‌ها

بررسی فرضیات پژوهش نتایج نشان داد شخصیت فعال، ابتکار شخصی و معناداری کار نشان‌دهنده تأثیر مثبت بر بازآفرینی شغلی کارکنان است. شناخت کارکنان جزء مهمی از آنچه تجارب یک شغل را تشکیل می‌دهد است. کارکنان می‌توانند این شناخت را شکل دهند و با این کار روشی را که در آن به کار خود نزدیک شده و تجربه می‌کنند شکل دهند. علاوه بر این شناخت مربوط به کار بخش مهمی از هویت کاری آنها را تشکیل می‌دهد و بازآفرینی شغلی روشی است که توسط کارکنان می‌تواند نحوه تعریف و درک آنها را نسبت به محل کار شکل دهد.

از آنجایی که مدیران همیشه برای کارکنان خود در دسترس نیستند، مهم است که کارکنان خواسته‌ها و منابع شغلی خود را از طریق رفتار پیشگیرانه بازآفرینی شغلی بسیج کنند. بنابراین کارکنانی که دارای شخصیتی فعال هستند، بر بازآفرینی شغلی تأثیر زیادی می‌تواند داشته باشند به طوری که متعهد شوند و عملکرد خوبی داشته باشند. نتایج مطالعه ما با این فرضیه‌ها مطابقت داشت. کارکنانی که دارای شخصیت فعال هستند رابطه مثبتی با بازآفرینی شغلی می‌توانند داشته باشند. افراد با شخصیت فعال می‌توانند محیط فیزیکی خود را تغییر دهند. آنها فرصت‌ها را شناسایی و اقدام می‌کنند و تا زمانی که تغییرات معناداری ایجاد کنند فعال خواهند بود. بنابراین می‌توان گفت فعال بودن تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان می‌تواند داشته باشد، زیرا افراد فعال فرصت‌هایی برای اثربخشی ایجاد می‌کنند. مطالعات قبلی نشان دادند که شخصیت فعال عملکرد درون‌نقشی را از طریق ارضای نیاز پیش‌بینی می‌کند. همراه با نقش شخصیت فعال ابتکار شخصی کارکنان نیز به عنوان یک عامل پیش‌بینی‌کننده در بازآفرینی شغلی مطرح شده است. ابتکار شخصی کارکنان نوعی از رفتارهای اختیاری کارکنان با هدف تأثیرگذاری بر خود یا محیط کاری آنها است و شامل رفتارهای پیشنهادی، رفتار کمکی، انجام فعالانه مسائل مربوط به کار، همکاری و... است.

ابتکار شغلی زمینه‌ای مهم برای پیش‌بینی بازآفرینی شغلی محسوب می‌شود. از آنجایی که ابتکار شخصی مستلزم ریسک است، اگر استقلال شغلی کافی برای کارکنان وجود نداشته باشد، ممکن است پس از انجام ابتکارات، دچار مشکلاتی شوند که باعث می‌شود آنها را بی‌کفایت بدانند. بنابراین آنها ممکن است از تلاش برای بازآفرینی شغلی دست بکشند. در عوض آن دسته از کارکنانی که استقلال شغلی بیشتری دارند، امنیت روانی را برای انجام بازآفرینی شغلی به دست خواهند آورد. از سوی دیگر کارکنان با ابتکار شخصی، ارزش‌های بالقوه و پنهان زیادی از خود پیدا می‌کنند که به نوبه خود بر بازآفرینی شغلی آنها می‌تواند موثر باشد و کارکنان متقاعد خواهند شد که رفتارهای آنها بر سازمان به عنوان مثال افراد و یا محیط تأثیر خواهد داشت. بنابراین ابتکار شخصی می‌تواند باعث تقویت بازآفرینی شغلی گردد. همچنین کارکنانی که به طور فعال برخی از ویژگی‌های شغلی مانند اهمیت کار و معناداری کار را ایجاد می‌کنند، معناداری کاری بیشتری را تجربه می‌کنند و این نشان‌دهنده ارتباط غنی شغل با سطوح بالای تنوع مهارت، استقلال، بازخورد و معنادار بودن است. بنابراین انتظار می‌رود کارکنانی که مشاغل خود را مطابق با علایق و نیازهای خود می‌سازند، بازخورد وظیفه‌ای (مثلاً سطح بالاتری از تنوع ادراک شده) و بازخورد اجتماعی (با دریافت ورودی از همکاران و سرپرستان) دریافت کنند که نشان‌دهنده سطح بالای معناداری کاری است. بنابراین بازآفرینی شغلی خود از اطلاعات مربوط به خود و شغلشان استفاده می‌کنند تا عناصری را که ذاتاً معنادار یا لذت‌بخش می‌دانند در کار خود بگنجانند. به طور کلی می‌توان گفت معنی داری کار یکی از مکانیسم‌های توضیحی ممکن است که به وسیله آن ویژگی‌های شغلی منجر به بازآفرینی شغلی می‌شود و کارکنانی که منابع و چالش‌های خود را بر اساس نیازها و علایق خود افزایش می‌دهند، می‌توانند در مدت زمان بیشتری در محل کار فعلی بمانند زیرا آنها



شغل را معنادارتر می‌دانند و بیشتر تمایل به بازآفرینی شغلی خواهند داشت. یافته‌های حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری در خصوص تأثیر متغیر مستقل و وابسته موجود در مدل مفهومی را در این پژوهش نشان داد که بین متغیرهای پژوهش بر اساس ضرایب مسیر و آماره t رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نتیجه می‌توان بیان کرد که با تقویت بازآفرینی شغلی و توجه بیشتر به آن می‌توان بازآفرینی شغلی را در بین کارکنان بازاریابی بهبود داد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

با توجه به تأیید فرضیه اول مبنی بر تأثیر مثبت و معنی‌دار شخصیت فعال بر بازآفرینی شغلی، اهمیت شخصیت فعال در بازاریابی کارکنان در بخش صادرات محرز می‌شود، با توجه به اینکه افراد فعال فرصت‌هایی را برای اثربخشی ایجاد می‌کنند و به طور فعال خواسته‌ها و منابع شغلی را با توانایی‌ها و نیازهای خود هماهنگ می‌کنند. بنابراین به مدیران شرکت‌های صادراتی به ویژه شرکت زر ماکارون پیشنهاد می‌شود این معیار را در فعالیت‌های بازاریابی شرکت ترکیب کنند. انتخاب افراد با شخصیت فعال در بخش بازاریابی می‌تواند برای شرکت‌هایی که به دنبال افزایش بازآفرینی شغلی و یا بهبود عملکرد صادرات هستند یک استراتژی مفید برای مدیران این شرکت‌ها باشد. بنابراین مدیران باید به این مساله توجه بیشتری نمایند و برای کارکنان بخش بازاریابی فرصت‌هایی فراهم کنند تا بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌های خود را توسعه و یا بهبود دهند، آنها با این کار می‌توانند باعث افزایش بازآفرینی شغلی و همچنین باعث رشد بازاریابان در محیط کار شوند و وظایفی که آنها در بخش بازاریابی انجام می‌دهند که با چالش‌های مختلفی نیز در هنگام انجام آن روبرو هستند را بهتر انجام دهند.

همچنین با توجه به تأیید فرضیه دوم مبنی بر تأثیر مثبت و معنی‌دار ابتکار شخصی بر بازآفرینی شغلی به شرکت‌های

صادراتی پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها برای آموزش ابتکار شخصی، جلساتی را برگزار کنند که باعث تقویت بازاریابی کارکنان شود و به عنوان یک راه مناسب برای بازآفرینی شخصی نیز می‌تواند محسوب شود و همچنین کارکنانی که شناختی کمی درباره ابتکارات شخصی دارند به افزایش بازآفرینی شغلی آنها در بخش بازاریابی کمک می‌کند. علاوه بر این شرکت‌ها می‌توانند از چنین جلساتی بیشترین سود را نیز ببرند، زیرا کارکنان بازاریابی با ارائه یک روش جدید و یا راه‌حل جدید در راستای تسهیل فعالیت‌های قبلی گام‌های موثرتری در زمینه بازآفرینی شغلی می‌توانند بردارند و در بهبود مستمر سازمان نیز سهیم باشند. کارکنان بخش بازاریابی می‌توانند با اتخاذ برخی رفتارهای ابتکاری مانند استفاده از ایده‌های جدید، بازآفرینی شغلی خود را بهبود بخشند.

در نهایت با توجه به تأیید فرضیه سوم مبنی بر تأثیر مثبت معناداری کاری بر بازآفرینی شغلی، زمانی که کارکنان بازاریابی احساس کنند شغل معنادار و بااهمیتی دارند سخت‌تر کار می‌کنند، وظایف چالشی را برعهده می‌گیرند و همکاری مفیدتری با سایر اعضای شرکت خواهند داشت و حتی می‌توانند بر بازآفرینی شغلی نیز تأثیرگذار باشند. این تعاملات و نظرات کارکنان می‌تواند بر نگرش مدیران کسب و کار نسبت به معنادار بودن کار آنها وثر باشد. بخصوص در بازاریابی جدید به حفظ مشتریان و ایجاد رابطه معنادار با آنها بیشتر از جذب مشتریان جدید اهمیت داده می‌شود، از آنجایی که یک سازمان توسط کارکنان فعال هدایت می‌شود و بدون آن تعیین هدف و حتی بازآفرینی شغلی برای کارکنان غیرممکن است. مدیران شرکت‌ها باید درک کنند مشارکت کارکنان بخش بازاریابی در تعیین نوع و وسعت کار و همچنین وظایف و اختیارات و ارتباطات در شغلشان که با سلاقی و توانایی‌های فردی کارکنان مرتبط است و باعث بهبود کاری بازاریابان نیز می‌شود را بیشتر مدنظر قرار دهند. بنابراین به مدیران شرکت‌های صادراتی پیشنهاد

باشد. همچنین باید در نظر داشت که بازآفرینی شغلی یک فرایند پویا است از آنجا که داده‌های این پژوهش تنها در یک بازه زمانی کوتاه جمع‌آوری گردید تحقیقات آینده باید روی تجزیه و تحلیل بازآفرینی شغلی از منظر طولی با یک بازه زمانی طولانی‌تر متمرکز شود.

### منابع

- Albert, M. A. (2020). Elucidating the Relation of Proactive Personality with Job re-creation: Does Autonomy Matter? : Bowling Green State University.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of Job re-creation and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*.
- Chang, P. C., Xiaoxiao, G., & Wu, T. (2021). Sense of calling, Job re-creation, spiritual leadership and work meaningfulness: a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Dan, C. I., Roşca, A. C., & Mateizer, A. (2020). Job re-creation and performance in firefighters: The role of work meaning and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 894.
- Demerouti, E.; Bakker, A.B.. (2015). Halbesleben, J.R.B. Productive and counterproductive Job re-creation: A daily diary study. *J. Occup. Health Psychol.*, 20, 457-469. Holcombe, K. J., Byrne, Z. S., & Mattingly, V. P. (2016). Job re-creation for work meaningfulness and identity: The role of needs satisfaction. Unpublished manuscript.
- Garg, N., Murphy, W., & Singh, P. (2021). Reverse mentoring, Job re-creation and work-outcomes: the mediating role of work engagement. *Career Development International*.
- Griep, Y., Vanbelle, E., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2022). Active emotions and personal growth initiative fuel employees' daily job crafting: A multilevel study. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 62-81.
- Hakimi. (2021). The role of dynamic personality on job satisfaction with the mediation of job meaning. *Journal of Positive Psychology*, 6(2), 35-48.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2021).

می‌شود تلاش کنند تا کارکنان از استراتژی‌های بازاریابی شرکت اطلاعات بیشتری کسب کنند و به کارکنان اطمینان دهند که سازمان آنها یک هدف والاتر از کارهای روتین دارد. همچنین با توجه به اینکه امروزه اکثر شرکت‌ها به سمت دیجیتال شدن پیش می‌روند و کارهای بازاریابی به صورت دیجیتال انجام می‌شود، پیشنهاد می‌شود تا مدیران راه‌هایی را برای ایجاد ارتباطات عمیق‌تر بین کارکنان بازاریابی و راه‌هایی را برای بازآفرینی شغلی در بین آنها پدیدآورند. مدیران می‌توانند این کار را با به اشتراک گذاشتن نمونه‌هایی از رفتار بازآفرینی خود با کارکنان خود با به اشتراک گذاشتن تجربیات مثبت اعضای تیم انجام دهند. سرپرست نقش مهمی در ارائه بازخورد به کارکنان در مورد رفتارهای کاری ایفا می‌کند و بنابراین ممکن است رفتارهای بازآفرینی شغلی را نیز تحریک کند. سرپرستان همچنین می‌توانند با فراهم کردن فرصت تجربه تسلط / موفقیت در کار، خودکارآمدی کارکنان را ایجاد کنند. بنابراین توجه پژوهش بیشتری باید به نقش و تأثیر سرپرست در ایجاد شغل معطوف شود.

مانند بسیاری از تحقیقات، این مطالعه دارای چندین محدودیت است. اولاً استفاده از داده‌های مقطعی به ما اجازه نمی‌دهد که استنتاج علت و معلولی داشته باشیم. محدودیت دوم ما کارشناسان بازاریابی در بخش صادرات در شرکت زر ماکارون بودند. این ممکن است تعمیم یافته‌های ما را محدود کند. به عنوان مثال می‌توان تصور کرد که کارشناسان بازاریابی در بخش صادرات بیشتر درگیر بازآفرینی شغلی می‌شوند زیرا آنها به طور کلی دارای موقعیت بالاتری در محل کار هستند. محدودیت بعدی این است که ما فقط بر پیامدهای مثبت رفتارهای بازآفرینی شغل برای کارشناسان بازاریابی در بخش صادرات در شرکت زر ماکارون تمرکز کرده‌ایم. کارکنان معمولاً در تیم‌های وابسته به یکدیگر کار می‌کنند و هنوز مشخص نیست که بازآفرینی شغلی چه پیامدهایی برای همکاران آنها می‌تواند داشته

- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job re-creation, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-13.
- Yepes-Baldo, M.; Romeo, M.; Westerberg, K., & Nordin, M. (2016). Job re-creation, employee well-being, and quality of care. *Western Journal of Nursing Research*, 40(1), 1- 15.
- Zhang, F.; Parker, S.K. (2019 ). Reorienting Job re-creation research: A hierarchical structure of Job re-creation concepts and integrative review. *J. Organ. Behav.* 40, 126-146.
- How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and Job re-creation. *European Journal of Innovation Management*.
- Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job re-creation and performance: literature review and implications for human resource development, *Human Resource Development Review*, 17(3), 1-37.
- Li, H., & Yang, X. (2018). When a calling is living Job, crafting mediates the relationships between living a calling and work engagement, *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(2), 77-106.
- Moon, T-W., Youn, N., Hur, W.-M., & Kim, K.-M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and Job re-creation. *Current Psychology*, 39(5), 1618-1634.
- Nemkova, E. (2014). Decision-making in an export context: combining planning and improvisation to improve export performance. Loughborough University.
- Oliveira, J. S. (2015). Export marketing adaptation and export performance. Loughborough University.
- Payne, A. K. H., & Katrinli, A. (2020). Microfoundations of firm capabilities in the context of international business exploring the role of export department employees employees. *Management Research Review*.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job re-creation in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 470.
- Philip, J. (2021). A multi-study approach to examine the interplay of proactive personality and political skill in Job re-creation. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Rasouli, N., Rasoolimanesh, S. M., Rahmani, A. K., Momayez, A., & Torabi, M. A. (2022). Effects of customer forgiveness on brand betrayal and brand hate in restaurant service failures: does apology letter matter?. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-26.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the Job re-creation scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.