

# The Relationship between Perceived Organizational Support and Job Crafting among Hospital Nurses: The Moderating Role of Job Embeddedness

Elham Ebrahimi<sup>1\*</sup> , Mohammad Reza Fathi<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Management Department, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran

<sup>2</sup> College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran

## ARTICLE INFO

**Article Type:**  
Original Article

**Article History:**  
Received: 22 Jun 2021  
Accepted: 6 Sep 2021  
ePublished: 21 May 2022

**Keywords:**  
Job Crafting,  
Perceived  
Organizational  
Support,  
Job Embeddedness,  
Nurses

## Abstract

**Background.** This study aimed to investigate the relationship between perceived organizational support and job crafting considering the moderating role of job embeddedness of nurses in this relationship. The three main dimensions considered for job crafting concept were: task crafting, relational crafting, and cognitive crafting.

**Methods.** This study was an applied one regarding the purpose, and a descriptive survey regarding the data collection method. The statistical population of this study included the nurses of hospitals affiliated to Qom University of Medical Sciences. A random sampling method was adopted to select the sample which consisted of 269 nurses. The standard questionnaires of Slep & Vella-Brodrick (2013), Eisenberger et al (1986), and Felps et al (2009) were used for collecting the data about three main variables of the study, namely job crafting, perceived organizational support, and job embeddedness. The data were analyzed by structural equation modeling using Smart PLS3.2.6 software.

**Results.** The findings showed that the perceived organizational support had a significant positive effect on the relational (0.651 path coefficient) and cognitive (0.681 path coefficient) dimensions of job crafting. However, this relationship was not confirmed for task crafting (0.836 T Value). In addition, job embeddedness had a significant moderating role in the relationship between perceived organizational support and all aspects of job crafting (0.461, 0.472 and 0.642 path coefficients). In other words, employees with job embeddedness were more likely to perform job crafting in all three tasks, relational and cognitive dimensions after perceiving organizational support.

**Conclusion.** Since the perceived organizational support was found to affect job crafting in relational and cognitive dimensions, it was suggested that the managers of Qom University of Medical Sciences should pay due attention to the perceived organizational support in the face of the complexity of today's jobs and should consider the role of employees in designing their jobs.

Ebrahimi E, Fathi M. The Relationship between Perceived Organizational Support and Job Crafting among Hospital Nurses: The Moderating Role of Job Embeddedness. *Depiction of Health*. 2022; 13(2): 210-222. doi: 10.34172/doh.2022.28. (Persian)

\*Corresponding author; Elham Ebrahimi, E-mail: [e.ebrahimi@ihcs.ac.ir](mailto:e.ebrahimi@ihcs.ac.ir)



## Extended Abstract

### Background

Several studies have been carried out over the years to determine what motivates employees to work with great enthusiasm, so much so that they do not feel the passage of time. One of the most important areas that has been considered when addressing this question is the job design issue. The job design procedure is traditionally conducted using a "top-down" approach; this means that managers design employees' jobs and, as a result, individuals' motivation to work increases in well-designed jobs and favorable working conditions. Due to the limitations of organizations in terms of time, energy, and resources, however, it is not possible to design jobs based on the specific circumstances of employees. Therefore, the present study aimed to investigate the relationship between perceived organizational support and job crafting considering the moderating role of job embeddedness of nurses in this relationship.

### Methods

This study was an applied one regarding the purpose, and a descriptive survey regarding the data collection method. The statistical population of this study was the nurses from hospitals affiliated to Qom University of Medical Sciences. A random sampling method was employed to select the sample which consisted of 269 nurses. The standard questionnaires of Slemp & Vella-Brodrick (2013), Eisenberger et al (1986), and Phelps et al (2009) were used for collecting the required data about three main variables of the study, namely job crafting, perceived organizational support, and job embeddedness. The data were analyzed by structural equation modeling using Smart PLS3.2.6 software. The questionnaires were distributed in a quarterly period from October to the end of December 2016. To measure the crafting of nurses' jobs, the standard Slamp and Velabrudic questionnaire was used, which has 15 items. Each one of the dimensions of job crafting, relational crafting, and cognitive crafting has five items. Perceived organizational support was assessed using an eight-item questionnaire developed by Eisenberger et al. Finally, Phelps et al's questionnaire was used to measure the variable of job entanglement, in which all three dimensions of this variable are measured by three items.

### Results

The findings showed that perceived organizational support had a significant positive effect on the relational (0/651 path coefficient) and cognitive (0/681 path coefficient) dimensions of job crafting. However, this relationship was not confirmed for task crafting (0.836 T Value). Furthermore, job embeddedness had a significant moderating role in the relationship between perceived organizational support and all aspects of job crafting (0/461, 0.472 and 0.642 path coefficients). That is to say, employees with job embeddedness were more likely to perform job crafting in all three tasks, relational and cognitive dimensions after perceiving organizational support. The present study aimed to examine the relationship between perceived organizational support as a variable prerequisite for nurses' job regeneration with three dimensions of task, relational and cognitive regeneration. To this end, the moderating role of job entanglement was also explored through testing three hypotheses. The results of the research hypotheses were as follows. The perceived organizational support had a significant effect on two dimensions of nurses' job crafting, means relational and cognitive crafting. However, the relationship between perceived organizational support and task crafting was not confirmed. Nowadays, jobs are highly demanding, complex, interdependent, and cognitive in nature. Therefore, employees are expected to take voluntary and active actions to create enthusiasm in their jobs and to perform their duties and responsibilities, which was previously referred to as job creation. Given the above discussion, however, job creation (i.e., job transformation) has precedents that motivate employees to make positive changes in their jobs. One of these precedents is perceived organizational support. Studies have shown that when nurses perceive the supportive role of the organization, they become highly motivated to positively recreate their jobs. This may be explained by the social exchange theory suggesting that nurses attempt to compensate for organizational support adopting various approaches if they perceive it. Two examples for these methods can improve the quality of interactions or the degree of positive interaction with people (relational crafting) and create a positive attitude towards the job (cognitive crafting).

## Conclusion

Since the perceived organizational support was found to affect job crafting in relational and cognitive dimensions, it was suggested that the managers of Qom University of Medical Sciences should pay due attention to the perceived organizational support in the face of the complexity of today's jobs and should consider the role of employees in designing their jobs. One of the most comprehensive studies investigating over 50,000 employees from more than 200 Iranian organizations and evaluating the 34,000 human resources model revealed that the "perceived organizational support" attitude score was underestimated. In other words, this self-assessment found that the status of this variable was much lower than the score of twelve other attitudes such as organizational citizenship behavior, job satisfaction, and organizational commitment. This statistic clearly

highlighted the need to carefully investigate the root causes of the lack of organizational support appreciation. As a preliminary conclusion, however, it was concluded that the creation of a "staff support organization" culture influencing employees' perceptions of psychological support was often overlooked when discussing the perceived organizational support. Therefore, increasing the level of organizational support and, more importantly, its proper interaction and exchange with employees may have increased the employees' perception of organizational support; and as a result, employees with higher perceptions of organizational support may have attempted to positively recreate their jobs. This process in the organization may have been affected by several variables, including job entanglement.

## رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده و بازآفرینی شغل در پرستاران بیمارستان: نقش تعدیل گر درهم تنیدگی شغلی

الهام ابراهیمی<sup>۱</sup>، محمدرضا فتحی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

### چکیده

**زمینه.** هدف پژوهش حاضر تعیین رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و بازآفرینی شغل با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر درهم تنیدگی شغلی پرستاران بود. سه بعد اصلی در نظر گرفته شده برای مفهوم بازآفرینی شغل عبارت بودند از: بازآفرینی وظیفه‌ای، بازآفرینی رابطه‌ای و بازآفرینی شناختی.

**روش کار.** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از لحاظ روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها پیمایشی بود که بین پرستاران شاغل در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی قم انجام گرفت. نمونه مطالعه شامل ۲۶۹ نفر از پرستاران بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد اسلمپ و ولاپرودیگ (۲۰۱۳)، ایزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) و فلیس و همکاران (۲۰۰۹) استفاده شد. تحلیل داده با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS3.2.6 انجام شد. **یافته‌ها.** یافته‌های پژوهش نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده بر ابعاد رابطه‌ای (ضریب مسیر ۰/۶۵۱) و شناختی (ضریب مسیر ۰/۶۸۱) بازآفرینی شغل پرستاران تأثیر مثبت و معناداری دارد. در حالی که این رابطه در مورد بازآفرینی وظیفه‌ای معنادار نبود (آماره تی ۰/۸۳۶). علاوه بر این، درهم تنیدگی شغلی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و همه ابعاد بازآفرینی شغل پرستاران نقش تعدیل‌کنندگی معناداری داشت (ضرایب مسیر ۰/۴۶۱، ۰/۴۷۲ و ۰/۶۴۲).

**نتیجه‌گیری.** با توجه به اینکه یافته‌های این مطالعه نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده بر بازآفرینی شغل پرستاران در ابعاد رابطه‌ای و شناختی اثرگذار است، به مدیران و مسئولان دانشگاه علوم پزشکی قم پیشنهاد می‌شود در شرایط پیچیدگی مشاغل امروزی و لزوم در نظر گرفتن نقش پرستاران در طراحی مشاغلشان، برای ادراک کارکنان از حمایت سازمان قابل ملاحظه‌ای قائل شوند.

### اطلاعات مقاله

#### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

#### سابقه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱  
پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۵  
انتشار برخط: ۱۴۰۱/۰۲/۳۱

#### کلیدواژه‌ها:

بازآفرینی شغل،  
حمایت سازمانی ادراک شده،  
درهم‌تنیدگی شغلی،  
پرستاران

### مقدمه

ندارد که طراحی مشاغل برحسب شرایط فردی کارکنان انجام شود.<sup>۲</sup>

ورزشسویکی و داتون (Wrzesniewski & Dutton) مفهومی را به نام بازآفرینی شغل مطرح کردند<sup>۳</sup> که نشان می‌دهد کارکنان در چنین شرایطی چگونه انگیزه خود را برای کار حفظ می‌کنند. مفهوم بازآفرینی شغل تحت عنوان «تغییراتی که کارکنان فعالانه در شغل خود ایجاد می‌کنند تا به کمک آن خصوصیات جالب توجه شغلشان را افزایش و مطالبات ناخوشایند آن را کاهش دهند» تعریف شده است.<sup>۴</sup> از طریق رفتارهایی که در قالب بازآفرینی شغل رخ

طی سال‌های گذشته مطالعات بسیاری به منظور شناسایی عوامل موثر بر اشتیاق کارکنان برای انجام شغلشان انجام شده است. یکی از حوزه‌های مهمی که در این زمینه مورد توجه قرار گرفته، مباحث مربوط به طراحی شغل است.<sup>۱</sup> فرآیند طراحی شغل به‌طور سنتی با رویکرد «بالا به پایین» انجام می‌شود؛ بدین معنا که مدیران، شغل کارکنان را طراحی می‌کنند و در نتیجه، در مشاغل با طراحی مناسب و شرایط کاری مساعد، انگیزه کاری افراد افزایش می‌یابد. اما بدیهی است با توجه به محدودیت‌های سازمان‌ها از نظر زمان، انرژی و منابع، این امکان وجود

\* پدیدآور رابط: الهام ابراهیمی، آدرس ایمیل: e.abrahimi@ihcs.ac.ir



سه مولفه پیوند (Links)، تناسب (Fit) و فدا کردن (Sacrifice) است.<sup>۱۶</sup>

پیوند شغلی را به عنوان، روابط رسمی یا غیر رسمی بین فرد و سازمان یا سایر افراد و گروه‌ها در داخل سازمان کاری می‌دانند. با افزایش تعداد و اهمیت این ارتباطات، کارکنان بیشتر با شغل خود درهم‌تنیده می‌شوند. تناسب شغلی، به ادراک فرد از سازگاری با کار اشاره می‌کند. درهم‌تنیدگی شغلی زمانی افزایش می‌یابد که خصیصه‌های فرد و شغل با هم متناسب باشند. مولفه سوم فداکردن است که بر هزینه مادی و روان‌شناختی درک‌شده ناشی از ترک شغل، اشاره دارد. بر مبنای نظریه درهم‌تنیدگی شغلی، هر چه سطح فداکردن منابع ناشی از ترک شغل، از دیدگاه کارکنان، بالاتر باشد؛ سطح درهم‌تنیدگی شغلی بیشتر خواهد بود.<sup>۱۸،۱۷</sup>

همان‌گونه که از تعاریف ابعاد دو سازه بازآفرینی شغل و درهم‌تنیدگی شغلی برمی‌آید، هم‌راستایی قابل ملاحظه‌ای میان ماهیت وظیفه‌ای، رابطه‌ای و ادراکی این دو مفهوم وجود دارد. به عبارت دیگر، بازآفرینی وظیفه با هدف تناسب شغلی همسوست. بازآفرینی رابطه با پیوند شغلی بیشتر، همگرایی دارد و در نهایت، بازآفرینی شناختی از جنس ادراک مبتنی بر فداکردن است. این هم‌راستایی را می‌توان از طریق الحاق نقش تعدیل‌گری درهم‌تنیدگی شغلی، در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و بازآفرینی شغل بازتعریف کرد.

هر چند استدلال‌های نظری برای بررسی رابطه میان این سه مفهوم منطقی است؛ اما از حیث بیان کاربردی مسأله باید اذعان داشت که در سازمان‌های بزرگ داخلی و خارجی همواره تحلیل و طراحی شغل، به عنوان یکی از کارکردهای مهم حوزه مدیریت منابع انسانی تلقی شده و زمان و هزینه زیادی صرف آن می‌گردد. اگرچه توجه به بحث طراحی شغل اهمیت به‌سزایی دارد؛ اما آنچه در این فرآیند مغفول می‌ماند جنبه‌های رفتاری شکل‌دهی به شغل از سوی کارکنان است که به‌تازگی تحت عنوان بازآفرینی شغل مورد توجه محققان حوزه مدیریت رفتار سازمانی قرار گرفته است.

پژوهش‌های داخلی انجام شده در زمینه مفهوم بازآفرینی شغل محدودند. از جمله این محدود پژوهش‌ها می‌توان به پژوهش نعامی و شناور اشاره کرد که اثر بازآفرینی (دگرگون‌سازی) شغل را با عملکرد وظیفه‌ای و فراوظیفه‌ای کارکنان بررسی کرده‌اند. یافته‌های آن‌ها نشان داد بازآفرینی شغل هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم (از طریق انگیزش شغلی) با رفتار شهروندی سازمانی و از

می‌دهد، کارکنان رویکردی «پایین به بالا» در طراحی شغل ایجاد کرده و نقشی فعال در بازطراحی برخی جنبه‌های شغل ایفا می‌کنند تا آن شغل را تا حد امکان برای خود جذاب نمایند.<sup>۵</sup>

به‌طور کلی بازآفرینی شغل در قالب سه شکل اتفاق می‌افتد: ۱- بازآفرینی وظیفه‌ای (Task Crafting): در این حالت کارکنان تعداد، وسعت و نوع وظایف شغلی که بر عهده دارند را تغییر می‌دهند. مثلاً وظایف جدیدی را عهده‌دار شده یا شیوه انجام آن وظایف را تغییر می‌دهند.

۲- بازآفرینی رابطه‌ای (Relational Crafting): در این حالت کارکنان به تغییر کیفیت تعاملات خود می‌پردازند یا میزان تعامل با افراد را تغییر می‌دهند. برای مثال با افراد جدیدی ارتباط برقرار می‌کنند یا میزان تعاملات مثبت خود را افزایش می‌دهند.

۳- بازآفرینی شناختی (Cognitive Crafting): در این حالت کارکنان مرزهای شناختی شغل خود یا به‌عبارت دیگر دیدگاه خود نسبت به شغل را تغییر می‌دهند.<sup>۳</sup>

در حالت‌های اول و دوم، کارکنان تغییراتی واقعی را در شغل خود ایجاد می‌کنند؛ در صورتی که حالت سوم به تغییری غیرملموس در ادراک افراد از شغل اشاره دارد.<sup>۷،۶</sup> برای مفهوم بازآفرینی شغل، پیشایندهای مختلفی در سطوح فردی، شغلی و سازمانی ذکر شده است. به عنوان مثال نتایج یک فراتحلیل نشان می‌دهد بازآفرینی شغل با برخورداری از شخصیت پیشرو مرتبط است.<sup>۸</sup> عوامل شغلی مانند حمایت سرپرستان، وابستگی وظایف و پیوندهای اجتماعی نیز بر بازآفرینی شغل تأثیرگذارند.<sup>۵،۹</sup> در برخی تحقیقات نیز اثر احتمالی حمایت و انصاف سازمانی بر بازآفرینی شغل بررسی شده است.<sup>۱۰-۱۲</sup> مطابق با این دسته‌بندی، در این تحقیق تأثیر متغیر سطح سازمانی حمایت سازمانی ادراک‌شده (Perceived Organizational Support (POS) و متغیر سطح شغلی درهم‌تنیدگی شغلی (Job Embeddedness) بر مفهوم بازآفرینی شغل بررسی می‌شود.

حمایت سازمانی ادراک‌شده عبارت است از باور کلی کارکنان در مورد ارزشی که سازمان به مشارکت آنان می‌دهد و اهمیتی که برای بهزیستی آن‌ها قائل است.<sup>۱۳</sup> حس ارج نهادن سازمان به افراد و ادراک از حمایت سازمانی منجر به احساسات کاری مثبت می‌شود<sup>۱۴</sup> و بنابراین می‌توان انتظار داشت انگیزه کارکنان برای بازآفرینی شغل را افزایش دهد.

از سوی دیگر، مفهوم درهم‌تنیدگی شغلی، سازه‌ای برای انعکاس سازگاری افراد با شغلشان از جهات مختلف است.<sup>۱۵</sup> مفهوم‌سازی اصلی سازه درهم‌تنیدگی شغلی شامل

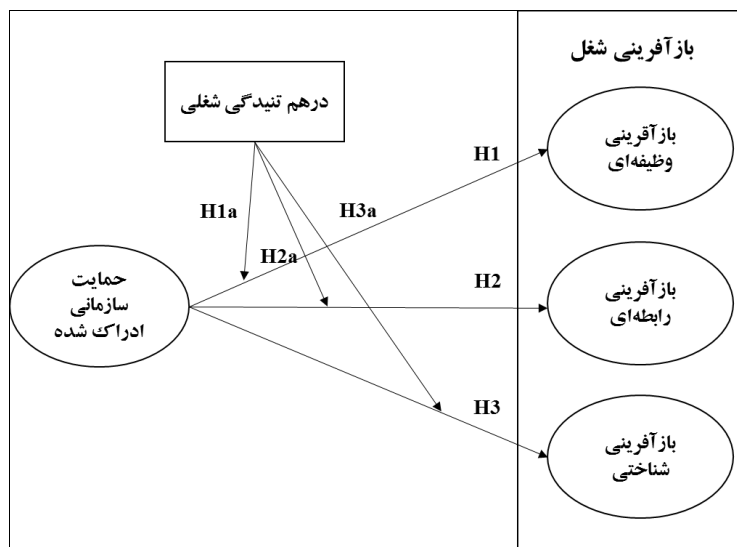


به نقش تعدیل‌گر درهم‌تنیدگی شغلی بر رابطه میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و ادراک کارکنان از مداخلات سازمانی مانند تجدید ساختار اشاره کرد.<sup>۲۵</sup> به‌عنوان نمونه دیگر، در مطالعه کاراته‌په (Karatepe)، نقش تعدیل‌گر درهم‌تنیدگی شغلی بر رابطه بین حمایت همکاران و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تمایل به ترک خدمت مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این مطالعه نشان داد که درهم‌تنیدگی شغلی، تاثیر حمایت همکاران و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر تمایل به ترک خدمت را تعدیل می‌کند.<sup>۲۶</sup> بنابر این با تأکیدی که در پیشینه تجربی تحقیق به بررسی نقش تعدیل‌گر درهم‌تنیدگی شغلی بر رابطه بین متغیرهای نگرشی وجود دارد، این مطالعه با هدف تعیین نقش تعدیل‌گر درهم‌تنیدگی شغلی بر رابطه بین بازآفرینی شغل و حمایت سازمانی ادراک‌شده انجام پذیرفت. بر این اساس فرضیات تحقیق به شرح زیر در نظر گرفته می‌شوند:

- فرضیه ۱- حمایت سازمانی ادراک‌شده بر بازآفرینی وظیفه‌ای تأثیر مثبت معناداری دارد.
  - فرضیه ۲- حمایت سازمانی ادراک‌شده بر بازآفرینی رابطه‌ای تأثیر مثبت معناداری دارد.
  - فرضیه ۳- حمایت سازمانی ادراک‌شده بر بازآفرینی شناختی تأثیر مثبت معناداری دارد.
  - فرضیه ۱a- درهم‌تنیدگی شغلی رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده بر بازآفرینی وظیفه‌ای را تعدیل می‌کند.
  - فرضیه ۱b- درهم‌تنیدگی شغلی رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده بر بازآفرینی رابطه‌ای را تعدیل می‌کند.
  - فرضیه ۱c- درهم‌تنیدگی شغلی رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده بر بازآفرینی شناختی را تعدیل می‌کند.
- مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است.

طریق انگیزش شغلی با عملکرد وظیفه‌ای ارتباط دارد.<sup>۱۹</sup> شعبانی بهار و لقمانی با اطلاق واژه «هنرآفرینی شغل» به این مفهوم، روایی و پایایی پرسش‌نامه بازآفرینی شغل تیمز (Tims) و همکاران را وزارت ورزش و جوانان بازبینی و آزمون کردند.<sup>۲۱،۲۰</sup> این عوامل عبارتند از: افزایش منابع ساختاری، کاهش تقاضاهای شغلی، افزایش منابع اجتماعی و افزایش چالش در تقاضاهای شغلی.<sup>۲۲</sup>

نسبت تحقیقات خارجی انجام شده در زمینه بازآفرینی شغل بسیار بیشتر از تحقیقات داخلی است. برخی محققان به طبقه‌بندی این مفهوم پرداخته و آن را در دو سطح فردی و گروهی بررسی کرده‌اند. سطح فردی حالتی است که هر فرد نقش فعالی در محدوده کاری خود ایفا می‌کند تا به شغل خود شکل دهد؛ اما در سطح گروهی، تعدادی از کارکنان با یکدیگر مشارکت می‌کنند تا تغییراتی در اهداف کاری مشترک، ایجاد نمایند.<sup>۲۳</sup> در تحقیق دیگری رابطه مثبت میان بازآفرینی شغل، تناسب فرد با شغل و اشتیاق شغلی نشان داده شد.<sup>۵</sup> تحقیقات مجزایی نیز با تمرکز بر دو سازه حمایت سازمانی ادراک‌شده و درهم‌تنیدگی شغلی انجام شده است. اما نقطه اتصال این سه مفهوم، تحقیقاتی هستند که بر نیاز به مطالعه بیشتر درباره مفهوم درهم‌تنیدگی شغلی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأکید کرده‌اند. محققان معتقدند در بررسی متغیرهای نگرشی، درهم‌تنیدگی شغلی، نتایج مثبت‌تر و مفیدتری نسبت به سایر متغیرهای تعدیل‌گر، مانند تعهد و هویت سازمانی، ارائه می‌کند.<sup>۲۴</sup> در مطالعه‌ای که توسط تریورن (Treuren) در مورد اهمیت نقش تعدیل‌گر درهم‌تنیدگی شغلی بر روابط میان متغیرهای حوزه رفتار سازمانی انجام شد، نشان داده شد که رابطه بسیاری از متغیرهای رفتاری و نگرشی، توسط متغیر درهم‌تنیدگی شغلی تعدیل می‌شود. از جمله می‌توان



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش کار

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی و از لحاظ روش تحقیق توصیفی-تحلیلی از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را پرستاران شاغل در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی قم (مراکز آموزشی درمانی شهدا، کامکار، خیرین سلامت، شهید بهشتی و حضرت معصومه (س)) تشکیل می‌داد. با توجه به مشخص بودن جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی مورگان ۲۶۹ نفر تعیین شد. بدین منظور ۳۰۰ پرسش‌نامه یعنی در هر بیمارستان ۶۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی ساده توزیع شد. پس از حذف پرسش‌نامه‌هایی که ناقص یا نادرست پاسخ داده شده بودند، در نهایت ۲۴۳ پرسش‌نامه وارد تحلیل شد که نرخ پاسخ مفید ۹۰ درصدی را نشان می‌دهد. پرسش‌نامه‌ها دارای تعدادی سوالات معکوس و تعدادی سوال کنترلی بودند تا از طریق آن‌ها در صورتی که فردی به سوالات به صورت تصادفی یا بی‌دقت پاسخ داده باشد (پاسخ‌های ناقص)، پرسش‌نامه مربوطه حذف گردد. به علاوه، پرسش‌نامه‌هایی که بیش از ۲۰ درصد سوالات را پاسخ نداده بودند از تحلیل‌ها حذف شدند. توزیع پرسش‌نامه‌ها در یک دوره سه‌ماهه از اوایل مهرماه تا اواخر آذرماه سال ۱۳۹۹ صورت گرفت.

برای ارزیابی متغیرهای مطالعه از پرسش‌نامه ساختاریافته شامل سه بخش استفاده شد.

- پرسش‌نامه سنجش بازآفرینی شغل: برای سنجش بازآفرینی شغل پرستاران از پرسش‌نامه استاندارد اسلمپ و ولابرودیک (Slomp & Vella-Brodrick) استفاده شد.<sup>۲۷</sup> این پرسش‌نامه شامل ۱۵ گویه در قالب سه بعد بازآفرینی شغلی، بازآفرینی رابطه‌ای و بازآفرینی شناختی بود (هر بعد ۵ گویه).

- پرسش‌نامه حمایت سازمانی ادراک‌شده: حمایت سازمانی ادراک‌شده توسط پرسش‌نامه هشت‌گویه‌ای ایزنبرگر (Eisenberger) و همکاران ارزیابی شد.<sup>۲۸</sup>
- پرسش‌نامه درهم‌تنیدگی شغلی: برای سنجش متغیر درهم‌تنیدگی شغلی از پرسش‌نامه فلیس (Felps) و همکاران استفاده شد که هر یک از ابعاد سه‌گانه این متغیر را با سه گویه می‌سنجد.<sup>۱۵</sup>

گویه‌های همه پرسش‌نامه‌ها بر اساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) اندازه‌گیری شدند. برای بررسی روایی محتوای پرسش‌نامه و جهت اطمینان، سوالات در اختیار پنج نفر از اساتید متخصص حوزه رفتار سازمانی و روش تحقیق قرار گرفت و پس از انجام برخی اصلاحات، به تأیید آنان رسید. روایی سازه پرسش‌نامه نیز از طریق بخش اندازه‌گیری مدل‌سازی معادلات ساختاری سنجش شد. برای تعیین پایایی سازه‌ها از شاخص آلفای کرونباخ و معیار پایایی مرکب استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۰/۸۲	۰/۸۶
بازآفرینی شغل	۰/۷۸	۰/۸۳
بازآفرینی وظیفه‌ای	۰/۷۴	۰/۸۰
بازآفرینی رابطه‌ای	۰/۷۹	۰/۸۵
بازآفرینی شناختی	۰/۷۳	۰/۷۸
درهم‌تنیدگی شغلی	۰/۸۲	۰/۸۵
پیوند	۰/۷۳	۰/۷۸
تناسب	۰/۸۳	۰/۸۷
فداکردن	۰/۷۹	۰/۸۱

همان‌طور که در جدول ۱ دیده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ (C alpha) و پایایی مرکب (CR) برای تمام سازه‌ها بیشتر از مقدار ۰/۷ است که نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل می‌باشد.

شاخص‌های برازش مدل تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های اشتراک و افزونگی مدل

متغیر	CV-Com	CV-Red
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۰/۳۴۱	۰/۴۳۶
بازآفرینی شغل	۰/۴۵۵	۰/۳۴۲
بازآفرینی وظیفه‌ای	۰/۴۳۶۳	۰/۵۳۲
بازآفرینی رابطه‌ای	۰/۵۳۲	۰/۴۵۶
بازآفرینی شناختی	۰/۳۴۵	۰/۳۵۶
پیوند	۰/۳۴۷	۰/۴۳۶
تناسب	۰/۲۴۶	۰/۳۵۶
فداکردن	۰/۴۵۳	۰/۳۵۴

ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌اند.<sup>۳۹</sup> بنابراین شاخص برازش کلی در محدوده قوی قرار گرفته و حاکی از برازش مناسب مدل کلی پژوهش مورد بررسی است. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار PLS استفاده شد.

### یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی (توصیفی) پاسخ‌دهندگان به صورت مختصر در جدول ۳ نشان داده شده است.

برای بررسی برازش مدل از شاخص اعتبار اشتراک (CV-Com) و شاخص اعتبار افزونگی (CV-Red) استفاده شد. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص افزونگی یا  $Q^2$  استون-گیسر، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها، بیانگر کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری و ساختاری است.

به‌علاوه، شاخص برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را شامل می‌شود دارای مقدار ۰/۴۵۲ بود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی	جنسیت (درصد)		سابقه کار (سال)						سن	تحصیلات		
	مرد	زن	≤۵	۵-۱۵	۱۵-۲۵	≥۲۵	۲۰-۳۰	۳۰-۴۰			۴۰-۵۰	≥۵۰
درصد	۳۴	۶۶	۱۵	۴۸	۲۴	۱۳	۲۴	۴۶	۲۳	۷	۶۲	۳۸

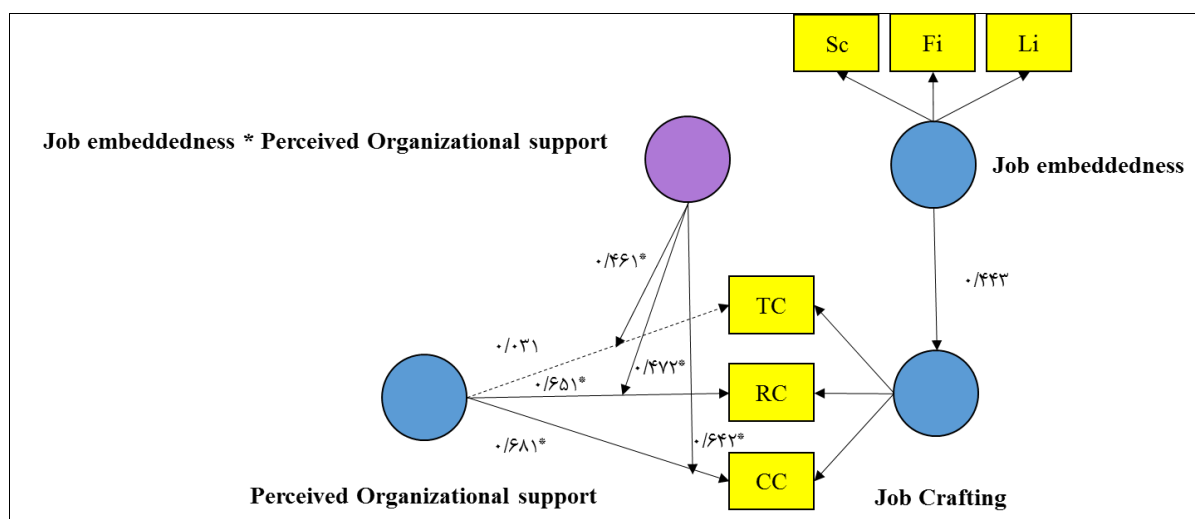
ضریب مسیر ۰/۶۵۱ و بازآفرینی شناختی (آماره  $t$  ۵/۵۳۷) ضریب مسیر ۰/۶۸۱ دارد و در عین حال بیشترین تأثیر آن بر بازآفرینی شناختی است. اما رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و بازآفرینی وظیفه تأیید نشد (آماره  $t$  ۰/۸۳۶). نتایج آزمون‌های تعدیل‌گر نشان می‌دهد تعدیل‌گری متغیر درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و هر سه بعد بازآفرینی شغل پرستاران معنادار است (آماره  $t$  ۲/۹۶۳، ۳/۳۸۰ و ۴/۴۷۸) و ضرایب مسیر ۰/۴۶۱، ۰/۴۷۲ و ۰/۶۴۲. بنابراین به جز فرضیه نخست، دیگر فرضیات پژوهش تأیید شدند.

برای معنادار بودن ضرایب مسیر، لازم است مقدار  $t$  هر مسیر در سطح معناداری ۰/۹۵ از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد. نتایج مدل ساختاری پژوهش در شکل ۲ ارائه شده است و جدول ۴ نتایج آزمون فرضیات پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج جدول ۴ و شکل ۲، در سطح معناداری ۹۵ درصد، مقدار آماره  $t$  مسیرها (به جز مسیر فرضیه اول که در شکل ۲ با خط چین نشان داده شده) از عدد ۱/۹۶ بیشتر و قدر مطلق بارهای عاملی، دارای حداقل مقدار ۰/۶ است. بنابر این، نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر معناداری بر هر دو بعد بازآفرینی شغل؛ یعنی بازآفرینی رابطه‌ای (آماره  $t$  ۴/۷۴۶ و

جدول ۴. نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره $t$	نتیجه
۱	حمایت سازمانی ادراک‌شده ← بازآفرینی وظیفه‌ای	۰/۳۱	۰/۸۳۶	رد فرضیه
۲	حمایت سازمانی ادراک‌شده ← بازآفرینی رابطه‌ای	۰/۶۵۱	۴/۷۴۶	تأیید فرضیه
۳	حمایت سازمانی ادراک‌شده ← بازآفرینی شناختی	۰/۶۸۱	۵/۵۳۷	تأیید فرضیه
۴	درهم‌تنیدگی شغلی ↓ حمایت سازمانی ادراک‌شده ← بازآفرینی وظیفه‌ای	۰/۴۶۱	۲/۹۶۳	تأیید فرضیه
۵	درهم‌تنیدگی شغلی ↓ حمایت سازمانی ادراک‌شده ← بازآفرینی رابطه‌ای	۰/۴۷۲	۳/۳۸۰	تأیید فرضیه
۶	درهم‌تنیدگی شغلی ↓ حمایت سازمانی ادراک‌شده ← بازآفرینی شناختی	۰/۶۴۲	۴/۴۷۸	تأیید فرضیه





Significant path<sup>۱/۹۶/۱۰\*</sup>

شکل ۲. خروجی مدل آزمون شده پژوهش

## بحث

نتایج این مطالعه نشان داد که رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و بازآفرینی وظیفه‌ای معنادار نیست. بنابر این می‌توان استدلال کرد که ادراک و احساس نسبت به حمایت سازمانی به‌تنهایی و به خودی خود، مصادیق عینی بازآفرینی شغل را پوشش نمی‌دهد. به عبارت دیگر، دو دلیل وجود دارد که نتوان این دو متغیر را مستقلاً مرتبط دانست. نخست آنکه، ادراک، ماهیت حسی و شناختی دارد؛ اما بازآفرینی وظیفه، از مصادیق عینی برخوردار است. تأثیر بیشتر متغیر حمایت سازمانی ادراک شده بر بازآفرینی شناختی نسبت به بازآفرینی رابطه‌ای موید همین موضوع است. دوم آنکه در سازمان‌های بوروکراتیک و وظیفه‌ای مانند وزارتخانه‌ها که تجربه و تحلیل مشاغل و شرح شغل از سبکه طولانی برخوردار است، این امکان که کارکنان به راحتی تعداد، وسعت و نوع وظایف شغلی که بر عهده دارند را تغییر دهند، میسر نیست. برای مثال شاید به سادگی این امکان وجود نداشته باشد که کارکنان به دلیل ادراک حمایت سازمانی، وظایف جدیدی را عهده‌دار شده یا شیوه انجام وظایف خود را تغییر دهند. در تحقیقی که بر روی ۲۵۲ نفر از کارکنان هتل‌های پنج‌ستاره ترکیه انجام شد نیز نتایج نسبتاً مشابه بود. بدین معنا که در این تحقیق نیز به رغم تدوین فرضیاتی مبنی بر تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر بازآفرینی شغل، محققان به این نتیجه رسیدند که این رابطه بدون وجود متغیرهای دیگر نظیر خودکارآمدی، معنادار نیست. البته پیشنهاد این

هدف تحقیق حاضر رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و درهم‌تنیدگی شغلی میان پرستاران بیمارستان با نقش تعدیلگری بازآفرینی شغل بود. نتایج نشان داد حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر معناداری بر دو بعد بازآفرینی رابطه‌ای و شناختی پرستاران دارد؛ درحالی که رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و بازآفرینی وظیفه‌ای تأیید نشد. امروزه مشاغل بسیار پرمطالبه، پیچیده، دارای وابستگی متقابل و ماهیت شناختی هستند. بنابر این، انتظار می‌رود کارکنان برای ایجاد اشتیاق در مشاغل خود و انجام وظایف و مسئولیت‌های خود اقدامات خودخواسته و فعالانه‌ای انجام دهند؛ آنچه که پیش‌تر تحت عنوان بازآفرینی شغل بدان اشاره شد. اما همان‌گونه که ذکر شد بازآفرینی و به عبارت دیگر، دگرگون‌سازی شغل پیشایندهایی دارد که کارکنان را به تغییر مثبت در مشاغل خود تحریک می‌کند. یکی از این پیشایندها حمایت سازمانی ادراک شده است. مطابق نتایج پژوهش، زمانی که پرستاران حس می‌کنند سازمان نقش پشتیبان و حامی آنان را ایفا می‌کند انگیزه بیشتری برای بازآفرینی مثبت مشاغل خود خواهند داشت. این موضوع بدین معناست که مطابق تئوری مبادله اجتماعی، پرستاران در صورت ادراک حمایت سازمانی می‌کوشند این حمایت را به طرق دیگری جبران نمایند. دو نمونه از این شیوه‌ها، ارتقای کیفیت تعاملات یا میزان تعامل مثبت با افراد (بازآفرینی رابطه‌ای) و ایجاد دیدگاه مثبت نسبت به شغل (بازآفرینی شناختی) است.

ادراک شده بر یکی از جدیدترین مفاهیم حوزه رفتار سازمانی یعنی بازآفرینی شغل مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، با توجه به تأیید اثر تعدیل‌گری درهم‌تنیدگی شغلی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و بازآفرینی وظیفه می‌توان نتیجه گرفت متناسب بودن اهداف، مهارت‌ها، شایستگی‌ها، استعداد و روحیات شخص با شغلی که در آن فعالیت می‌کند، به‌عنوان تعدیل‌گری که رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده بر بازآفرینی وظیفه را جهت و شدت می‌دهد، عمل خواهد کرد. در واقع فردی که درهم‌تنیدگی بالایی با شغل خود دارد، نسبت به افرادی که سطوح پایین‌تری از تناسب و پیوند با شغل خود دارند، اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر بازآفرینی شغل خود را بیشتر تجربه خواهند کرد. بدین منظور، سازمان باید در راستای افزایش میزان حمایت خود از کارکنان، اهمیت دادن به ایده‌های آن‌ها، در نظر گرفتن اهداف و ارزش‌های شخصی افراد، توجه به دغدغه کارکنان در محل کار و در زندگی شخصی و نیز کاربرد مناسب مهارت و استعداد و جبران خدمت آن‌ها به شیوه صحیح، سیاست‌گذاری کند. البته حمایت سازمانی تنها متمرکز بر نیازها و انتظارات مالی کارکنان نیست؛ بلکه حمایت‌های غیرملموس و حمایت روانشناختی از کارکنان را نیز شامل می‌شود. موضوع مهم دیگر آن است که کارکنانی که در محیط‌های بوروکراتیک سیاسی و به دور از شفافیت اطلاعاتی، ساختاری و نظایر آن کار می‌کنند حمایت سازمانی اندکی را ادراک می‌کنند؛ که این لزوماً به معنای ارائه حمایت‌های سازمانی کمتر نیست، بلکه ادراک کارکنان از این حمایت‌ها را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد.

### نتیجه‌گیری

نگرش‌سنجی‌های صورت گرفته بر اساس ارزیابی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی امتیاز نگرش «حمایت سازمانی ادراک شده» را بسیار پایین برآورد کرده است. این موضوع لزوم واکاوی دقیق علل و عوامل ریشه‌ای عدم ادراک حمایت سازمانی را به صورت واضح و روشن نشان می‌دهد. اما به عنوان یک نتیجه‌گیری اولیه می‌توان گفت، آنچه اغلب در بحث حمایت سازمانی ادراک‌شده مغفول می‌ماند، ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر «سازمان حامی کارکنان» است که ادراک کارکنان را از حمایت‌های روانشناختی تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، این احتمال وجود دارد که با افزایش میزان حمایت سازمانی و مهم‌تر از آن تعامل و تبادل مناسب آن

محققان آزمون کردن دیگر متغیرهای رفتاری در رابطه مذکور بود.<sup>۱۰</sup>

یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد که درهم‌تنیدگی شغلی نه تنها رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و بازآفرینی رابطه‌ای و شناختی را تعدیل (تقویت) می‌کند؛ بلکه در صورت ایفای نقش تعدیل‌گری، رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و بازآفرینی وظیفه‌ای را نیز معنادار می‌سازد. به عبارت دیگر، کارکنانی که به واسطه افزایش تعداد و اهمیت ارتباطات و تعاملات سازمانی، بیشتر با شغل خود درهم‌تنیده می‌شوند، در صورت ادراک حمایت سازمانی تمایل بیشتری به بازآفرینی روابط خود نشان خواهند داد. به صورت مشابه، کارکنانی که هم‌راستایی قوی بین ارزش‌های شخصی خود و ارزش‌های تسهیم شده در سازمان می‌بینند، در صورت ادراک حمایت سازمانی بیشتر به بازآفرینی شناختی و ایجاد دیدگاه مثبت نسبت به شغل خود مبادرت خواهند کرد. در نهایت، در صورتی که کارکنان سازمان، قرابت و تناسب بیشتری میان خصیصه‌های فردی و شغلی خود می‌بینند، در صورت ادراک حمایت سازمانی به بازآفرینی وظایف خود مبادرت خواهند کرد. این نتیجه با یافته‌های مطالعات کاراتپه<sup>۶</sup> و افسر و بدیر<sup>۳۰</sup> هم‌راستاست.

از آن‌جا که نتایج این تحقیق نشان داد حمایت سازمانی ادراک‌شده بر بازآفرینی شغل پرستاران در ابعاد رابطه‌ای و شناختی اثرگذار است، به مدیران و مسئولان دانشگاه علوم پزشکی قم پیشنهاد می‌شود در شرایط پیچیدگی مشاغل امروزی و لزوم به در نظر گرفتن نقش پرستاران در طراحی مشاغلشان، برای ادراک کارکنان از حمایت سازمان اهمیت قابل ملاحظه‌ای قائل شوند. حمایت سازمانی ادراک‌شده، منجر به ادراک یکی‌بودن و وابستگی به سازمان توسط فرد می‌شود؛ به‌گونه‌ای که فرد، اهداف سازمان را به‌عنوان اهداف شخصی خود در نظر می‌گیرد و خودپنداره‌اش را با هویت سازمان هم‌راستا می‌کند. به عبارت دیگر، ملاحظه جنبه‌های کیفی مانند اهداف و ارزش‌های مشترک باعث ایجاد همکاری و مشارکت در لایه‌های سازمان‌های بوروکراتیک مانند وزارتخانه‌ها می‌شود؛<sup>۳۱</sup> به‌گونه‌ای که انعکاس آن را می‌توان در رفتارهای خودخواسته و داوطلبانه‌ای نظیر بازآفرینی شغل مشاهده کرد. نقش گسترش و افزایش حمایت سازمانی در تقویت رفتارهای کاری مثبت در بافتار سازمان‌ها پیش‌تر مورد تأیید قرار گرفته بود.<sup>۳۲</sup> در این پژوهش نیز، نقش حمایت سازمانی

### مشارکت پدیدآوران

الهام ابراهیمی تدوین ادبیات نظری موضوع و تحلیل نتایج پژوهش را برعهده داشته و محمدرضا فتحی گردآوری داده‌ها و تحلیل‌های آماری را انجام داده است.

### منابع مالی

این پژوهش منابع مالی از هیچ موسسه‌ای دریافت نکرده است.

### ملاحظات اخلاقی

کلیه مسائل اخلاقی مربوط به پژوهش در مطالعه رعایت شده است. محرمانه بودن اطلاعات و برخورداری از حق کناره‌گیری از پژوهش برای مشارکت‌کنندگان در هر زمان محفوظ بوده است. از جمله مسائل اخلاقی مطرح در پژوهش این بود که پیش از شروع کار، رضایت شرکت‌کنندگان جلب شد، از اطلاعات خصوصی و شخصی داوطلبان محافظت شد، در صورت مشاهده هرگونه اختلال، راهنمایی‌های لازم جهت پیگیری به داوطلبان ارائه شد و مشارکت در پژوهش هیچ‌گونه بار مالی برای شرکت‌کنندگان نداشت.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافی نداشتند.

با کارکنان، میزان ادراک کارکنان از حمایت سازمانی افزایش یابد و در نتیجه، کارکنان با ادراک بالاتر از حمایت سازمانی، برای بازآفرینی مثبت مشاغل خود تلاش کنند. این فرآیند در سازمان می‌تواند تحت تأثیر متغیرهای متعددی از جمله درهم‌تنیدگی شغلی باشد. نتایج به دست آمده در زمینه رابطه میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و بازآفرینی شغل نیازمند تحلیل و واکاوی بیشتری است؛ چراکه نوع سازمان (خصوصی یا دولتی)، اندازه آن و امکان ارائه ابتکار عمل توسط کارکنان مثلاً در سازمان‌های کوچک یا استارت‌آپ‌ها می‌تواند نتایج متفاوتی در پی داشته باشد. بنابر این به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود این رابطه را در بافتارهای سازمانی دیگر با ویژگی‌های ساختاری متفاوت مورد آزمون قرار دهند.

### پیامدهای عملی پژوهش

به‌عنوان یک استراتژی اثربخش، تناسب شغل و فرد، برقراری تعاملات صمیمانه با کارکنان و هماهنگی مناسب بین ارزش‌های شخصی کارکنان و ارزش‌های سازمانی، که مصادیق تناسب، پیوند و فداکردن هستند، می‌توانند اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر بازآفرینی شغل را تسهیل و تقویت کنند.

### قدردانی‌ها

بدین‌وسیله نویسندگان از کلیه مشارکت‌کنندگان و افرادی که در انجام مطالعه حاضر همکاری نمودند، تشکر و قدردانی به‌عمل می‌آورند.

### References

1. Tims M, Bakker AB. Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2010; 36(2): 1-9. doi: 10.4102/sajip.v36i2.841
2. Demerouti E, Bakker AB. The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2011; 37(2): 1-9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974
3. Wrzesniewski A, Dutton JE. Crafting a Job: Previsioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Acad Manage Rev*. 2001; 26(2): 179-201. doi: 10.5465/amr.2001.4378011
4. Landy FJ, Conte JM. Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley & Sons; 2016.
5. Chen CY, Yen CH, Tsai FC. Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Int J Hosp Manag*. 2014; 37: 21-28. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.10.006
6. Devotto RP, Wechsler SM. Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Trends in Psychology*. 2019; 27(2): 371-383. doi: 10.9788/TP2019.2-06
7. Lichtenthaler PW, Fischbach A. The Conceptualization and Measurement of Job Crafting. *Zeitschrift Für Arbeits-Und Organisationspsychologie*

- A&O. 2016; 60(4): 173-186. doi: 10.1026/0932-4089/a000219
8. Rudolph CW, Katz IM, Lavigne KN, Zacher H. Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. *J Vocat Behav.* 2017; 102: 112-138. doi: 10.1016/j.jvb.2017.05.008
  9. Kim H, Im J, Qu H. Exploring Antecedents and Consequences of Job Crafting. *Int J Hosp Manag.* 2018; 75: 18-26. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.02.014
  10. Kanten P. The Antecedents of Job Crafting: Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Self-Efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences.* 2014; 3(5): 113-128.
  11. Cheng JC, Chen CY, Teng HY, Yen CH. Tour Leaders' Job Crafting and Job Outcomes: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Tour Manag Perspect.* 2016; 20: 19-29. doi: 10.1016/j.tmp.2016.06.001
  12. Kaltiainen J, Lipponen J, Petrou P. Dynamics of Trust and Fairness during Organizational Change: Implications for Job Crafting and Work Engagement. New Jersey: Routledge; 2018.
  13. Rhoades L, Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *J Appl Psychol.* 2002; 87(4): 698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698
  14. Arslaner E, Boylu Y. Perceived Organizational Support, Work-Family/Family-Work Conflict and Presentism in Hotel Industry. *Tourism Review.* 2017; 72(2): 171-183. doi: 10.1108/TR-09-2016-0031
  15. Felps W, Mitchell TR, Hekman DR, Lee TW, Holtom BC, Harman WS. Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Acad Manage J.* 2009; 52(3): 545-561. doi: 10.5465/amj.2009.41331075
  16. Holtom BC, Mitchell TR, Lee TW. Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory. *Organ Dyn.* 2006; 35(4): 316-331. doi: 10.1016/j.orgdyn.2006.08.007
  17. Coetzer A, Inma C, Poisat P, Redmond J, Standing C. Does Job Embeddedness Predict Turnover Intentions in SMEs?. *International Journal of Productivity and Performance Management.* 2019; 68(2): 340-361. doi: 10.1108/IJPPM-03-2018-0108
  18. Coetzer A, Inma C, Poisat P, Redmond J, Standing C. Job Embeddedness and Employee Enactment of Innovation-Related Work Behaviors. *Int J Manpow.* 2018; 39(2): 222-239. doi: 10.1108/IJM-04-2016-0095
  19. Naami A, Shenavar F. The Role of Work Engagement, Job Control, Innovative Behavior, and Transformational Leadership in Prediction of Job Crafting. *Public Management Researches.* 2015; 8(27): 145-165. (Persian) doi: 10.22111/jmr.2015.2066
  20. Shabani-Bahar G, Loghmani M. Validity and Reliability of Job Crafting Scale (JCS) in Sport. *Sport Management and Development.* 2017; 6(2): 157-174. (Persian) doi: 10.22124/jsmd.2018.2722
  21. Tims M, Bakker AB, Derks D. Development and Validation of the Job Crafting Scale. *J Vocat Behav.* 2012; 80(1): 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
  22. Lazazzara A, Tims M, De Gennaro D. The Process of Reinventing a Job: A Meta-Synthesis of Qualitative Job Crafting Research. *J Vocat Behav.* 2020; 116(Part B): 103267. doi: 10.1016/j.jvb.2019.01.001
  23. Leana C, Appelbaum E, Shevchuk I. Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Acad Manage J.* 2009; 52(6): 1169-1192. doi: 10.5465/AMJ.2009.47084651
  24. Rahimnia F, Nosrati S, Eslami G. Investigating Effects of Job Security and Autonomy on Intention to Quit Through the Mediating Role of Job Embeddedness in Public Organizations. *Journal of Public Administration.* 2017; 9(2): 333-357. (Persian) doi: 10.22059/jipa.2017.242169.2097
  25. Treuren GJ. Employee Embeddedness as a Moderator of the Relationship between Work and Family Conflict and Leaving Intention. *The international journal of human resource management.* 2019; 30(17): 2504-2524. doi: 10.1080/09585192.2017.1326394
  26. Karatepe OM. The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes: The Moderating Role of Job Embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research.* 2012; 36(4): 495-516. doi: 10.1177/1096348011413592
  27. Slep GR, Vella-Brodrick DA. The Job Crafting Questionnaire: A New Scale to Measure the Extent to Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of wellbeing.* 2013; 3(2): 126-146. doi: 10.5502/ijw.v3i2.1

28. Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D. Perceived Organizational Support. *J Appl Psychol.* 1986; 71(3): 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500
29. Wetzels M, Odekerken-Schröder G, Van-Oppen C. Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly.* 2009; 33(1): 177-195. doi: 10.2307/20650284
30. Afsar B, Badir YF. Person–Organization Fit, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism.* 2016; 15(3): 252-278. doi: 10.1080/15332845.2016.1147936
31. Heidari M, Shabanibahar G, Erfani N, Soleymani M. The Developing Structural Modeling of an Organizational Innovation Based on the Social Capital among Youth and Sport Ministry Staffs of Islamic Republic of Iran. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies.* 2019; 5(4): 53-64. (Persian) doi: 10.30473/FMSS.2018.37631.1718
32. Bay N, Soleymani Moghadam R, Alidoust Ghahfarokhi E. Studying Effect of Job Satisfaction and Perceived Organizational Support on Provided Service Quality by Sports and Youth offices of Golestan province. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies.* 2017; 4(4): 31-40. (Persian)