

فصلنامه پژوهش‌های نوین روانشناختی

سال نهم شماره ۳۶ زمستان ۱۳۹۳

## اثر دگرگون‌سازی شغلی بر عملکرد تکلیفی و رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری انگیزش شغلی

عبدالزهره نعامی<sup>۱</sup>

فضل‌الله شناور<sup>۲</sup>

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر غیرمستقیم دگرگون‌سازی شغلی بر عملکرد تکلیفی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق انگیزش شغلی انجام گرفت. نمونه پژوهش شامل ۱۵۷ نفر بود که به روش نمونه‌گیری در دسترس از میان کارکنان شرکت نورد و لوله اهواز در سال ۱۳۹۱ انتخاب شدند. شرکت‌کنندگان در این پژوهش پرسشنامه‌های دگرگون‌سازی شغلی (لاورنس، ۲۰۱۰)، انگیزش شغلی (رابینسون، ۲۰۰۴)، عملکرد تکلیفی (ویلیامز و اندرسون، ۱۹۹۱) و رفتار شهروندی سازمانی (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰) را تکمیل نمودند. ارزیابی الگوی پیشنهادی از طریق الگویابی معادلات ساختاری و جهت آزمودن اثرهای واسطه‌ای از روش خودراه‌انداز استفاده شد. شاخص‌های برازندگی به‌دست آمده نشان داد که الگوی پیشنهادی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است. از بین روابط مستقیم، تنها رابطه مستقیم دگرگون‌سازی شغلی با عملکرد تکلیفی غیرمعنادار بود که از الگوی پیشنهادی حذف شد. شاخص‌های برازندگی به‌دست آمده نشان داد که الگوی اصلاح شده نیز از برازش خوبی برخوردار است. یافته‌ها نشان دادند که دگرگون‌سازی شغلی هم به‌طور مستقیم و هم از طریق انگیزش شغلی با رفتار شهروندی سازمانی، و فقط از طریق انگیزش شغلی با عملکرد تکلیفی رابطه دارد. دگرگون‌سازی شغلی نه تنها اثر قابل توجهی بر انگیزش شغلی کارکنان دارد، بلکه به‌واسطه آن بر عملکرد آن‌ها نیز اثر می‌گذارد. از این‌رو سازمان‌ها با به‌کارگیری راهکارهای مناسب و فراهم آوردن بستر لازم جهت دگرگون ساختن شغل، نه تنها می‌توانند انگیزه کارکنان خود را افزایش دهند، بلکه به‌تبع آن می‌توانند عملکرد آن‌ها را نیز بهبود بخشند.

**واژگان کلیدی:** دگرگون‌سازی شغلی، انگیزش شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد تکلیفی.

۱- دانشیار گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز

۲- کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول)

## مقدمه

اهمیت عملکرد شغلی<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای ملاک، هم برای سازمان‌ها و هم برای کارکنان، کاملاً واضح است (اروی و مورفی<sup>۲</sup>: ۱۹۹۸). سازمان‌ها به‌منظور حفظ بقا و پیشرفت خود، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. عملکرد شغلی ارزش کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری است که هر فرد در طول دوره‌های مشخص از زمان انجام می‌دهد (ماتاویدلو<sup>۳</sup>: ۲۰۰۳). همچنین، عملکرد شغلی را می‌توان مجموعه‌ای از رفتارها و اعمالی دانست که تحت کنترل فرد بوده و در دستیابی به اهداف سازمانی نقش دارند (روتاندو و ساکت<sup>۴</sup>: ۲۰۰۴).

از طرف دیگر، عملکرد زمینه‌ای با فراهم کردن زمینه سازمانی، اجتماعی و روانشناختی که هسته فنی در آن فعالیت می‌کند بر اثربخشی سازمان اثر می‌گذارد (بورمن و ماتاویدلو: ۱۹۹۳). عملکرد زمینه‌ای تلاش‌های فردی را در بر می‌گیرد که مستقیماً به وظیفه اصلی مربوط نیستند اما حائز اهمیت می‌باشند، زیرا زمینه سازمانی، اجتماعی و روانشناختی را شکل می‌دهند که عاملی حیاتی برای فعالیت‌ها و فرایندهای وظیفه‌ای هستند (ورنر، ۲۰۰۰). ماتاویدلو و ون‌اسکاتر<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) نیز معتقدند که عملکرد زمینه‌ای به اندازه عملکرد تکلیفی در تعیین عملکرد کلی کارکنان نقش دارد. بورمن و ماتاویدلو (۱۹۹۳) و ماتاویدلو و ون‌اسکاتر (۱۹۹۴) عملکرد زمینه‌ای را مشابه با مفهوم رفتار شهروندی سازمانی می‌دانند. رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان رفتاری ارادی و از روی میل در نظر گرفته می‌شود که داوطلبانه بوده و نوعاً به آن‌ها پاداش تعلق نمی‌گیرد، اما می‌توانند عملکرد سازمان‌ها را بهبود بخشند (ارگان<sup>۶</sup>، ۱۹۸۸). اشنیک<sup>۷</sup> (۱۹۹۱) نیز معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است که به قصد کمک به همکاران یا سازمان و به‌وسیله یک فرد انجام می‌گیرد و برعکس عملکرد تکلیفی در حیطه وظایف رسمی یک شغل نمی‌گنجد. اگرچه رفتار شهروندی سازمانی جزو وظایف اصلی و تعریف شده شغل فرد نیست اما در

1- job performance  
3- Motowidlo  
5- VanScotter  
7- Organ

2- Arvey & Murphy  
4- Rotundo & Sackett  
6- organizational citizenship behavior  
8- Schnake

موفقیت بلندمدت سازمان نقش بسیار مهمی ایفا می‌نماید (ون‌داین، گراهام و دینش<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). رفتار شهروندی سازمانی حیطة وظیفه‌شناسی<sup>۲</sup>، ادب و مهربانی<sup>۳</sup>، نوع‌دوستی<sup>۴</sup>، مردانگی<sup>۵</sup> و خوش‌خویی<sup>۶</sup> را در بر می‌گیرد. وظیفه‌شناسی به رفتارهایی اشاره دارد که فرد را در انجام وظایف خود، بالاتر از سطوح مورد انتظار هدایت می‌کند. ادب و مهربانی، رفتارهای مؤدبانه‌ای می‌باشند که از ایجاد مسأله و مشکل در محل کار جلوگیری می‌کنند. نوع‌دوستی، رفتارهای یاری‌دهنده‌ای را در بر می‌گیرد که توسط یک عضو سازمان به‌منظور کمک به کارکنان مشخص، در رابطه با وظایف و مسائل سازمانی معین، انجام می‌گیرند. مردانگی، رفتارهای جوانمردانه‌ای می‌باشند که از شکوه و شکایت زیاد در محل کار خودداری می‌کنند. خوش‌خویی به رفتارهایی اشاره دارد که نشان‌دهنده مشارکت مسئولانه فرد در فعالیت‌های مربوط به سازمان می‌باشد (پودساکف، مکزی، مورمن و فتر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰).

اگر چه عملکرد شغلی، شامل عملکرد تکلیفی و رفتار شهروندی سازمانی، عامل مهمی برای موفقیت سازمان محسوب می‌شود، اما خود وابسته به عواملی دیگری از جمله انگیزش شغلی<sup>۸</sup> است. در معادله‌ای که بیش از نیم قرن پیش توسط مایر<sup>۹</sup> (۱۹۵۵) انتشار یافت، رابطه بین انگیزش شغلی و عملکرد شغلی نشان داده شده است. در این معادله، عملکرد شغلی تابعی از حاصل ضرب توانایی و انگیزش شغلی در نظر گرفته شده است (لاتام، ۲۰۰۷؛ ترجمه ارشدی، ۱۳۸۹). بر اساس این دیدگاه، اگر کارکنان فاقد انگیزه لازم باشند دیگر مهم نیست که فرد دارای چه میزان توانایی باشد. دیچنز و رابینز<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۶)؛ به نقل از شکرکن، ارشدی، شهنی بیلاق و حقیقی، ۱۳۸۶) نیز معتقدند که انگیزش شغلی تعیین‌کننده عمده عملکرد در محیط کار می‌باشد. به اعتقاد پیندر<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۸)؛ به نقل از نعیمی، تقی‌پور و نیسی، ۱۳۹۰)، انگیزش شغلی مجموعه‌ای از نیروهای انرژی‌بخش

1- Van Dyne, Graham & Dienesch	2- conscientiousness
3- courtesy	4- altruism
5- sportsmanship	6- virtue
7- Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter	8- work motivation
9- Maier	10- DeCenzo & Robbins
11- Pinder	

است که از درون و نیز ورای وجود شخص نشأت می‌گیرند و آغازگر رفتار مربوط به کار و تعیین‌کننده شکل، جهت، شدت و مداومت آن می‌باشند. عملکرد کارکنان به تمایل آنان به حضور منظم بر سر کار، سخت‌کوشی، انعطاف‌پذیری و انجام وظایف لازم بستگی دارد. شواهد نشان می‌دهد که کارکنان برانگیخته، حضوری منظم‌تر دارند، کوشاترند، دارای انعطاف‌پذیری بیشتری هستند و خشنودتر می‌باشند (هورنبای و سیدنی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸؛ به نقل از شکرکن و همکاران، ۱۳۸۶).

در گذشته رابطه یک فرد با شغلش براساس نظریه‌های طراحی شغل استوار بود (مورگسون و کامپیون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). اغلب این نظریه‌ها بر نقش و تلاش مدیران جهت ایجاد یک محیط شغلی مناسب برای کارکنان تأکید می‌کنند (پارکر، وال و کوردری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). برخی از این نظریه‌ها معتقدند عملکرد مطلوب زمانی حاصل می‌شود که مدیران، مشاغل کارکنان را به‌گونه‌ای طراحی کنند که حداکثر ویژگی‌های مطلوب را داشته باشند (گرن<sup>۴</sup> و پارکر، ۲۰۰۹)؛ و برخی دیگر معتقدند چون مدیران با مواد و فرایندهای تولید در یک سازمان آشنایی بیشتری دارند، می‌توانند یک شغل را به‌گونه‌ای طراحی کنند که بین ویژگی‌های مختلف کارکنان (علاقه، رغبت‌ها، توانایی‌ها و غیره) و مشاغلشان حداکثر انطباق را به‌وجود آورند (لیونز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). به‌طور کلی، اینگونه فرض می‌شود که کارکنان وظایف و تکالیف خود را براساس توصیف رسمی از شغل که توسط مدیران صورت می‌گیرد، انجام می‌دهند و کارکنان با مشاغل مشابه کار خود را به شیوه یکسانی انجام می‌دهند و نقش فعالی در شیوه انجام شغل خود ندارند (گرن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷).

اگرچه اغلب نظریه‌های طراحی شغل اهمیت کارکنان را در شکل‌گیری شیوه‌های رفتاری منحصربه‌فردشان در انجام شغل خود نادیده می‌گیرند (برلی و کوندا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶)؛ اخیراً دیدگاه جدیدی از جانب وارزسنیوسکی و داتن<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) تحت عنوان دگرگون‌سازی شغلی<sup>۸</sup> مطرح شده که بر نقش فعال کارکنان در طراحی مشاغل خود تأکید می‌کند. در

1- Hornby & Sidney  
3- Parker, Wall & Cordery  
5- Lyons  
7- Wrzesniewski & Dutton

2- Morgeson & Campion  
4- Grant  
6- Barley & Kunda  
8- job crafting

این حالت کارکنان بر توسعه یا سازگاری محدوده تکالیف و محیط ارتباطی مشاغل خود اثر قابل توجهی دارند (گرن، ۲۰۰۷؛ گرن و آشفرد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). به‌طور کلی دگرگون‌سازی شغلی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن کارکنان تعداد، نوع و وسعت وظایف و ارتباطات در شغل خود را به‌گونه‌ای تغییر می‌دهند که با علائق، رغبت‌ها و توانایی‌های آن‌ها منطبق گردد (گرن و پارکر، ۲۰۰۹). وارزسنیوسکی و داتن (۲۰۰۱) معتقدند کارکنان کارهای خود را براساس یک واکنش انفعالی به طراحی شغل سنتی یا علائم اجتماعی حاصل از همکاران خود انجام نمی‌دهند، بلکه براساس تصمیم‌های خود در خصوص شیوه‌های انجام کارشان عمل می‌کنند.

دگرگون‌سازی شغلی سه حیطه اساسی را در بر می‌گیرد. در حیطه اول که تحت عنوان تغییر مرزهای وظیفه<sup>۲</sup> نام‌گذاری شده، فرد تکالیف مربوط به کار خود را تغییر می‌دهد. به عبارت دیگر، این حیطه به تغییر دادن محتوی، تعداد و وسعت تکالیف شغلی که یک فرد انجام می‌دهد، اشاره دارد. از جمله این موارد می‌توان به انجام مسئولیت‌های بیشتر، تغییر تعداد تکالیفی که فرد انجام می‌دهد، یا تغییر شیوه معمول و مرسوم یک شغل و استفاده از شیوه‌های متفاوت و جدید برای انجام کارها اشاره کرد.

حیطه دوم که تحت عنوان تغییر مرزهای ارتباطی<sup>۳</sup> نام‌گذاری شده‌است، بیانگر این است که فرد شاغل نوع تعاملات و ارتباطات خود را هنگام انجام تکالیف محوله تغییر می‌دهد. این حیطه هرگونه تغییری که فرد در تعامل با دیگران انجام می‌دهد، چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی را دربرمی‌گیرد. حیطه سوم، حیطه تغییر شناختی مرزهای وظیفه<sup>۴</sup> نام‌گذاری شده‌است که بیانگر تغییر دیدگاه و نگاه یک فرد به شغل خویش است. برای مثال، فرد شغل خود را به‌عنوان وظایف مجزا از یکدیگر می‌بیند و یا آن را به‌عنوان یک کل یکپارچه درک می‌کند (وارزسنیوسکی و داتن، ۲۰۰۱).

اگرچه دیدگاه دگرگون‌سازی شغلی به تازگی مطرح شده و تحقیقات اندکی را به خود اختصاص داده است اما آن‌چه که مشهود است تمایل فزاینده کارکنان به ایجاد تغییر در

1- Ashford

3- changing relational boundaries

2- changing task boundaries

4- changing cognitive task bou

کار خود است. شواهدی وجود دارد مبنی بر این که دگرگون‌سازی شغلی باعث تغییر در ویژگی‌های شغلی کارکنان می‌شود، تناسب بیشتری میان فرد و شغل ایجاد می‌نماید (وارزسنیوسکی و داتن، ۲۰۰۱)، چالش‌انگیزی شغل را موجب می‌شود (تایمز و بیکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) و به دنبال تغییرات ایجاد شده در شغل، خشنودی شغلی را به همراه می‌آورد (وارزسنیوسکی و داتن، ۲۰۰۱). در نهایت دگرگون‌سازی شغلی از این طریق باعث برانگیخته شدن کارکنان می‌شود و کارکنان با انگیزه نیز در جهت عملکرد بهتر و درگیر شدن در رفتارهایی فراتر از نقش خود حرکت می‌نمایند (وگل و فلدمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). اگرچه دگرگون‌سازی شغلی به بازده‌های مثبتی از قبیل افزایش انگیزش شغلی (وارزسنیوسکی و داتن، ۲۰۰۱؛ تایمز و بیکر، ۲۰۱۰؛ تایمز، بیکر و درکز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) و عملکرد بهتر (برگ<sup>۴</sup>، گرت و جانسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ وارزسنیوسکی، لوبوگلیو<sup>۶</sup>، داتن و برگ، ۲۰۱۳؛ لینا، اپلبام و شوچوک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹) می‌انجامد؛ اما این لزوماً به این معنا نیست که این تغییرات همواره همسو با اهداف سازمان هستند و نتایج مثبتی را به همراه دارند (وارزسنیوسکی و داتن، ۲۰۰۱). از این رو یک خلاء پژوهشی مهمی که در بحث دگرگون‌سازی شغلی احساس می‌شود، این است که آیا تغییرات خودانگیزش‌آمیز کارکنان در جنبه‌های مختلف شغل خود تحت عنوان دگرگون‌سازی شغلی ایجاد می‌نمایند، به نتایج مثبتی می‌انجامد یا خیر؟ از آنجایی که انگیزش شغلی و به‌طور کلی عملکرد شغلی، متغیرهای مهمی در سازمان‌ها می‌باشند، این پژوهش به دنبال ارائه مدلی است که رابطه دگرگون‌سازی شغلی با عملکرد تکلیفی و رفتار شهروندی سازمانی را از طریق انگیزش شغلی بررسی می‌نماید. به عبارت دیگر، هدف پژوهش حاضر این است که در قالب الگوی پیشنهادی (شکل ۱) اثر غیرمستقیم دگرگون‌سازی شغلی را بر عملکرد تکلیفی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق انگیزش شغلی مشخص نماید. در شکل ۱ الگوی پیشنهادی پژوهش ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، متغیرهای دگرگون‌سازی شغلی و رفتار شهروندی

1- Tims &amp; Bakker

3- Derks

5- Johnson

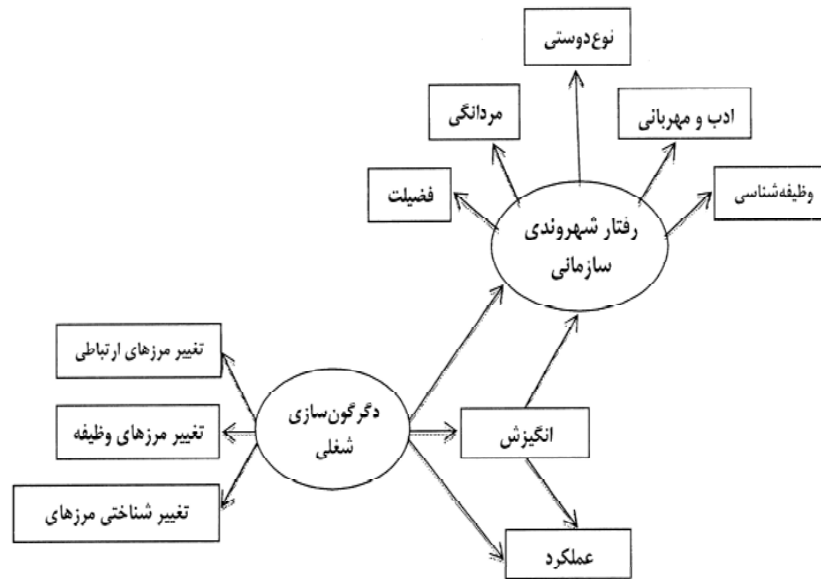
7- Leana, Appelbaum &amp; Shevchuk

2- Vogel &amp; Feldman

4- Berg

6- LoBuglio

سازمانی در دو متغیر مکنون ارزیابی شده‌اند؛ اما متغیرهای انگیزش شغلی و عملکرد تکلیفی به صورت متغیرهای مشهود در مدل وارد شده‌اند.



شکل (۱) الگوی پیشنهادی پژوهش

## روش

این پژوهش از نوع توصیفی و با روش تحقیق همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه کارکنان شرکت نورد و لوله‌ی اهواز در سال ۱۳۹۱ می‌باشد. نمونه آماری پژوهش شامل ۱۵۷ نفر از کارکنان این شرکت بود که به دلیل محدودیت‌های موجود با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه‌های خودگزارشی به دست آمدند و با شاخص‌ها و روش‌های آماری همچون میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل همبستگی زیربنایی<sup>۱</sup> تحلیل؛ و به منظور بررسی الگوی پیشنهادی پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> و

1- canonical correlation

2- Structural Equation Modeling (SEM)

برای آزمون اثرات غیرمستقیم دگرگون‌سازی شغلی بر عملکرد تکلیفی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق انگیزش شغلی، از روش خودراه‌انداز<sup>۱</sup>، با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و ویراست ۱۶ و AMOS و ویراست ۱۶، استفاده شد. علاوه‌براین به‌منظور بررسی پایایی پرسشنامه‌های به‌کار رفته در پژوهش از روش آلفای کرونباخ، و برای محاسبه روایی پرسشنامه‌های دگرگون‌سازی شغلی و عملکرد تکلیفی از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. لازم به ذکر است، به‌منظور جایگزین‌سازی داده‌های مفقود از روش بیشینه کردن پیش‌بینی<sup>۲</sup> استفاده شد.

### ابزارهای اندازه‌گیری

به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از مقیاس دگرگون‌سازی شغلی<sup>۳</sup> لاورنس<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، پرسشنامه انگیزش شغلی<sup>۵</sup> رایبسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۴)، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی<sup>۷</sup> پودساکف و همکاران (۱۹۹۰)، مقیاس عملکرد تکلیفی<sup>۸</sup> ویلیامز و اندرسون<sup>۹</sup> (۱۹۹۱) استفاده گردید.

**مقیاس دگرگون‌سازی شغلی:** در پژوهش حاضر از مقیاس دگرگون‌سازی شغلی لاورنس (۲۰۱۰) استفاده شد. این مقیاس شامل ۱۸ آیتم می‌باشد و سه حیطه تغییر مرزهای وظیفه، تغییر مرزهای ارتباطی و تغییر شناختی مرزهای وظیفه را در برمی‌گیرد. آزمودنی‌ها با استفاده از یک مقیاس پنج درجه‌ای، شامل هرگز (۱) تا خیلی زیاد (۵)، این ماده‌ها را درجه‌بندی می‌نمایند. لاورنس (۲۰۱۰) پایایی این مقیاس را با روش آلفای کرونباخ برای حیطه تغییر مرزهای وظیفه ۰/۹۱ و برای دو حیطه تغییر مرزهای ارتباطی و تغییر شناختی مرزهای وظیفه ۰/۹۰ گزارش نمود. به دلیل این‌که این مقیاس برای اولین بار توسط این پژوهشگران ترجمه و به‌کار گرفته شده است، از روش تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی آن استفاده شد. نتایج نشان داد که تمام آیتم‌ها روی عامل مربوط به خود بار مثبت و معناداری گذاشته‌اند. همچنین به‌منظور بررسی برازندگی الگو از شاخص‌های

1- bootstrapping

3- job crafting scale

5- Job Motivation Questionnaire

7- Organizational Citizenship Behavior Questionnaire

9- Williams &amp; Anderson

2- Expectation Maximum (EM)

4- Laurence

6- Robinson

8- Task Performance Scale



نیکویی برازش استفاده شد. همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل عاملی تأییدی بیانگر این است که مدل سه عاملی این مقیاس از روایی سازه‌ای بسیار خوبی برخوردار است. علاوه بر این، پایایی این مقیاس با روش آلفای کرونباخ برای حیطه تغییر مرزهای وظیفه ۰/۸۲، حیطه تغییر مرزهای ارتباطی ۰/۶۰ و حیطه تغییر شناختی مرزهای وظیفه ۰/۴۴ به دست آمد.

جدول (۱) شاخص‌های نیکویی برازش تحلیل عامل تأییدی پرسشنامه دگرگون‌سازی شغلی

شاخص پراکندگی	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	TLI
الگوی پیشنهادی	۲۶۰/۵۷	۱۳۲	۱/۹۷	۰/۰۷۹	۰/۸۳	۰/۷۸	۰/۷۸	۰/۷۹	۰/۶۵	۰/۷۵

پرسشنامه انگیزش شغلی: به منظور سنجش انگیزش کارکنان از پرسشنامه طراحی شده به وسیله رابینسون ۲۵ در سال ۲۰۰۴ استفاده شد. از آنجایی که مقیاس‌های انگیزشی بیشتر به سنجش انگیزش درونی تمرکز دارند تا انگیزش شغلی، بنابراین رابینسون این پرسشنامه را به منظور سنجش انگیزش افراد برای انجام دادن فعالیت‌های مختلف در سازمان، طراحی نمود (نعیمی و همکاران، ۱۳۹۰). این پرسشنامه دارای ۱۱ سوال می‌باشد و پاسخ‌ها روی مقیاس پنج درجه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) مشخص می‌شوند. رابینسون (۲۰۰۴؛ به نقل از نعیمی، هاشمی شیخ شبانی و انصافداران، ۱۳۹۲) اعتبار این مقیاس را با همبسته نمودن با مقیاس عملکرد شغلی،  $p < ۰/۰۱$  و پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ گزارش کرد. روایی این پرسشنامه در پژوهش نعیمی و همکاران (۱۳۹۰) به روش همگرا با پرسشنامه خشنودی شغلی مورد بررسی قرار گرفت، که ضریب همبستگی نمرات پرسشنامه انگیزش شغلی با نمرات خشنودی شغلی ۰/۴۶ به دست آمد که در سطح ۰/۰۱ معنادار بود. همچنین ضرایب پایایی این پرسشنامه از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۷۴ گزارش شد. در پژوهش حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰/۸۰ به دست آمد.

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: به منظور سنجش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از پرسشنامه‌ی طراحی شده به وسیله‌ی پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۲۴ سوال است و پاسخ‌ها روی مقیاس پنج درجه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) مشخص می‌شوند. این پرسشنامه ۵ حیطه مربوط به رفتار شهروندی سازمانی را می‌سنجد که عبارتند از: وظیفه‌شناسی، ادب و مهربانی، نوع‌دوستی، مردانگی، و فضیلت. سازندگان این پرسشنامه ضرایب پایایی حیطه‌های مختلف این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ برای حیطه‌های رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۷ تا ۰/۸۷ گزارش شد. نعیمی (۱۳۸۱) در پژوهش خود به منظور بررسی پایایی این پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده نمود، که برای حیطه‌های رفتار شهروندی سازمانی مقادیر ۰/۵۷ تا ۰/۸۰ به دست آمد. در پژوهش حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ برای وظیفه‌شناسی ۰/۷۹، ادب و مهربانی ۰/۷۵، نوع‌دوستی ۰/۶۶، مردانگی ۰/۵۴ و فضیلت ۰/۶۳ به دست آمد.

مقیاس عملکرد تکلیفی: به منظور سنجش عملکرد تکلیفی از مقیاس عملکرد تکلیفی ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) استفاده شد. این مقیاس شامل ۷ آیتم است و پاسخ‌ها روی مقیاس پنج درجه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) مشخص می‌شوند. این مقیاس بر حیطه‌ی عملکرد تکلیفی متمرکز است. سازندگان این مقیاس ضریب آلفای کرونباخ را برای این مقیاس ۰/۹۱ گزارش نمودند. به دلیل این که این مقیاس برای اولین بار توسط این پژوهشگران ترجمه و به کار گرفته شده است، از روش تحلیل عاملی تأییدی به منظور بررسی روایی آن استفاده شد. همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده است، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان‌دهنده روایی سازه‌ای خوب این مقیاس می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ برای این مقیاس ۰/۷۴ به دست آمد.

جدول (۲) شاخص‌های نیکویی برازش تحلیل عاملی مقیاس عملکرد تکلیفی

شاخص برازندگی	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	TLI
الگوی پیشنهادی	۲۹/۲۳	۱۴	۲/۰۹	۰/۰۸۳	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۹۲

## یافته‌های پژوهش

در جدول ۳ میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین نمره متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول (۳) میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره متغیرهای پژوهش

متغیرها	M	SD	کمترین	بیشترین
تغییر مرزهای وظیفه	۳۴/۳۴	۶/۹۹	۱۵	۵۴
تغییر مرزهای ارتباطی	۱۵/۷۷	۳/۴۳	۶	۲۴
تغییر شناختی مرزهای وظیفه	۶/۴۲	۱/۷۴	۲	۱۰
انگیزش شغلی	۳۸/۷۷	۶/۵۵	۱۸	۵۳
عملکرد تکلیفی	۲۴/۳۹	۴/۴۵	۱۲	۳۵
وظیفه‌شناسی	۱۶/۹۹	۴/۲۷	۷	۲۵
ادب و مهربانی	۱۹/۳۲	۳/۹۰	۸	۲۵
نوع دوستی	۱۱/۳۸	۲/۴۸	۳	۱۵
مردانگی	۲۰/۴۶	۳/۰۵	۱۴	۲۹
فضیلت	۱۸/۰۹	۳/۱۶	۱۰	۲۵

به‌منظور بررسی همبستگی بین متغیر مکنون دگرگون‌سازی شغلی با انگیزش شغلی و عملکرد تکلیفی از تحلیل رگرسیون چندمتغیری، و برای تعیین همبستگی آن با متغیر مکنون رفتار شهروندی سازمانی از تحلیل همبستگی زیربنایی استفاده شد. علاوه بر این، به‌منظور بررسی همبستگی انگیزش شغلی با عملکرد تکلیفی از تحلیل همبستگی پیرسون، و برای تعیین همبستگی آن با متغیر مکنون رفتار شهروندی سازمانی از تحلیل رگرسیون چند متغیری استفاده شد. برای تعیین همبستگی عملکرد تکلیفی با متغیر مکنون رفتار شهروندی سازمانی از تحلیل رگرسیون چندمتغیری استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل‌های فوق در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول (۴) ضرایب همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
دگرگون‌سازی شغلی	—		
انگیزش شغلی	۰/۵۰**	—	
عملکرد تکلیفی	۰/۳۸**	۰/۵۷**	—
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۸**	۰/**	۰/۶۲**

\*\* $p < 0/01$ 

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود همبستگی مثبت و معناداری بین دگرگون‌سازی شغلی با انگیزش شغلی ( $r=0/50$ )، عملکرد تکلیفی ( $r=0/38$ ) و رفتار شهروندی سازمانی ( $r=0/58$ )؛ و همچنین، همبستگی مثبت و معناداری بین انگیزش شغلی با عملکرد تکلیفی ( $r=0/57$ ) و رفتار شهروندی سازمانی ( $r=0/70$ ) به‌دست آمد که تمامی روابط در سطح  $p < 0/01$  معنادار می‌باشند.

در پژوهش حاضر، جهت ارزیابی الگوی غیربازگشتی پیشنهادی از روش الگویابی معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ ارائه گردیده است. همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، شاخص‌های برازندگی به‌دست آمده نشان می‌دهد که الگوی پیشنهادی پژوهش از برازش خوبی برخوردار می‌باشد. در ادامه، لازم به ذکر است رابطه‌ی مستقیم دگرگون‌سازی شغلی با عملکرد تکلیفی، به علت عدم وجود رابطه‌ی معنادار میان این دو متغیر، از الگوی پیشنهادی حذف شد. شاخص‌های برازندگی الگوی اصلاح شده در جدول ۵ ارائه گردیده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود شاخص‌های برازندگی تغییر چندانی نداشته و الگوی اصلاح شده نیز از برازش خوبی برخوردار است.

جدول (۵) برازش الگوی پیشنهادی و اصلاح شده پژوهش براساس شاخص‌های برازندگی

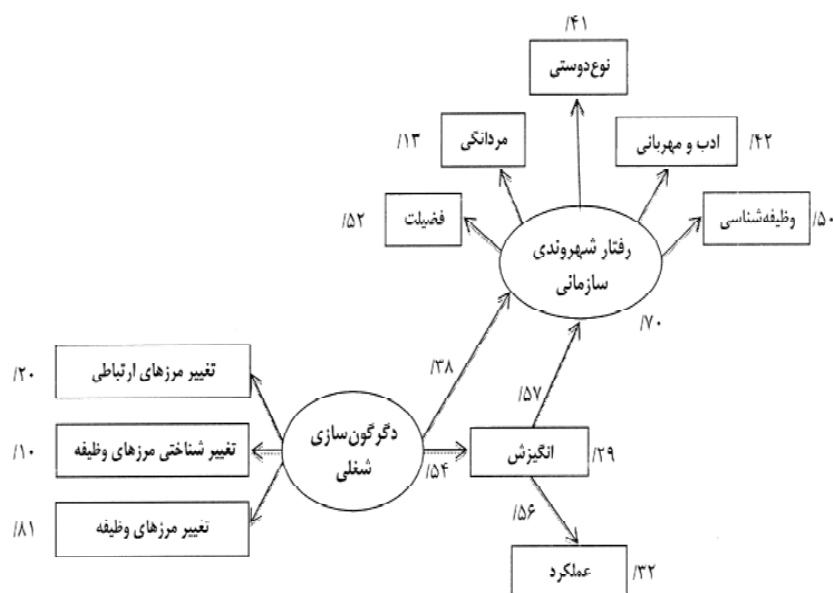
شاخص پراکندگی	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	NFI	TLI
الگوی پیشنهادی	۶۰/۰۳	۳۲	۱/۹۴	۰/۰۷۸	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۸۸	۰/۹۱
الگوی اصلاح شده	۶۵/۷۸	۳۳	۱/۹۹	۰/۰۸۰	۰/۹۲	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۹۰

یکی از مفروضات الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر وجود روابط غیرمستقیم و واسطه‌ای است. به‌منظور آزمودن اثر غیرمستقیم دگرگون‌سازی شغلی بر عملکرد تکلیفی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق انگیزش شغلی، از روش خودراه‌انداز و ضریب معناداری حاصل از آن استفاده شد. در جدول ۶ می‌توان روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای اصلی پژوهش را، مبتنی بر الگوی اصلاح شده، مشاهده نمود.

جدول (۶) روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای اصلی پژوهش بر اساس الگوی اصلاح شده

p	$\beta$	مسیرها
<۰/۰۰۱	۰/۵۴	دگرگون‌سازی شغلی ← انگیزش شغلی
۰/۰۰۲	۰/۳۸	دگرگون‌سازی شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی
<۰/۰۰۱	۰/۵۶	انگیزش شغلی ← عملکرد تکلیفی
<۰/۰۰۱	۰/۵۷	انگیزش شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۳۲	دگرگون‌سازی شغلی ← انگیزش شغلی ← عملکرد تکلیفی
۰/۰۰۲	۰/۳۱	دگرگون‌سازی شغلی ← انگیزش شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی

نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که انگیزش شغلی میانجی‌گر کامل در رابطه بین دگرگون‌سازی شغلی با عملکرد تکلیفی، و میانجی‌گر جزئی در رابطه بین دگرگون‌سازی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی است. به‌عبارت دیگر، اثر غیرمستقیم دگرگون‌سازی شغلی از طریق انگیزش شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد تکلیفی مورد تأیید قرار می‌گیرد. سطح اطمینان برای فاصله‌های اطمینان ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری‌های مجدد روش خودراه‌انداز ۱۰۰۰ است. ضرایب استاندارد الگوی اصلاح شده پژوهش در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل (۲) ضرایب استاندارد الگوی اصلاح شده

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست آمده در این پژوهش مورد حمایت پژوهش‌های متعددی است که نشان داده‌اند ویژگی‌های شغلی بر انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت می‌گذارند (هاکمن و لاولر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۱؛ هاکمن و اولدهام<sup>۲</sup>، ۱۹۷۶). هاکمن و اولدهام (۱۹۷۶) در نظریه‌ی ویژگی‌های شغلی<sup>۳</sup> خود به تأثیر خصوصیات شغلی بر عملکرد کارکنان اشاره کرده‌اند. براساس این دیدگاه، شغلی که دارای محتوای غنی باشد، به نگرش‌ها و رفتارهای مثبت در سازمان منجر می‌شود. به‌عبارتی دیگر، ویژگی‌های شغلی برانگیزنده مانند معناداری تکلیف<sup>۴</sup>، هویت تکلیف<sup>۵</sup>، پسخوراند<sup>۶</sup> و غیره، احتمال افزایش انگیزه‌های درونی و عملکرد در جهت اهداف سازمانی را بالا می‌برد (هاکمن و اولدهام،

1- Hackman &amp; Lawler

3- job characteristics theory

5- task identify

2- Oldham

4- task significance

6- feedback

۱۹۷۶). هم‌چنین، تئوری دگرگون‌سازی شغلی این‌گونه فرض می‌کند که کارکنان به وسیله تغییر در عناصر سنتی تشکیل‌دهنده شغل (مانند تنوع مهارت<sup>۱</sup> و معناداری تکلیف) در خودانگیزه ایجاد می‌کنند (وارزسنیوسکی و داتن، ۲۰۰۱). دگرگون‌سازی شغلی از طریق دگرگون نمودن وظایف شغلی یا روابط کاری، به گونه‌ای که به کارکنان اجازه می‌دهد تا اهداف شغلی خود را دوباره شکل دهند و شغل‌شان را به گونه‌ای متفاوت تجربه نمایند، بر معناداری شغل اثر می‌گذارد (توسکی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵؛ به نقل از وارزسنیوسکی و داتن، ۲۰۰۱). علاوه‌براین، دگرگون‌سازی شغلی توانایی تغییر هویت شغلی کارکنان را دارا می‌باشد. کارکنان به‌وسیله اعمال تغییرات در شکل و تعداد تعاملات‌شان در کار، هویت شغلی خود را تغییر می‌دهند (گرگین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴؛ اشلنکر<sup>۴</sup>، ۱۹۸۵؛ کولی<sup>۵</sup>، ۱۹۰۲؛ مید<sup>۶</sup>، ۱۹۳۴؛ به نقل از وارزسنیوسکی و داتن، ۲۰۰۱). در نهایت، داشتن مشاغل معنادار و دارای هویت باعث برانگیخته شدن کارکنان (هاکمن و لاولر، ۱۹۷۱؛ هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶؛ روسیو<sup>۷</sup>، ۱۹۷۷؛ بارنابی و بورنز<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴؛ هادی و آدیل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰؛ شانی و آناندکومار<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱) و درگیر شدن آن‌ها در رفتارهایی فراتر از نقش رسمی‌شان می‌شود (چیو و چن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵؛ جوهری و یحی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹؛ پوروانوا، بونو و دزیوکزینسکی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶).

علاوه‌براین، برای داشتن کارکنان برانگیخته مهم است که آن‌ها سطوح بسنده‌ای از چالش را در شغل خود تجربه کنند (جورجیوسکی و هابفول<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸). چالش‌انگیزی شغل، کارکنان را برانگیخته می‌کند تا دانش و مهارت خود را گسترش دهند، به اهداف دشوارتر دست یابند و عملکرد خود را در جهت اهداف سازمانی بهبود بخشند (برگ، وارزسنیوسکی و داتن، ۲۰۱۰). زمانی که کارکنان احساس می‌کنند شغل‌شان چالش‌انگیز نیست و فرصت‌های کافی برای استفاده از تمام مهارت‌های‌شان فراهم نمی‌آورد، با ایجاد تغییر در شغل خود (به‌عنوان مثال با اضافه نمودن وظایف، داوطلب شدن برای پروژه‌های

1- skill variety

3- Gergen

5- Cooley

7- Rousseau

9- Hadi &amp; Adil

11- Chiu &amp; Chen

13- Purvanova, Bono &amp; Dzieweczynski

2- Tausky

4- Schlenker

6- Mead

8- Barnabe &amp; Burns

10- Shani &amp; AnandKumar

12- Johari &amp; Yahya

14- Gorgievski &amp; Hobfoll

گروهی جالب یا برعهده گرفتن وظایف سرپرستان از جانب مدیران‌شان) انگیزش خود را افزایش می‌دهند (تایمز و بیکر، ۲۰۱۰). علاوه بر این، طی این فرآیند تغییر و تحول، کارکنان جنبه‌های متعددی از شغل خود را تغییر می‌دهند و از آن‌جایی که دگرگون‌سازی شغلی وظایفی که باید انجام شود، چگونگی انجام آن‌ها و تعاملات بین فردی درون محیط کار را دگرگون می‌سازد، بر عملکرد فردی و سازمانی اثر می‌گذارد (برگ و همکاران، ۲۰۱۰).

وارزسنیوسکی و داتن (۲۰۰۱) بیان نموده‌اند که دگرگون‌سازی شغلی کارکنان را قادر می‌سازد تا مشاغل‌شان را به‌گونه‌ای تغییر دهند تا از یک طرف با دانش، مهارت و توانایی‌شان، و از طرف دیگر با نیازها و تمایلات‌شان متناسب گردد. کارکنانی که توانایی، دانش و مهارت‌های‌شان با الزامات شغلی‌شان هماهنگ‌تر است، نسبت به کارکنان با تناسب پایین‌تر، به‌طور اثربخش‌تری وظایف خود را انجام می‌دهند (هافمن و وهر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). براساس تئوری همسازی شغلی<sup>۲</sup> (دیویس و لافکوویست<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴) بین فرد و محیط روابط متقابلی وجود دارد، فرد نیازهای محیط را برآورده می‌سازد و محیط نیز نیازهای این برآورده‌سازی نیازها منجر به نگرش‌های مطلوب و پیامدهای رفتاری سودمند برای سازمان می‌شود (رونندز<sup>۴</sup>، دیویس و لافکوویست، ۱۹۸۷). این کامروایی نیازها، فردخشنودی افراد را به دنبال خواهد داشت (کریستف<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶؛ وگل و فلدمن، ۲۰۰۹؛ برتز و جاج<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴) و شخصی که در شغل خود احساس رضایت می‌کند، برانگیخته می‌شود تا دست به اقداماتی زند که برای سازمان مطلوب تلقی گردیده و فراتر از وظایف رسمی اوست، به‌گونه‌ای که سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری می‌رساند (اسمیت<sup>۷</sup>، ارگان و نیر<sup>۸</sup>، ۱۹۸۳؛ لی و آلن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲؛ نعیمی، ۱۳۸۱). در نهایت می‌توان گفت تناسب ایجاد گشته میان فرد و شغل، وی را برمی‌انگیزد تا به عملکرد بهتری دست یابد و به رفتارهایی فراتر

1- Hoffman &amp; Woehr

3- Dawis &amp; Lofquist

5- Kristof

7- Smith

9- Lee &amp; Allen

2- theory of work adjustment

4- Rounds

6- Bretz &amp; Judge

8- Near



از وظایف رسمی خود اقدام نماید (ادوارد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱؛ کبل و دیرو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ شین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ بالوت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ کریستف‌براون<sup>۵</sup>، زیمرمن<sup>۶</sup> و جانسون، ۲۰۰۵؛ گریگورس و دیفندورف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ وگل و فلدمن، ۲۰۰۹؛ تایمز و بیکر، ۲۰۱۰).

همراه با ادراک، شخصیت، نگرش و یادگیری، انگیزه نیز یک عنصر بسیار مهم در تعیین رفتار می‌باشد (تقی‌پور و دژبان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). در راستای نقش مرکزی انگیزش، اریلی<sup>۹</sup> (۱۹۹۱) بیان می‌کند که بسیاری از تئوری‌های اخیر رفتار سازمانی بر نقش انگیزش در پیش‌بینی رفتار تاکید می‌کنند. در متون روانشناسی صنعتی و سازمانی نیز به طور مکرر این مسئله مطرح شده است که عملکرد تابعی از انگیزش و توانایی است (کمپبل و پریچارد<sup>۱۰</sup>، ۱۹۷۶). سطوح عملکرد نه تنها به مهارت‌های واقعی کارکنان متکی است بلکه سطوح انگیزشی که از خود نشان می‌دهند نیز تعیین‌کننده عملکرد آن‌هاست (بورنی و ویدنر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷). نتایج پژوهش‌های بسیاری از وجود رابطه بین انگیزش شغلی و عملکرد کارکنان در محیط کار حمایت نموده‌اند (الوسی و ایو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹؛ فرح<sup>۱۳</sup>، پودساکف و ارگان، ۱۹۹۰؛ ون‌داین و همکاران، ۱۹۹۴؛ کاردونا<sup>۱۴</sup>، لاورنس و بنتلر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۴؛ سلامت<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۰). انگیزش نه تنها به افراد انرژی می‌دهد که عمل کنند، بلکه رفتار آن‌ها را به سوی اهداف مشخصی هدایت می‌کند و سبب تداوم کوشش آن‌ها برای رسیدن به آن اهداف می‌شود (استیرز و پورتر<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۱؛ به نقل از ریجو، ۱۹۵۵؛ ترجمه حسین‌زاده، لبادی و صالحی، ۱۳۸۶). براساس تئوری انتظار<sup>۱۸</sup> (وروم<sup>۱۹</sup>، ۱۹۶۴) زمانی که کارکنان این برداشت را داشته باشند که می‌توانند با تلاش به اهداف سازمانی تعیین شده دست یابند و در صورت دستیابی به این اهداف نیازهای‌شان برآورده می‌شود، برانگیخته خواهند شد تا

1- Edwards

3- Shin

5- Kristof-Brown

7- Greguras &amp; Diefendorff

9- O'Reilly

11- Burney &amp; Widener

13- Farh

15- Bentler

17- Steers &amp; Porter

19- Vroom

2- Cable &amp; DeRue

4- Ballout

6- Zimmerman

8- Taghipour &amp; Dejban

10- Campbell &amp; Pritchard

12- Oluseyi &amp; Ayo

14- Cardona

16- Selamat

18- expectancy theory

در جهت اهداف سازمانی تلاش کنند. به عبارت دیگر، انگیزش یک نیروی درونی است که باعث می‌شود کارکنان در جهت اهداف شخصی و سازمانی حرکت کنند (رینا، جلیلووند، شریف، سلیمی و خانزاده<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ به نقل از منزور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). یک کارمند با انگیزه نیز نسبت به اهداف مشخصی که باید دست یابد پاسخگوست؛ از این رو، تلاش‌های خود را در جهت دستیابی به آن اهداف هدایت می‌کند (منزور، ۲۰۱۱). به اعتقاد روترفورد<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) انگیزش باعث اثربخش‌تر شدن سازمان می‌شود، زیرا باعث خواهد شد کارکنان همواره در جستجوی شیوه‌های بهتری برای انجام کارشان باشند. علاوه بر این، تلاش‌های کارکنان می‌تواند شامل رفتارهایی چون انجام وظایف شغلی، پایبندی به قوانین و مقررات سازمانی، صرف وقت و توان اضافی، برقراری روابط صمیمی با همکاران و همکاری سازنده با آن‌ها، حضور در فعالیت‌های داوطلبانه، تبلیغ مثبت سازمان، دفاع از سیاست‌ها، خط مشی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمان باشد که به سازمان در دستیابی به اهداف خود کمک می‌کند.

سازمان‌ها می‌توانند نتایج به‌دست آمده از این تحقیق را در جهت افزایش انگیزه و به دنبال آن بهبود عملکرد تکلیفی و افزایش میزان رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان خود به‌کارگیرند. با فراهم آوری بستر مناسب، کارکنان به احتمال بیشتری در وظایف، تعاملات و حتی ادراک خویش از شغل خود تغییر ایجاد خواهند کرد. با توجه به نتایج، دگرگون‌سازی شغلی باعث برانگیخته شدن کارکنان می‌شود؛ کارکنان با انگیزه نیز تمام سعی و تلاش خود را صرف انجام وظایفی می‌کنند که منجر به دست‌یابی سازمان به اهداف خود شده و در نهایت به سودآوری بیشتر برای سازمان منتهی خواهد شد.

استفاده از پرسشنامه‌های خودسنجی به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها و انتخاب نمونه تنها از بین کارکنان یک شرکت، تعمیم نتایج به‌دست آمده این پژوهش را با محدودیت‌هایی مواجه می‌سازد. علاوه بر این، عدم بررسی متغیرهای تاثیرگذار در رابطه بین متغیرهای پژوهش حاضر می‌تواند یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش است. بر همین اساس،

1- Reena, Jalilvand, Sharif, Salimi & Khanzadeh

2- Manzoor

3- Rutherford

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از جامعه گسترده‌تری، متشکل از شرکت‌ها و سازمان‌های فعال در حوزه‌های مختلف نمونه‌گیری و داده‌های پژوهش نه تنها با استفاده از شیوه‌های متنوعی گردآوری شود، بلکه متغیرهای میانجی‌گر در رابطه بین متغیرهای پژوهش را نیز در بر گیرد.

تاریخ دریافت نسخه اولیه مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۲۰

تاریخ دریافت نسخه نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۷/۰۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۱۵

## منابع

- ریجو، رونالد، ا. (۱۹۵۵). زمینه روانشناسی صنعتی/سازمانی. ترجمه داوود حسین زاده، زهرا لبادی و پرویز صالحی (۱۳۸۶). تهران: مازیار.
- شکرکن، حسین؛ ارشدی، نسرين؛ شهني بيلاق، منيجه و حقيقي، جمال (۱۳۸۶). طراحی و آزمودن الگویی از پیشایندها و پیامدهای مهم انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب - منطقه اهواز. *مجله علوم تربیتی و روانشناسی*، ۳(۱)، ۳۲-۱.
- لاتام، گری، پی. (۲۰۰۷). انگیزش شغلی: تاریخچه، نظریه، پژوهش، و عمل. ترجمه نسرين ارشدی (۱۳۸۹). تهران: جاودانه، جنگل.
- نعامی، عبدالزهر (۱۳۸۱). شناسایی عوامل پیش‌بین‌کننده شغلی و بررسی روابط آن‌ها با خشنودی شغلی و رابطه متغییر اخیر با عملکرد شغلی و رفتار مدنی کارکنان کارخانه های اهواز. پایان‌نامه دکترا. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه روانشناسی.
- نعامی، عبدالزهر؛ تقی‌پور، آذین؛ و نیسی، عبدالکاسم (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی. *مجله علوم رفتاری*، ۴(۴)، ۳۲۵-۳۳۳.
- نعامی، عبدالزهر؛ هاشمی شیخ‌شبنانی، سید اسماعیل؛ و انصافداران، فریده (۱۳۹۲). بررسی رابطه علی تطابق در محیط کار با رفتارهای مدنی سازمانی و رفتارهای ضد تولید در محیط کار با میانجی‌گری انگیزش شغلی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۵(۱۶)، ۱۰۹-۱۲۷.
- Arvey, R.D., & Murphy, K.R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Ballout, H. (2007). Career success the effect of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 41(1), 569-591.
- Barley, S.R., & Kunda, G. (2006). Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20, 45-66.
- Barnabe, C., & Burns, M. (1994). Teachers' job characteristics and motivation. *Educational Research*, 36, 171-185.

- 
- Berg, J.M., Grant, A.M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21, 973-994.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Bretz, R.B., & Judge, T.A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burney, L., & Widener, S.K. (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses-role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 43-69.
- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Campbell, J.P., & Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Cardona, P., Lawrence, B.S., & Bentler, P.M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 29, 219-247.
- Chiu, S., & Chen, H. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The meditational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(6), 523-540.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C.L. Cooper & I.T. Robertson
-

- (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). New York: John Wiley & Sons.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Gorgievski, M.J., & Hobfoll, S.E. (2008). Work can burn us out and fire us up. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care* (pp. 7-22). New York: Nova.
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A.M., & Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A.M., & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Greguras, G.J., Diefendorff, J.M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477.
- Hackman, J.R., & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hadi, R., & Adil, A. (2010). Job characteristics as predictors of work motivation and job satisfaction of bank employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 294-299.
- Hoffman, B.J. & Woehr, D.J. (2008). Expanding the nomological network of MSR source factors. In B. J. Hoffman (Chair), *Examining the Psychometric Soundness of Multisource Ratings*. Symposium presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), San Francisco, CA.

- 
- Johari, J., & Yahya, K.K. (2009). Linking organizational structure, job characteristics, and job performance constructs: A proposed framework. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 145-152.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Laurence, G.A. (2010). Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors. Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Lee, K., & Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Lyons, P. (2006). Individual competitiveness and spontaneous changes in jobs. *Advances in Competitiveness Research*, 14(1), 90-98.
- Manzoor, Q.A. (2011). Impact of employees' motivation on organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 36-44.
- Morgeson, F.P., & Campion, M.A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel psychology*, 55, 589-612.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, (Vol.12, pp. 39-53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S.J., & VanScotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
-

- Oluseyi, A.S., & Ayo, H. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16, 7-17.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- O'Reilly III, C.A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- Parker, S.K., Wall, T.D., & Cordery, J.L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Purvanova, R.K., Bono, J.E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19 (1), 1-22.
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2004). Specific versus general skills and abilities: A job level examination of relationships with wage. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 127-148.
- Rounds, J.B., Dawis, R.V., & Lofquist, L.H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 297-318.
- Rousseau, D.M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 18-42.
- Rutherford, D.G. (1990). *Hotel Management and Operations*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.



- 
- Selamat, S.M. (2010). The relationship between intrinsic and extrinsic motivation on organizational citizenship behavior (OCB) among teachers. Masters thesis, University Utara Malaysia.
- Shani, N., & AnandKumar, V. (2011). A study on job characteristics and internal work motivation among ICICI bank employees. *International Journal of Management*, 2(2), 56-65.
- Shin, Y. (2004). A person-environment fit model for virtual organizations. *Journal of Management*, 30(5), 725-743.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). Job performance: Mediate mechanism of work motivation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1601-1605.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial psychology*, 36(2), 1-9.
- 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 Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy Of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vogel, R.M., & Feldman, D.C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 68-81.
- Werner, J.M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
-

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J.E., & Berg, J.M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (pp. 281-302). London: Emerald.