



Explaining Employees' Professional Antifragility Based on Growth Mindset with the Sequential Mediating Role of Cognitive Flexibility and Job Crafting: A Case Study of Experts and Managers in the Water and Electricity Industry of Khuzestan Province

Shadi Jaldani

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: jaldani.sh@scu.ac.ir

Mahdi Nadaf *

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: m.nadaf@scu.ac.ir

Sara Mohammadi

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: s.mohammadi@scu.ac.ir

Rahim Ghasemiyeh

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. E-mail: r.ghasemiyeh@scu.ac.ir

Abstract

Objective

In evolving work environments characterized by pressure, change, and uncertainty, maintaining performance or returning to a previous state is not necessarily sufficient for sustaining employees' professional effectiveness. Under such conditions, the ability to learn from challenging experiences, develop new capabilities, and strengthen professional capacity becomes increasingly important. This ability is conceptualized as professional antifragility, which refers to the potential of individuals to grow and to strengthen themselves when confronted with disruptions and challenging conditions. Despite growing scholarly attention

Citation: Jaldani, Shadi; Nadaf, Mahdi; Mohammadi, Sara & Ghasemiyeh, Rahim (2026). Explaining Employees' Professional Antifragility Based on Growth Mindset with the Sequential Mediating Role of Cognitive Flexibility and Job Crafting: A Case Study of Experts and Managers in the Water and Electricity Industry of Khuzestan Province. *Journal of Public Administration*, 18(3), 851 - 878. (in Persian)



to antifragility in the workplace, further investigation is needed into how it develops at the employee level and into the mechanisms through which psychological resources are transformed into antifragile capacity. Accordingly, the present study aimed to explain employees' professional antifragility based on growth mindset, and to examine the sequential mediating roles of cognitive flexibility and job crafting in this relationship.

Methods

This applied study employed a descriptive-correlational research design. The statistical population consisted of 6,954 experts and managers working in the water and electricity industry of Khuzestan Province. Convenience sampling was used, and the sample size was determined to be 364 participants based on Cochran's formula. Data were collected using standardized questionnaires designed to measure the study variables. The collected data were analyzed using structural equation modeling with the partial least squares approach in SmartPLS 4.

Results

The findings showed that growth mindset was positively and significantly associated with employees' cognitive flexibility, job crafting, and professional antifragility. Cognitive flexibility also had significant and positive effects on job crafting and professional antifragility, while job crafting had a significant and positive effect on professional antifragility. Mediation analysis indicated that cognitive flexibility and job crafting each independently mediated the relationship between growth mindset and professional antifragility. In addition, the sequential indirect effect of growth mindset on professional antifragility, first through cognitive flexibility and subsequently through job crafting, was positive and significant. These findings suggest that a growth mindset functions not merely as a positive belief in one's capacity for personal development, but can also contribute to the development of professional antifragility by influencing how employees process and evaluate situations and, subsequently, by prompting them to engage in proactive efforts to modify their work conditions.

Conclusion

The findings indicate that employees' professional antifragility can be understood as the outcome of a psychological, cognitive, and behavioral process. A growth mindset provides a foundation for approaching work-related pressures and challenges in a learning-oriented and developmental manner; cognitive flexibility enables employees to evaluate situations from multiple perspectives and to identify alternative courses of action under changing conditions; and job crafting translates this cognitive capacity into proactive behaviors aimed at modifying and improving work conditions. From this perspective, professional antifragility is not merely the result of an increased capacity to tolerate pressure; rather, it depends on employees' ability to learn from disruption, to reconsider how they approach problems, and to actively use challenging conditions to create new resources and opportunities.

Keywords: Cognitive flexibility, Job crafting, Employees' professional antifragility, Growth mindset.



تبیین پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان بر اساس ذهنیت رشد با نقش میانجی متوالی انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل (مورد مطالعه: کارشناسان و مدیران صنعت آب و برق استان خوزستان)

شادی جلدانی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: jaldani.sh@scu.ac.ir

مهدی نداف*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: m.nadaf@scu.ac.ir

سارا محمدی

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: s.mohammadi@scu.ac.ir

رحیم قاسمیه

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: r.ghasemiyeh@scu.ac.ir

چکیده

هدف: در محیط‌های کاری متحول شده و همراه با فشار، تغییر و عدم قطعیت، حفظ عملکرد یا بازگشت به وضعیت پیشین، لزوماً برای تداوم اثربخشی حرفه‌ای کارکنان کافی نیست. در چنین شرایطی، توانایی بهره‌گیری از تجربه‌های دشوار برای یادگیری، ایجاد قابلیت‌های جدید و تقویت ظرفیت حرفه‌ای اهمیت می‌یابد. این توانایی در مفهوم پادشکندگی حرفه‌ای تبیین می‌شود که بر امکان رشد و تقویت فرد در مواجهه با اختلال و شرایط دشوار دلالت می‌کند. با وجود توجه فزاینده به پادشکندگی در محیط کار، چگونگی شکل‌گیری آن در سطح کارکنان و سازوکارهایی که منابع روان‌شناختی را به ظرفیت پادشکندگی تبدیل می‌کنند، به بررسی بیشتری نیاز دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تبیین پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان بر اساس ذهنیت رشد و بررسی نقش میانجی متوالی انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل انجام شد.

استناد: جلدانی، شادی؛ نداف، مهدی؛ محمدی، سارا و قاسمیه، رحیم (۱۴۰۵). تبیین پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان بر اساس ذهنیت رشد با نقش میانجی متوالی انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل (مورد مطالعه: کارشناسان و مدیران صنعت آب و برق استان خوزستان). مدیریت دولتی، ۱۸ (۳)، ۸۵۱ - ۸۷۸.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - هم‌بستگی است. جامعه آماری پژوهش را کارشناسان و مدیران صنعت آب و برق استان خوزستان به تعداد ۶۹۵۴ نفر تشکیل دادند. نمونه‌گیری به روش در دسترس بود و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۶۴ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های استاندارد برای سنجش متغیرها بود. داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و رویکرد حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۴ تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که ذهنیت رشد با افزایش انعطاف‌پذیری شناختی، بازآفرینی شغل و پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان همراه است. همچنین، انعطاف‌پذیری شناختی بر بازآفرینی شغل و پادشکنندگی حرفه‌ای اثر معنادار و مثبتی دارد و بازآفرینی شغل نیز به‌طور معنادار و مثبتی پادشکنندگی حرفه‌ای را تبیین می‌کند. نتایج آزمون میانجی‌گری نشان داد که انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل، هر یک به‌صورت جداگانه در رابطه میان ذهنیت رشد و پادشکنندگی حرفه‌ای نقش میانجی دارد. علاوه‌براین، اثر غیرمستقیم متوالی ذهنیت رشد بر پادشکنندگی حرفه‌ای از طریق انعطاف‌پذیری شناختی و سپس بازآفرینی شغل نیز معنادار و مثبت بود. بنابراین، یافته‌ها از این دیدگاه حمایت می‌کنند که ذهنیت رشد، تنها به‌عنوان یک باور مثبت درباره قابلیت توسعه فردی عمل نمی‌کند، بلکه می‌تواند از طریق تغییر در نحوه پردازش و ارزیابی موقعیت‌ها و سپس، از طریق اقدام فعالانه برای تغییر شرایط شغلی، به شکل‌گیری پادشکنندگی حرفه‌ای کمک کند.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان را می‌توان پیامد یک فرایند روان‌شناختی، شناختی و رفتاری دانست. ذهنیت رشد زمینه مواجهه یادگیرنده و توسعه‌محور با فشارها و چالش‌های شغلی را فراهم می‌کند؛ انعطاف‌پذیری شناختی به کارکنان امکان می‌دهد که در شرایط متغیر، موقعیت را از زوایای مختلف ارزیابی و راه‌های جایگزین را شناسایی کنند و بازآفرینی شغل این ظرفیت شناختی را به رفتارهای فعالانه برای تغییر و بهبود شرایط کار تبدیل می‌کند. از این دیدگاه، پادشکنندگی حرفه‌ای فقط حاصل افزایش توانایی تحمل فشار نیست، بلکه به ظرفیت کارکنان برای یادگیری از اختلال، بازنگری در شیوه مواجهه با مسائل و استفاده فعالانه از شرایط دشوار برای ایجاد منابع و فرصت‌های جدید وابسته است.

کلیدواژه‌ها: انعطاف‌پذیری شناختی، بازآفرینی شغل، پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان، ذهنیت رشد.

مقدمه

تحولات فناورانه و گسترش هوش مصنوعی، تغییر الگوهای کار و افزایش عدم قطعیت‌های محیطی، ماهیت بسیاری از مشاغل و الزامات عملکردی کارکنان را دستخوش تغییر کرده است. در چنین شرایطی، حفظ عملکرد در برابر فشار و اختلال، دیگر برای تداوم اثربخشی حرفه‌ای کافی نیست؛ کارکنان باید بتوانند از تجربه‌های دشوار برای یادگیری، توسعه قابلیت‌ها و بهبود شیوه انجام کار استفاده کنند. این ضرورت در سازمان‌های فعال در حوزه زیرساخت‌های حیاتی، از جمله صنعت آب و برق اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا تغییرات فناورانه و پیچیدگی فزاینده فعالیت‌ها به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند در برابر شرایط متغیر نه تنها سازگار شوند، بلکه به صورت فعالانه ظرفیت‌های حرفه‌ای خود را توسعه دهند (کرتیس و گودبرن^۱، ۲۰۲۴). از این رو مسئله اساسی، دیگر صرفاً این نیست که کارکنان چگونه در برابر فشارها دوام می‌آورند، بلکه این است که چگونه می‌توانند از فشار، تغییر و اختلال برای رشد و تقویت قابلیت‌های حرفه‌ای خود استفاده کنند؟

مفهوم پادشکندگی چارچوب متفاوتی برای پاسخ به این مسئله فراهم می‌کند. پادشکندگی در دیدگاه طالب^۲ (۲۰۱۲) به وضعیتی اشاره دارد که یک فرد یا سیستم در مواجهه با نوسان، فشار و بی‌نظمی نه تنها آسیب نمی‌بیند، بلکه از آن‌ها منتفع شده و ظرفیت بیشتری پیدا می‌کند. از این رو، پادشکندگی با مقاومت که عمدتاً بر تحمل فشار و حفظ وضعیت موجود و با تاب‌آوری که بر بازیابی پس از اختلال تأکید دارد، متفاوت است؛ زیرا بر رشد و افزایش ظرفیت در نتیجه مواجهه با اختلال تمرکز می‌کند. این تمایز در سطح محیط کار نیز مورد تأکید قرار گرفته است. باجابه و سیمرینگ^۳ (۲۰۲۴) با توسعه و اعتبارسنجی مقیاس پادشکندگی در کار، این سازه را از تاب‌آوری متمایز می‌کند و آن را در قالب دو مؤلفه «اختیارمندی برای کسب فرصت» و «پذیرش بی‌نظمی» مفهوم‌پردازی کردند. یافته‌های آنان نشان داد که پادشکندگی در کار با یادگیری و شکوفایی در کار و برخی ظرفیت‌ها و رفتارهای فعالانه کارکنان ارتباط دارد. با وجود توسعه ادبیات پادشکندگی، بخش مهمی از پژوهش‌های موجود بر تعریف، تمایز مفهومی و پیامدهای پادشکندگی متمرکز بوده‌اند و هنوز درباره چگونگی شکل‌گیری آن در سطح کارکنان، توضیح فرایندی محدودی وجود دارد. مطالعات جدید این خلأ را برجسته‌تر کرده‌اند. فوج، آن، گیانگ و هین^۴ (۲۰۲۶) در مطالعه‌ای کیفی درباره افرادی که از دست دادن شغل را تجربه کرده بودند، پادشکندگی را فرایندی تدریجی مرتبط با مواجهه با اختلال، اقدام خودراهرانه و بازسازی مسیر حرفه‌ای نشان دادند. همچنین، مالیباری، باجابه و باساهال^۵ (۲۰۲۵) ارتباط پادشکندگی کارکنان با رفتار نوآورانه و نقش شرایط شغلی در تقویت آن را بررسی کردند. این شواهد نشان می‌دهند که پادشکندگی را نمی‌توان صرفاً یک ویژگی ثابت فردی یا پیامد مستقیم یک شرایط محیطی تلقی کرد؛ بلکه باید آن را حاصل فرایندی دانست که طی آن منابع فردی از طریق سازوکارهای شناختی و رفتاری به ظرفیت مواجهه مولد با اختلال تبدیل می‌شوند. بنابراین،

1. Curtis & Goodburn

2. Taleb

3. Bajaba, Bajaba & Simmering

4. Phuc, An, Giang & Hien

5. Malibari, Bajaba, Bajaba & Basahal

پرسش محوری پژوهش حاضر این است که چه فرایندی یک کارمند را از «مواجهه با فشار» به «رشد در اثر فشار» هدایت می‌کند؟

یکی از منابع فردی که می‌تواند نقطه آغاز این فرایند باشد، ذهنیت رشد است. ذهنیت رشد به باور فرد درباره قابلیت توسعه توانایی‌ها از طریق تلاش، یادگیری و تجربه اشاره دارد (دوک^۱، ۲۰۱۷). این نگرش می‌تواند نحوه تفسیر کارکنان از شکست، بازخورد و موقعیت‌های دشوار را تغییر دهد؛ به گونه‌ای که چالش به جای تهدیدی برای توانایی فعلی، به عنوان فرصتی برای یادگیری و پیشرفت درک شود. شواهد جدید نیز اهمیت این سازه را در محیط کار تأیید کرده‌اند. یین، ژائو، چی، سانگ و دانگ^۲ (۲۰۲۶) در یک فراتحلیل، رابطه مثبت ذهنیت رشد با پیامدهایی از جمله بهزیستی و عملکرد کارکنان را گزارش کردند. همچنین، یو و همکاران^۳ (۲۰۲۴) نشان دادند که ذهنیت رشد با افزایش رفتار بازآفرینی شغلی ارتباط دارد. با این حال، باور به امکان رشد، به خودی خود توضیح نمی‌دهد که فرد چگونه در موقعیت‌های پیچیده به شیوه‌ای متفاوت فکر و عمل می‌کند. برای توضیح این مرحله، توجه به یک سازوکار شناختی ضروری است.

انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند یکی از سازوکارهای کلیدی در تبدیل ذهنیت رشد به مواجهه سازنده با چالش باشد. این سازه به توانایی فرد برای تغییر چارچوب‌های ذهنی، بازنگری در تفسیر موقعیت‌ها، در نظر گرفتن گزینه‌های مختلف و انتخاب پاسخ متناسب با شرایط اشاره دارد (دنيس و واندروال^۴، ۲۰۱۰). از این منظر، اگر ذهنیت رشد آمادگی روان‌شناختی فرد برای یادگیری و توسعه باشد، انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند سازوکار شناختی تبدیل این آمادگی به بازنگری، تولید گزینه‌های جایگزین و تغییر راهبرد مواجهه با مسئله باشد. کارکنانی که از انعطاف‌پذیری شناختی بیشتری برخوردارند، در برابر تغییرات کمتر به یک الگوی ثابت واکنش محدود می‌شوند و می‌توانند راه‌های متفاوتی برای حل مسئله و مواجهه با تقاضاهای جدید در نظر بگیرند. شواهد موجود نیز از ارتباط انعطاف‌پذیری شناختی با رفتارهای فعالانه شغلی حمایت می‌کنند؛ کیلیچ اصلان گوکاوغلو و گنج^۵ (۲۰۲۳) نقش انعطاف‌پذیری شناختی را در تبیین رفتارهای مرتبط با بازآفرینی شغلی بررسی کرده‌اند. با این حال، تغییر در نحوه تفکر هنوز به معنای تغییر در واقعیت شغلی نیست. برای آنکه ظرفیت شناختی کارکنان به توانایی مواجهه مولد با شرایط متغیر تبدیل شود، باید در رفتارهای واقعی آنان در محیط کار بازتاب پیدا کند. در این مرحله، بازآفرینی شغلی اهمیت می‌یابد.

بازآفرینی شغلی به اقدام‌های خودآغازگرانه کارکنان برای تغییر جنبه‌هایی از شغل، از جمله منابع، روابط، وظایف و تقاضاهای شغلی اشاره دارد (ورزنیوسکی و داتون^۶، ۲۰۰۱؛ تیمز، باکر و درکس^۷، ۲۰۱۲). شواهد جدید نیز نشان می‌دهد که بازآفرینی شغلی از طریق تغییر ویژگی‌های شغل می‌تواند بر پیامدهای شغلی کارکنان اثرگذار باشد (هولمن، اسکافی

1. Dweck

2. Yin, Zhao, Chi, Song & Dong

3. Yu et al

4. Dennis & Vander Wal

5. Kılıçaslan-Gökoğlu & Genç

6. Wrzesniewski & Dutton

7. Tims, Bakker & Derks

شوارتز، واسکوئز، ایرمر و زاپف^۱، ۲۰۲۴). بنابراین، بازآفرینی شغلی را می‌توان حلقه رفتاری میان دیدن گزینه‌های متفاوت و ایجاد تغییر در شیوه انجام کار دانست. کارکنانی که در مواجهه با یک مسئله از انعطاف‌پذیری شناختی برخوردارند، احتمالاً گزینه‌های بیشتری برای تغییر شیوه انجام وظایف، جست‌وجوی منابع جدید، اصلاح روابط کاری یا تنظیم تقاضاهای شغلی مشاهده می‌کنند و در نتیجه، آمادگی بیشتری برای بازآفرینی شغل دارند. کارکنان از طریق بازآفرینی شغل فقط به تغییرات محیطی واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه بخشی از محیط و تجربه کاری خود را فعالانه بازطراحی می‌کنند. شواهد فراتحلیلی نیز نشان داده‌اند که تغییر فعالانه منابع و ویژگی‌های شغلی می‌تواند با بهزیستی و نگرش‌های مثبت کارکنان ارتباط داشته باشد (هولمن و همکاران، ۲۰۲۴؛ سیلاپورم، اسلمپ و جاردن^۲، ۲۰۲۴). در نتیجه، بازآفرینی شغلی می‌تواند شرایطی ایجاد کند که در آن مواجهه با فشار و عدم قطعیت به تجربه‌ای برای آزمودن شیوه‌های جدید، یادگیری و توسعه ظرفیت‌های حرفه‌ای تبدیل شود؛ فرایندی که با منطق پادشکندگی هم‌خوانی دارد. بر مبنای این استدلال، می‌توان چهار سازه پژوهش را در قالب یک زنجیره نظری منسجم در نظر گرفت: ذهنیت رشد، زمینه روان‌شناختی لازم برای تلقی چالش به‌عنوان فرصت یادگیری را فراهم می‌کند؛ انعطاف‌پذیری شناختی، امکان بازنگری و انتخاب راه‌های جایگزین را ایجاد می‌کند؛ بازآفرینی شغلی، این ظرفیت شناختی را به اقدام و تغییر واقعی در محیط کار تبدیل می‌کند و در نهایت، تکرار چنین مواجهه‌های فعالانه‌ای می‌تواند به تقویت پادشکندگی حرفه‌ای منجر شود. در این چارچوب، پادشکندگی نه یک واکنش لحظه‌ای به بحران، بلکه پیامد فرایندی تلقی می‌شود که در آن منبع روان‌شناختی فرد به ظرفیت شناختی و سپس رفتار فعالانه تبدیل می‌شود. با وجود مطالعات موجود درباره هر یک از این سازه‌ها، هنوز شواهد محدودی درباره مسیر متوالی تبدیل یک منبع روان‌شناختی به پادشکندگی از طریق سازوکارهای شناختی و رفتاری وجود دارد. به بیان دیگر، مطالعات پیشین عمدتاً روابط دوتایی میان ذهنیت رشد، انعطاف‌پذیری شناختی، بازآفرینی شغلی یا پیامدهای کاری را بررسی کرده‌اند، درحالی‌که ادبیات نوظهور پادشکندگی نیز بیشتر بر تمایز آن از تاب‌آوری، سنجش آن و شناسایی پیامدها و شرایط مرتبط با آن تمرکز داشته است (باجابا و همکاران، ۲۰۲۴؛ مالیاری و همکاران، ۲۰۲۵؛ فوج و همکاران، ۲۰۲۶). بنابراین، هنوز مشخص نیست که چگونه یک باور رشدگرا می‌تواند از مسیر تغییر در پردازش شناختی و سپس تغییر فعالانه در شغل، به ظرفیت پادشکندگی کارکنان منجر شود.

بر این اساس، پژوهش حاضر با تکیه بر منطق مدل تقاضاها - منابع شغلی و با هدف تبیین پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان، نقش میانجی متوالی انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغلی را در رابطه میان ذهنیت رشد و پادشکندگی حرفه‌ای در میان کارشناسان و مدیران صنعت آب و برق استان خوزستان بررسی می‌کند. این رویکرد، به‌جای تمرکز صرف بر شناسایی عوامل مرتبط با پادشکندگی، به‌دنبال توضیح فرایندی است که طی آن یک منبع روان‌شناختی می‌تواند از طریق سازوکارهای شناختی و رفتاری به ظرفیت رشد و تقویت حرفه‌ای کارکنان در شرایط تغییر، فشار و عدم قطعیت منجر شود.

پیشینه پژوهش

پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان

پادشکنندگی مفهومی فراتر از تاب‌آوری است و به توانایی فرد برای بهره‌گیری از فشار، عدم قطعیت، تغییر و آشفتگی به‌منظور یادگیری، رشد و تقویت قابلیت‌های خود اشاره دارد (طالب، ۲۰۱۲). در حالی که تاب‌آوری عمدتاً بر حفظ عملکرد یا بازگشت فرد به وضعیت پیشین پس از مواجهه با فشار تأکید می‌کند، پادشکنندگی بیانگر فرایندی است که طی آن فرد در نتیجه مواجهه با شرایط دشوار، ظرفیت‌ها و عملکرد خود را ارتقا می‌دهد. از این منظر، فرد پادشکننده صرفاً در برابر اختلال‌ها و فشارهای محیطی مقاومت نمی‌کند، بلکه از این شرایط به‌عنوان محرکی برای یادگیری، توسعه قابلیت‌ها و بهبود عملکرد بهره می‌گیرد. اهمیت این تمایز در محیط کار زمانی آشکار می‌شود که شرایط دشوار را در تعامل با ظرفیت‌های فردی کارکنان در نظر بگیریم. مابشری، نصرافهانی و تیموری (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با روش فراترکیب نشان دادند که عواملی مانند فشار کاری، استرس‌زایی شغل و فقدان فرصت رشد، در کنار عواملی همچون خودکارآمدی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و سازگاری و تاب‌آوری فردی، با واماندگی استعدادها مرتبط‌اند. همچنین، مهدی‌زاده، رجایی‌پور و سیادت (۱۴۰۳) در بررسی سکوت سازمانی بر نقش عوامل فردی و ادراکی، از جمله احساس توانایی تغییر، امنیت روانی، انگیزش و تاب‌آوری تأکید کردند.

این یافته‌ها نشان می‌دهند که شرایط دشوار محیط کار به‌تنهایی تعیین‌کننده پیامدهای حرفه‌ای نیست و ظرفیت‌های فردی در نحوه مواجهه کارکنان با این شرایط نقش دارند. در همین راستا، باجبا و همکاران (۲۰۲۴) با مفهوم‌سازی «پادشکنندگی در کار» بر تمایز آن از تاب‌آوری تأکید کردند و نشان دادند که پادشکنندگی با پذیرش آشفتگی، یادگیری، شکوفایی شغلی، شخصیت پیش‌فعال و جهت‌گیری هدف یادگیری ارتباط دارد. بنابراین، پادشکنندگی ماهیتی فعال و توسعه‌محور دارد و فرد را قادر می‌سازد تجربه‌های دشوار را به فرصت‌هایی برای یادگیری و تقویت قابلیت‌های حرفه‌ای تبدیل کند. اهمیت پادشکنندگی حرفه‌ای در محیط‌های کاری متحول و پرابهام افزایش یافته است در چنین شرایطی، صرف حفظ وضعیت موجود یا بازگشت به سطح قبلی عملکرد برای تداوم اثربخشی حرفه‌ای کافی نیست و کارکنان باید بتوانند از تغییرات و فشارهای حرفه‌ای برای یادگیری و توسعه شایستگی‌های جدید استفاده کنند. بر این اساس، پادشکنندگی حرفه‌ای در پژوهش حاضر پیامد نهایی فرایندی در نظر گرفته می‌شود که طی آن منابع شناختی و انگیزشی فرد، از طریق تغییر در نحوه تفسیر شرایط و سپس رفتارهای فعالانه شغلی، به رشد و تقویت قابلیت‌های حرفه‌ای منجر می‌شوند.

ذهنیت رشد

ذهنیت رشد به باور افراد درباره قابلیت توسعه توانایی‌ها، استعدادها و شایستگی‌های فردی از طریق تلاش، یادگیری و تجربه اشاره دارد (دوک، ۲۰۱۷). کارکنان دارای ذهنیت رشد، توانایی‌های خود را قابل توسعه می‌دانند و در مواجهه با چالش‌ها و شکست‌ها احتمال بیشتری دارد که به‌جای تفسیر آن‌ها به‌عنوان نشانه محدودیت توانایی، بر یادگیری و اصلاح راهبردهای خود تمرکز کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ذهنیت رشد با اهداف یادگیری، تلاش، پشتکار و واکنش

سازگارانۀ تر به شکست ارتباط دارد (بلکول، ترزنیوسکی و دُک^۱، ۲۰۰۷). همچنین می‌تواند از طریق افزایش اهداف یادگیری، پشتکار و راهبردهای مقابله‌ای سازگارانۀ با پیامدهای عملکردی مرتبط باشد (برنت و همکاران^۲، ۲۰۲۰). البته اندازه و جهت این روابط به زمینه و شرایط محیطی، از جمله فرصت یادگیری و دریافت بازخورد، وابسته است (سیسک، برگوین، سان، باتلر و مکنامارا^۳، ۲۰۱۸).

در ادبیات رفتار سازمانی، ذهنیت رشد به‌عنوان یک منبع فردی مهم قابل تبیین است. بر اساس نظریۀ منابع و تقاضاهای شغلی، منابع فردی می‌توانند نحوه ادراک کارکنان از تقاضاهای شغلی را تحت تأثیر قرار دهند و آنان را به سمت رفتارهای انگیزشی و سازگارانۀ سوق دهند (باکر و دمرودی^۴، ۲۰۱۷). شواهد سازمانی نیز نشان داده‌اند که ذهنیت رشد با طیفی از پیامدهای مثبت در محیط کار، از جمله یادگیری مستمر، رفتارهای نوآورانه، درگیری شغلی و رفتارهای پیش‌دستانه ارتباط دارد (زنگ، چن و لو^۵، ۲۰۱۹؛ وو، ما و لو^۶، ۲۰۲۳؛ یو و همکاران^۷، ۲۰۲۴). از این‌رو، با توجه به ماهیت پادشکنندگی، انتظار می‌رود ذهنیت رشد با تقویت نگرش یادگیری و استفاده سازنده از چالش‌ها، زمینه تبدیل تجربه‌های دشوار حرفه‌ای به فرصت‌های رشد و توسعه را فراهم کند.

فرضیه ۱. ذهنیت رشد بر پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

انعطاف‌پذیری شناختی

انعطاف‌پذیری شناختی به توانایی فرد برای تغییر چارچوب‌های ذهنی، بازتفسیر موقعیت‌ها، پذیرش دیدگاه‌های جایگزین و انتخاب راهبردهای متفاوت در مواجهه با شرایط جدید اشاره دارد (دیاموند^۸، ۲۰۱۳). این قابلیت به افراد امکان می‌دهد که هنگام تغییر شرایط یا ناکارآمد شدن یک راهبرد، از الگوهای ذهنی قبلی فاصله گرفته و چارچوب‌ها و راهکارهای جدیدی را به کار گیرند.

شواهد تجربی نیز ارتباط انعطاف‌پذیری شناختی را با حل مسئله، نوآوری، سازگاری شغلی و کاهش فرسودگی هیجانی نشان داده‌اند (کیلیچ اصلان گوک‌اوغلو و گنج^۹، ۲۰۲۳؛ وانگ، وانگ و خو^{۱۰}، ۲۰۲۴). اهمیت این ظرفیت در محیط سازمانی از آن جهت است که کارکنان صرفاً با رویدادهای عینی مواجه نیستند، بلکه بر اساس اطلاعات و نشانه‌های دریافت‌شده از محیط، درباره شرایط کاری خود ادراک و تفسیر شکل می‌دهند. قلی‌پور، ابویی اردکان، محمد اسماعیلی و رسولی (۱۴۰۳) با بهره‌گیری از نظریه سیگنالینگ نشان دادند که ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی حاصل تعامل میان ویژگی‌های پیام‌های منابع انسانی، فرستندگان پیام، عوامل زمینه‌ای و ویژگی‌های دریافت‌کنندگان است. این یافته، نقش فعال فرایند دریافت و تفسیر اطلاعات سازمانی را در شکل‌گیری ادراک کارکنان برجسته می‌کند. در این چارچوب،

1. Blackwell, Trzesniewski & Dweck

2. Burnette et al.

3. Sisk, Burgoyne, Sun, Butler & Macnamara

4. Bakker & Demerouti

5. Zeng, Chen & Lu

6. Wu, Ma & Lu

7. Diamond

8. Wang, Wang & Xu

انعطاف‌پذیری شناختی را می‌توان ظرفیتی دانست که به کارکنان امکان می‌دهد در مواجهه با اطلاعات، تغییرات و شرایط متفاوت، از یک تفسیر یا راهبرد ثابت فاصله گرفته و امکان بازنگری و انتخاب پاسخ‌های جایگزین را حفظ کنند. همچنین، این سازه با یادگیری سازمانی، پذیرش تغییر و رفتارهای نوآورانه ارتباط دارد و می‌تواند در محیط‌های کاری پیچیده به عنوان یک منبع روان‌شناختی برای سازگاری و رشد عمل کند (اولیگ^۱، ۲۰۲۳؛ رندل، گالوین و آلوز^۲، ۲۰۲۴). از منظر مدل پژوهش حاضر، ذهنیت رشد می‌تواند زمینه‌ساز انعطاف‌پذیری شناختی باشد، ذهنیت رشد فرد را به یادگیری و توسعه تشویق می‌کند، در حالی که انعطاف‌پذیری شناختی امکان می‌دهد این نگرش در سطح پردازش اطلاعات و بازنگری در راهبردهای فکری نمود پیدا کند. بنابراین، انتظار می‌رود که ذهنیت رشد با افزایش آمادگی فرد برای یادگیری از تجربه، پذیرش بازخورد و بازنگری در مفروضات، انعطاف‌پذیری شناختی را تقویت کند.

فرضیه ۲. ذهنیت رشد بر انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

بازآفرینی شغل

بازآفرینی شغل به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که کارکنان به صورت فعالانه و خودجوش برای تغییر در جنبه‌های مختلف شغل خود انجام می‌دهند تا تناسب بهتری میان نیازها، توانایی‌ها و منابع شغلی ایجاد کنند (ورزنیفسکی و داتون، ۲۰۰۱). کارکنان از طریق این رفتار می‌توانند وظایف خود را تغییر دهند، روابط کاری را بازتنظیم کنند و برداشت خود از معنا و هدف شغل را بازتعریف کنند (برگ، داتون و ورزنیفسکی^۳، ۲۰۱۳). شواهد پژوهشی نشان داده‌اند که بازآفرینی شغل با پیامدهای مثبت فردی و سازمانی، از جمله عملکرد شغلی، رضایت شغلی، درگیری شغلی، معنا در کار، انگیزش درونی و بهزیستی ارتباط دارد و می‌تواند با کاهش فرسودگی شغلی همراه باشد (رودولف، کاتز، لاولین و زاگر^۴، ۲۰۱۷؛ لیشتنتالر و فیشباخ^۵، ۲۰۱۹). مطالعات جدید نیز بر نقش بازآفرینی شغل در توسعه منابع شغلی و روان‌شناختی، یادگیری و سازگاری با محیط‌های پیچیده تأکید کرده‌اند (روزسا، فولوارچنا، هولوبک و وسلا^۶، ۲۰۲۳؛ هولمن و همکاران، ۲۰۲۴). بازآفرینی شغل همچنین تحت تأثیر عوامل فردی و شناختی از جمله ذهنیت رشد، خودکارآمدی و انعطاف‌پذیری شناختی قرار دارد (ژانگ و پارکر^۷، ۲۰۲۴؛ بیندل و پارکر^۸، ۲۰۲۳). این پیوند میان ظرفیت‌های فردی و رفتارهای فعالانه را می‌توان در ادبیات اخیر مدیریت منابع انسانی نیز مشاهده کرد.

رسولی، موسی‌خانی، الوانی و عظیمی (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای آمیخته درباره منابع انسانی نوآور نشان دادند که بروز رفتارهای فعالانه و نوآورانه کارکنان در خلأ شکل نمی‌گیرد و تعامل میان ویژگی‌های فردی و شرایط سازمانی می‌تواند زمینه اقدام کارکنان برای ایجاد تغییر را فراهم کند. این موضوع با منطق بازآفرینی شغل هم‌خوان است؛ زیرا بازآفرینی

1. Uhlig
2. Randel, Galvin & Alves
3. Berg, Dutton & Wrzesniewski
4. Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher
5. Lichtenthaler & Fischbach
6. Rózsá, Folvarčnà, Holúbek & Veselà
7. Zhang & Parker
8. Bindl & Parker

شغل نیز مستلزم آن است که کارکنان صرفاً با شرایط موجود سازگار نشوند، بلکه برای تغییر بخشی از وظایف، روابط یا منابع شغلی خود به صورت فعالانه اقدام کنند. کارکنانی که توانایی‌های خود را قابل توسعه می‌دانند، آمادگی بیشتری برای یادگیری، دریافت بازخورد و تغییر شیوه انجام کار دارند؛ از این رو، ذهنیت رشد می‌تواند زمینه بروز رفتارهای بازآفرینی شغل را فراهم سازد.

فرضیه ۳. ذهنیت رشد بر بازآفرینی شغل کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل

بازآفرینی شغل مستلزم بازنگری در وضعیت موجود، شناسایی فرصت‌های تغییر و اقدام برای ایجاد شرایط کاری مطلوب‌تر است. از این رو، انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند یکی از پیش‌نیازهای شناختی رفتارهای بازآفرینی شغل باشد. کارکنانی که از انعطاف‌پذیری شناختی بالاتری برخوردارند، می‌توانند شرایط شغلی را از زوایای مختلف ارزیابی کرده و در صورت ناکارآمد بودن شیوه‌های موجود، راه کارهای جدیدی برای انجام وظایف یا تعامل با دیگران بیابند. چنین ظرفیتی زمینه را برای تغییر وظایف، اصلاح روابط کاری و بازتعریف ادراک فرد از شغل فراهم می‌کند (دنيس و وندر وال، ۲۰۱۰). شواهد تجربی نیز نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیری شناختی با بازآفرینی شغل رابطه مثبت دارد؛ به گونه‌ای که کارکنان دارای این قابلیت آمادگی بیشتری برای بازطراحی وظایف، تغییر شیوه انجام کار و توسعه روابط کاری مؤثر دارند (کیلیچ اصلان گوک‌اوغلو و گنچ، ۲۰۲۳؛ پارک و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، از منظر رفتارهای پیش‌فعال نیز توانایی تغییر چارچوب‌های ذهنی و سازگاری با شرایط جدید، مشارکت در ابتکار عمل، نوآوری، جست‌وجوی منابع شغلی و بازطراحی نقش‌های کاری را تسهیل می‌کند (پارکر و کالینز، ۲۰۱۰؛ رودولف و همکاران، ۲۰۱۷؛ لیشتنتالر و فیشباخ، ۲۰۲۳). بنابراین، انعطاف‌پذیری شناختی از طریق تسهیل بازنگری در چارچوب‌های ذهنی و شناسایی فرصت‌های تغییر می‌تواند زمینه مشارکت بیشتر کارکنان در رفتارهای بازآفرینی شغلی را فراهم سازد.

فرضیه ۴. انعطاف‌پذیری شناختی بر بازآفرینی شغل کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

بازآفرینی شغل و پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان

بازآفرینی شغل رفتاری است که به کارکنان امکان می‌دهد به صورت فعالانه ویژگی‌های شغل و شرایط کاری خود را تغییر دهند و تناسب بیشتری میان توانایی‌ها، نیازها و الزامات شغلی ایجاد کنند (ورزنیفسکی و داتون، ۲۰۰۱؛ تیمز و همکاران، ۲۰۱۲). از این منظر، بازآفرینی شغل می‌تواند ابزاری برای توسعه منابع فردی و شغلی و افزایش ظرفیت فرد برای مواجهه با شرایط متغیر باشد. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که بازآفرینی شغل با عملکرد شغلی، درگیری و تعهد سازمانی، رضایت شغلی، بهزیستی روان‌شناختی، معنا در کار و انگیزش درونی رابطه مثبت دارد (رودولف و همکاران، ۲۰۱۷؛ لیشتنتالر و فیشباخ، ۲۰۱۹). همچنین، بازآفرینی شغل می‌تواند با یادگیری، سازگاری با تغییرات محیطی، عملکرد پایدار و معناداری کار ارتباط داشته باشد (روزسا و همکاران، ۲۰۲۳؛ هولمن و همکاران، ۲۰۲۴). این فرایند با مفهوم پادشکنندگی

هم‌خوان است؛ زیرا پادشکندگی به معنای رشد، یادگیری و تقویت قابلیت‌ها در مواجهه با آشفتگی و شرایط دشوار است (طالب، ۲۰۱۲).

شواهد تجربی نیز نشان می‌دهد که بازآفرینی شغل با عملکرد انطباقی و سازگاری با تغییرات محیط کار ارتباط دارد و می‌تواند از طریق افزایش معناداری کار به شکوفایی در محیط کار کمک کند (واکولا، زانتوپولو و دمروتی، ۲۰۲۳؛ وانگ و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، بازآفرینی شغل می‌تواند سازوکار رفتاری مهمی باشد که از طریق آن کارکنان شرایط دشوار را به فرصت‌هایی برای ایجاد منابع، یادگیری و توسعه قابلیت‌ها تبدیل می‌کنند.

فرضیه ۵. بازآفرینی شغل بر پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

انعطاف‌پذیری شناختی و پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان

انعطاف‌پذیری شناختی به توانایی فرد در تغییر چارچوب‌های ذهنی، پذیرش دیدگاه‌های جایگزین، بازنگری در راهبردهای فکری و انطباق با شرایط جدید اشاره دارد (دنيس و وندر وال، ۲۰۱۰). انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند یکی از ظرفیت‌های شناختی زمینه‌ساز پادشکندگی باشد. افراد دارای انعطاف‌پذیری شناختی بالا در مواجهه با عدم قطعیت و فشارهای محیطی می‌توانند ارزیابی‌های شناختی سازگارانه‌تری انجام دهند و در صورت ناکارآمد بودن یک راهبرد، راهبرد دیگری را انتخاب کنند. شواهد پژوهشی نیز ارتباط این سازه را با عملکرد انطباقی، یادگیری از تجربه، سازگاری حرفه‌ای، نوآوری و شکوفایی در محیط کار نشان داده‌اند (کیم، لی و کیم، ۲۰۲۳؛ ماینکا و زوس، ۲۰۲۳؛ مارتیننت، فراند و بودرولت، ۲۰۲۴). انعطاف‌پذیری شناختی به کارکنان کمک می‌کند از فشارها و شرایط دشوار برای بازنگری در تفکر و توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای استفاده کنند؛ بنابراین، با مفهوم پادشکندگی و رشد در مواجهه با فشارها هم‌سو است.

فرضیه ۶. انعطاف‌پذیری شناختی بر پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان تأثیر معنادار و مثبت دارد.

نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی

ذهنیت رشد به‌عنوان یک منبع شناختی و انگیزشی، نحوه مواجهه کارکنان با چالش‌ها و شکست‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کارکنان دارای ذهنیت رشد، توانایی‌های خود را قابل توسعه می‌دانند و آمادگی بیشتری برای یادگیری از تجربه، پذیرش بازخورد و اصلاح راهبردهای خود دارند (دوک، ۲۰۰۶؛ ییگر و دوک، ۲۰۲۰). این نگرش می‌تواند زمینه انعطاف‌پذیری شناختی را فراهم کند؛ زیرا فرد را به بازنگری در موقعیت‌ها و بررسی دیدگاه‌ها و راهبردهای جایگزین ترغیب می‌کند. از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری شناختی با پیامدهای سازگارانه در محیط کار، از جمله عملکرد انطباقی و بازآفرینی شغل، ارتباط دارد (کیلیچ اصلان، گوک‌اوغلو و گنج، ۲۰۲۳).

1. Vakola, Xanthopoulou & Demerouti
2. Kim, Lee & Kim
3. Mainka & Süß
4. Martinent, Ferrand & Boudreault
5. Yeager & Dweck

انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند سازوکار انتقال اثر ذهنیت رشد به پادشکندگی باشد؛ زیرا ذهنیت رشد با تقویت بازنگری و یادگیری از تجربه، ظرفیت بهره‌گیری از فشارها را افزایش می‌دهد.

فرضیه ۷. انعطاف‌پذیری شناختی رابطه بین ذهنیت رشد و پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

نقش میانجی بازآفرینی شغل

بازآفرینی شغل می‌تواند سازوکاری رفتاری برای تبدیل نگرش‌ها و منابع فردی به پیامدهای مثبت شغلی باشد. ذهنیت رشد با ترغیب کارکنان به پذیرش چالش، یادگیری و تجربه شیوه‌های جدید انجام کار، زمینه بازآفرینی شغل را فراهم می‌کند (دوک، ۲۰۰۶؛ کیتینگ و هسلین^۱، ۲۰۱۵). شواهد نیز رابطه مثبت ذهنیت رشد و بازآفرینی شغل را تأیید کرده‌اند (یو و همکاران، ۲۰۲۴؛ اوه، هان و هان^۲، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، بازآفرینی شغل با ایجاد منابع و فرصت‌های یادگیری می‌تواند به توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای کمک کند. بنابراین، انتظار می‌رود بازآفرینی شغل به‌عنوان سازوکاری رفتاری، رابطه میان ذهنیت رشد و پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان را میانجی‌گری کند.

فرضیه ۸. بازآفرینی شغل رابطه بین ذهنیت رشد و پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

نقش میانجی متوالی انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل

بررسی روابط پیشین نشان می‌دهد که تأثیر ذهنیت رشد بر پادشکندگی حرفه‌ای می‌تواند از طریق سازوکارهای شناختی و رفتاری تبیین شود. ذهنیت رشد با تقویت نگرش توسعه‌گرا و آمادگی برای یادگیری و بازنگری، می‌تواند انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان را تقویت کند (یو و دوک، ۲۰۲۰). انعطاف‌پذیری شناختی نیز با فراهم کردن امکان بازنگری در شرایط و انتخاب راه کارهای جایگزین، زمینه بازآفرینی شغل را فراهم می‌کند (دنيس و وندر وال، ۲۰۱۰؛ کیلیچ اصلان گوکاوغلو و گنج، ۲۰۲۳). همچنین، شواهد نشان می‌دهد که ذهنیت رشد با بازآفرینی شغل ارتباط مثبت دارد (یو و همکاران، ۲۰۲۴). بازآفرینی شغل از طریق ایجاد منابع شغلی و فردی، افزایش فرصت‌های یادگیری و تقویت کنترل بر محیط کار، زمینه بهره‌گیری فعالانه از شرایط دشوار و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای را فراهم می‌کند (باکر و دمروتی، ۲۰۱۷). پژوهش اوه و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده است که بازآفرینی شغل در ارتباط میان ذهنیت رشد و پیامدهای مثبت شغلی نقش دارد. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که ذهنیت رشد ابتدا با تقویت انعطاف‌پذیری شناختی و سپس از طریق افزایش بازآفرینی شغل، ظرفیت کارکنان برای یادگیری از چالش‌ها، ایجاد منابع جدید و تقویت قابلیت‌های حرفه‌ای را افزایش داده و در نهایت به پادشکندگی حرفه‌ای منجر شود.

فرضیه ۹. انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل به‌صورت زنجیره‌ای، رابطه بین ذهنیت رشد و پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان را میانجی‌گری می‌کنند.

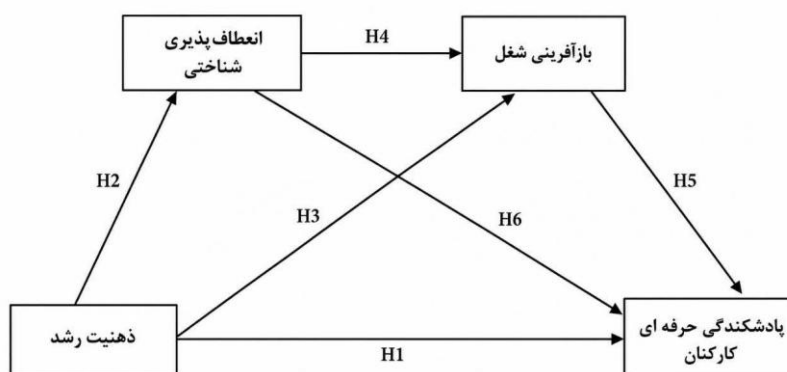
جدول ۱. پیشینه داخلی پژوهش

نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌ها
مباشری و همکاران (۱۴۰۳)	بررسی عوامل مرتبط با واماندگی استعدادها	فشار کاری، استرس‌زایی شغل و فقدان فرصت رشد، در کنار عواملی مانند خودکارآمدی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، سازگاری و تاب‌آوری فردی، با واماندگی استعدادها ارتباط دارند. این یافته بر اهمیت تعامل میان شرایط دشوار شغلی و ظرفیت‌های فردی تأکید دارد.
مهدی‌زاده، رجایی‌پور و سیادت (۱۴۰۳)	سکوت سازمانی و عوامل فردی و ادراکی	عواملی مانند احساس توانایی تغییر، امنیت روانی، انگیزش و تاب‌آوری در تبیین رفتار کارکنان نقش دارند و نشان می‌دهند که نحوه ادراک و تفسیر شرایط سازمانی در واکنش کارکنان به محیط کار اهمیت دارد.
قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۳)	ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی با تأکید بر نظریه سیگنالینگ	ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی حاصل تعامل ویژگی‌های پیام‌های منابع انسانی، فرستنده پیام، عوامل زمینه‌ای و ویژگی‌های دریافت‌کننده است. این یافته از اهمیت فرایند دریافت و تفسیر اطلاعات در شکل‌گیری پاسخ‌های کارکنان حمایت می‌کند و با نقش انعطاف‌پذیری شناختی در مدل حاضر ارتباط مفهومی دارد.
رسولی و همکاران (۱۴۰۳)	منابع انسانی نوآور و رفتارهای فعالانه کارکنان	شکل‌گیری رفتارهای فعالانه و نوآورانه کارکنان به تعامل میان ویژگی‌های فردی و شرایط سازمانی وابسته است. این یافته با نقش بازآفرینی شغل به‌عنوان یک رفتار فعالانه برای ایجاد تغییر در شرایط کاری هم‌خوانی دارد.

جدول ۲. پیشینه خارجی پژوهش

نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌ها
باجابا و همکاران (۲۰۲۴)	هنگامی که تاب‌آوری کافی نیست: توسعه نظری و اعتبارسنجی مقیاس پادشکندگی در کار	پادشکندگی در کار را به‌عنوان مفهومی متمایز از تاب‌آوری مفهوم‌سازی و رابطه آن را با پذیرش آشفتگی، یادگیری و شکوفایی شغلی بررسی کردند.
یو و همکاران (۲۰۲۴)	ذهنیت رشد و بازآفرینی شغل: رویکرد فعال‌سازی صفت با نقش تعدیل‌گر خودمختاری شغلی	ذهنیت رشد و بازآفرینی شغل: رویکرد فعال‌سازی صفت با نقش تعدیل‌گر خودمختاری شغلی
اوه و همکاران (۲۰۲۴)	پیوند ذهنیت رشد، بازآفرینی شغل و عملکرد درون‌نقشی از طریق معناداری در کار: یک مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده	رابطه ذهنیت رشد با معناداری در کار و عملکرد را بررسی کردند و نشان دادند بازآفرینی شغل در این مدل نقش تعدیل‌کننده دارد.
وو و همکاران (۲۰۲۳)	مواجهه با بدرفتاری مشتری: نقش‌های ذهنیت رشد و بازآفرینی شغل در پیگیری موفقیت شغلی	نقش ذهنیت رشد و بازآفرینی شغل را در مواجهه کارکنان با شرایط نامطلوب و پیگیری موفقیت شغلی بررسی کردند.

نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌ها
کیلیچ اصلان گوکاوغلو و گنچ (۲۰۲۳)	تعامل انعطاف‌پذیری شناختی، تنظیم هیجان و تعادل کار و زندگی: بررسی نقش میانجی بازآفرینی شغل	با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان دادند که هر دو بعد انعطاف‌پذیری شناختی، یعنی «بديل‌ها» و «کنترل»، اثر معناداری بر بازآفرینی شغل دارند. همچنین بازآفرینی شغل بر تعادل کار و زندگی اثر داشت؛ اگرچه میانجی‌گری بازآفرینی شغل در مدل نهایی تأیید نشد.
روزسا و همکاران (۲۰۲۳)	بازآفرینی شغل و عملکرد پایدار کاری: یک مرور نظام‌مند ادبیات	در یک مرور نظام‌مند، نقش بازآفرینی شغل به‌عنوان شکل جدیدی از طراحی کار مبتنی بر ابتکار فردی بررسی شد. یافته‌ها بر ارتباط بازآفرینی شغل با درگیری شغلی، خودمختاری، معناداری و عملکرد کاری تأکید دارند.
هولمن و همکاران (۲۰۲۴)	آیا بازآفرینی شغل از طریق ویژگی‌های شغل بر پیامدهای کارکنان تأثیر می‌گذارد؟ آزمون فراتحلیلی یک سازوکار کلیدی بازآفرینی شغل	با تحلیل فراتحلیلی ۵۸ نمونه مستقل و ۲۰۳۴۷ کارمند، نشان دادند که ویژگی‌های شغل یکی از سازوکارهای مهم ارتباط بازآفرینی شغل با بهزیستی و نگرش‌های مثبت شغلی است. همچنین اثر انواع مختلف بازآفرینی شغل بر تقاضاهای شغلی و فشار شغلی متفاوت بود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مرور پیشینه تجربی مطالعه

روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس روش‌شناسی مدل پیاز ساندروز، از نظر هدف کاربردی است. فلسفه پژوهش اثبات‌گرایی با رویکرد قیاسی است و با استراتژی پیمایشی و ماهیت کمی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان صنعت آب و برق استان خوزستان و شرکت‌های تابعه (۱۸ شرکت)، به تعداد ۶۹۵۴ نفر بود. نمونه‌گیری به‌روش در دسترس انجام گرفت و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران تعیین شد. در نهایت، ۳۶۴ نفر به‌عنوان نمونه نهایی وارد تحلیل شدند که این حجم برای انجام تحلیل‌های مبتنی بر PLS-SEM مناسب و قابل قبول است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده

است. برای سنجش متغیر پادشکنندگی از مقیاس پادشکنندگی در محیط کار^۱ برگرفته از مطالعات طالب (۲۰۱۲) و زیمرمن، لوتکه لانفر و هاینزه^۲ (۲۰۲۳) استفاده شد. این مقیاس شامل ۱۰ گویه در قالب دو بعد «اختیارمندی برای کسب منفعت»^۳ و «پذیرش بی‌نظمی»^۴ است. برای سنجش ذهنیت رشد از مقیاس ۸ گویه‌ای دوک (۲۰۱۷) استفاده شد که دو بعد «باور به هوش قابل رشد» و «باور به هوش ثابت» را اندازه‌گیری می‌کند. به‌منظور سنجش انعطاف‌پذیری شناختی از پرسش‌نامه ۱۲ گویه‌ای دنیس و واندروال (۲۰۱۲) استفاده شد که دو بعد «کنترل» و «راه‌حل‌های جایگزین» را اندازه‌گیری می‌کند. برای اندازه‌گیری بازآفرینی شغل از مقیاس ۲۰ گویه‌ای تیمز و بکر^۵ (۲۰۱۰) در چهار بُعد «افزایش منابع شغلی ساختاری، افزایش منابع شغلی اجتماعی، افزایش تقاضاهای چالش‌زا و کاهش تقاضاهای شغلی مانع‌زا» استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۴ و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد.

به‌منظور بررسی کفایت حجم نمونه، آزمون KMO اجرا شد. با توجه به بزرگ‌تر بودن از آستانه ۰/۷، کفایت حجم نمونه برای اجرای تحلیل عاملی را تأیید می‌کند (سارستد و موی^۶، ۲۰۱۹). بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۵۹/۱ درصد آنان مرد و ۴۰/۹ درصد زن بودند. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه ۴۱ تا ۵۰ سال (۳۵ درصد) و پس از آن گروه ۳۱ تا ۴۰ سال (۲۷/۵ درصد)، افراد بالای ۵۰ سال (۲۵ درصد) و گروه ۲۰ تا ۳۰ سال (۱۲/۵ درصد) بود. از نظر تحصیلات، ۴۶/۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۴/۸ درصد دارای مدرک دکتری و ۱۸/۷ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. همچنین، از نظر سابقه کار، ۳۷/۹۳ درصد بیش از ۲۰ سال، ۲۹/۳۱ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۸/۹۷ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۳/۹۷ درصد کمتر از ۱۰ سال سابقه کار داشتند.

یافته‌های پژوهش

مدل اندازه‌گیری (بیرونی) اولیه پژوهش بر اساس شروط همگن بودن شاخص‌های مدل اندازه‌گیری انعکاسی ارزیابی شد و شاخص‌های با بار عاملی کوچک‌تر از نقطه برش ۰/۷ از مدل بیرونی اولیه حذف و مدل بیرونی اصلاح شد. پیش از بررسی مدل بیرونی، هم‌بستگی درونی با استفاده از آزمون سازگاری پایایی آلفای کرونباخ و امگای مک دونالد برای هر متغیر مکنون محاسبه شد و مقادیر به‌دست‌آمده از حد قابل قبول ۰/۷ بیشتر بودند (گودبوی و مارتین^۷، ۲۰۲۰؛ مرادی و میراصلانی^۸، ۲۰۲۲). مدل بیرونی پژوهش پس از اصلاح، بر اساس شاخص‌های ارائه‌شده در جدول ۳، از پایایی سازه و روایی همگرا برخوردار است.

1. Antifragility at Work
2. Zimmermann, Lütke Lanfer & Heinze
3. Optionality to Gain
4. Disorder Embrace
5. Tims & Bekker
6. Sarstedt & Mooi
7. Goodboy & Martin
8. Moradi & Miralmasi

جدول ۳. ارزیابی پایایی و روایی

متغیر مکنون	ابعاد	α	ω	ρ_A	Composite Reliability	(AVE)
انعطاف‌پذیری شناختی (CF)	CF1	۰/۸۴۷	۰/۸۷۵	۰/۸۵۱	۰/۸۹۱	۰/۶۲۲
	CF2	۰/۸۷۲	۰/۸۸۴	۰/۸۷۶	۰/۹۰۷	۰/۶۶۳
ذهنیت رشد (GM)	GM1	۰/۸۹۲	۰/۸۹۵	۰/۹۰۲	۰/۹۲۶	۰/۷۵۸
	GM2	۰/۸۵۶	۰/۸۶۵	۰/۸۶۷	۰/۹۰۳	۰/۷
بازآفرینی شغل (JC)	JC1	۰/۸۷۸	۰/۸۹۰	۰/۸۸۱	۰/۹۱۱	۰/۶۷۳
	JC2	۰/۹۰۱	۰/۹۱۲	۰/۹۰۲	۰/۹۲۷	۰/۷۱۸
	JC3	۰/۸۸۸	۰/۸۹۰	۰/۸۹۶	۰/۹۱۸	۰/۶۹۳
	JC4	۰/۸۹۹	۰/۹۰۱	۰/۹۰۳	۰/۹۲۳	۰/۶۶۷
پادشکندگی حرفه‌ای کارکنان (AF)	AF1	۰/۸۲۷	۰/۸۷۳	۰/۸۲۸	۰/۸۷۹	۰/۵۹۲
	AF2	۰/۸۳۸	۰/۸۷۱	۰/۸۴۳	۰/۸۹۲	۰/۶۷۵

Notes: α = Cronbach's alpha, ω = McDonald's Omega, CR = Composite reliability, AVE = Average variance extracted

جدول ۴، روایی و اگر متغیرهای مکنون پژوهش را با آزمون فورنل و لارکر سنجیده است که نتایج نشان می‌دهد جذر میانگین واریانس استخراجی هر متغیر مکنون از ضریب هم‌بستگی آن متغیر مکنون با سایر متغیرها بیشتر است.

جدول ۴. بررسی روایی و اگر فورنل و لارکر

AF2	AF1	JC4	JC3	JC2	JC1	GM2	GM1	CF2	CF1	
									۰/۷۸۹	CF1
								۰/۸۱۴	۰/۵۰۴	CF2
							۰/۸۷	۰/۳۸۵	۰/۲۱۵	GM1
						۰/۸۳۷	۰/۳۱۱	۰/۵۴۵	۰/۴۷۸	GM2
					۰/۸۲۱	۰/۴۲۹	۰/۳۱۸	۰/۵۳۵	۰/۳۹۹	JC1
				۰/۸۴۷	۰/۴۵۵	۰/۴۳۱	۰/۳۷۲	۰/۳۶۴	۰/۴۰۹	JC2
			۰/۸۳۲	۰/۰۷۷	۰/۱۳۱	۰/۱۷۷	۰/۱۳۹	۰/۱۶۲	۰/۱۵۶	JC3
		۰/۸۱۷	۰/۳۸۴	۰/۰۶۶	۰/۰۷۸	۰/۰۵۲	۰/۱۷۲	۰/۱۳۲	۰/۱۸۳	JC4
	۰/۷۷	۰/۳۳۸	۰/۰۶۵	۰/۱۰۶	۰/۱۶۹	۰/۱۴۲	۰/۱۶۴	۰/۱۶۶	۰/۱۶۲	AF1
۰/۸۲۱	۰/۴۴۲	۰/۶۰۶	۰/۳۸۸	۰/۱۲۵	۰/۱۱۶	۰/۰۲	۰/۰۶۱	۰/۱۴۲	۰/۱۶۳	AF2

از آزمون چند روش چند خصیصه به‌عنوان معیاری کامل از ارزیابی روایی و اگر در جدول ۵ برای زوج متغیرهای مکنون محاسبه شده و مقدار هر شاخص کوچک‌تر از ۰/۹ است. بنابراین، روایی و پایایی نتایج حاصل از مشاهدات تأیید شد.

جدول ۵. آزمون چند روش و چند خصیصه HTMT

AF2	AF1	JC4	JC3	JC2	JC1	GM2	GM1	CF2	CF1	
										CF1
									۰/۵۸۱	CF2
								۰/۴۲۹	۰/۲۴۲	GM1
							۰/۳۴۶	۰/۶۳	۰/۵۶۸	GM2
						۰/۴۹۳	۰/۳۵۳	۰/۶۱۳	۰/۴۶۳	JC1
					۰/۵۱	۰/۴۹۶	۰/۴۱۱	۰/۴۱	۰/۴۶۶	JC2
				۰/۰۹	۰/۱۴۹	۰/۲۰۸	۰/۱۵۹	۰/۰۹۴	۰/۱۸۳	JC3
			۰/۴۲۲	۰/۰۸۱	۰/۰۹۶	۰/۰۶۶	۰/۱۹۳	۰/۱۴۹	۰/۲۱۰	JC4
		۰/۳۹۱	۰/۱۹۴	۰/۱۷۲	۰/۱۰۹	۰/۱۸۳	۰/۱۹۱	۰/۱۸۷	۰/۱۸۹	AF1
	۰/۵۲۹	۰/۶۹۳	۰/۴۴۶	۰/۱۷	۰/۰۸۶	۰/۱۸۶	۰/۱۰۵	۰/۱۷۶	۰/۱۹۶	AF2

Notes: heterotrait-heteromethod correlations < 0.9

شاخص Q square قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. برای تفسیر آن می‌توان از مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب از ضعیف تا قوی استفاده کرد (بکر، رای، رینگل و فولکنر، ۲۰۱۳).

جدول ۶. مقادیر Q^2 متغیرهای درون‌زا

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
۰/۲۹۱	۳/۰۹۷/۷۴۳	۴/۳۶۸/۰۰۰	انعطاف‌پذیری شناختی
۰/۳۲۴	۶/۱۳۳/۲۰۹	۷/۶۴۴/۰۰۰	بازآفرینی شغل
۰/۲۶۹	۳/۴۷۰/۰۰۰	۳/۶۴۰/۰۰۰	پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان

R^2 معیاری است که تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود.

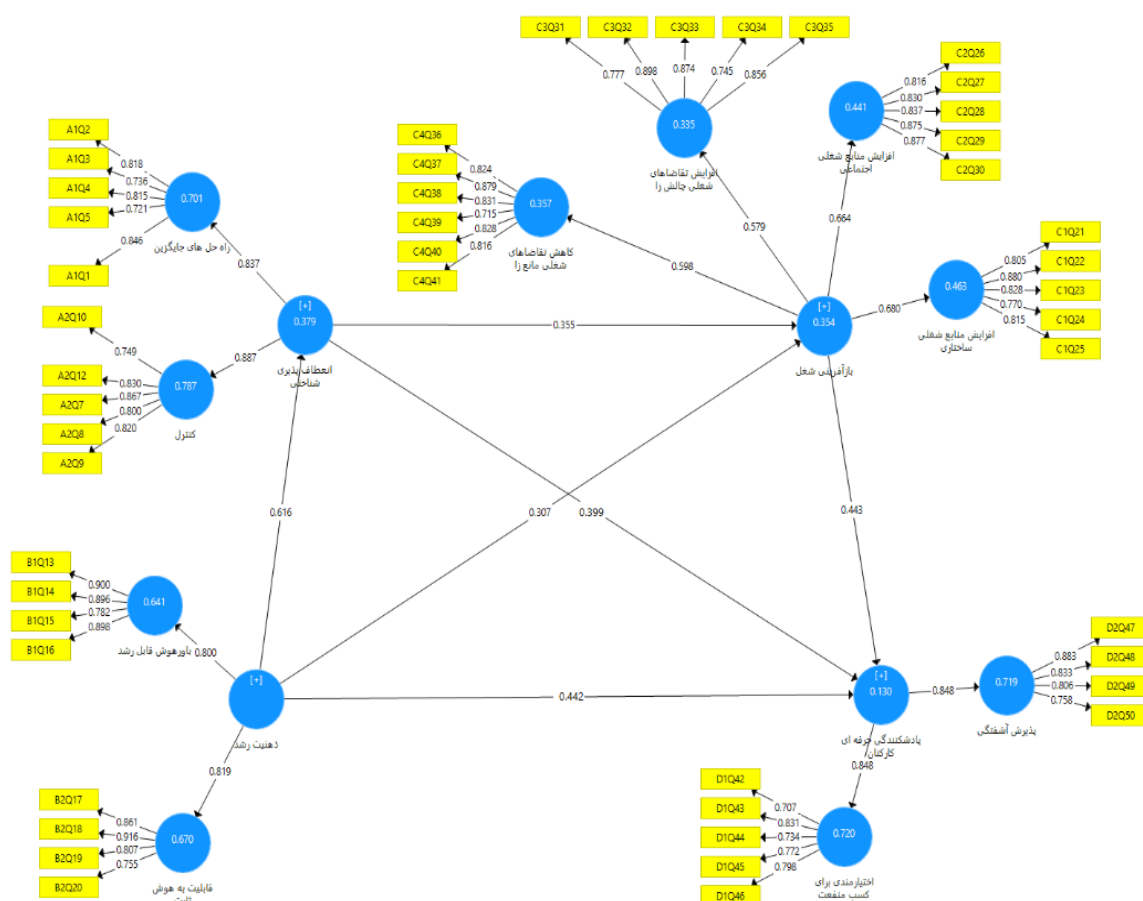
جدول ۷. مقادیر ضریب تعیین R^2

R Square Adjusted	R Square	
۰/۳۷۷	۰/۳۷۹	انعطاف‌پذیری شناختی
۰/۳۵۱	۰/۳۵۴	بازآفرینی شغل
۰/۳۲۸	۰/۳۳۰	پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان

برای برازش کلیت مدل از شاخص SRMR استفاده می‌شود. این شاخص مشخص می‌کند که تا چه اندازه مدل مفهومی با داده‌های تجربی هماهنگ است و مقدار آن بین صفر و یک متغیر است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل

Estimated Model	Saturated Model	
۰/۰۷۰	۰/۰۶۵	SRMR
۱۱۲/۲۲۴	۹۰/۴۰۲	d_ ULS
۲/۲۳۰	۲/۲۳۰	d_ G
۲۸۴۵/۶۴۵	۲۸۴۵/۶۴۵	Chi-Square
۰/۹۱۰	۰/۹۱۰	NFI



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت اصلاح شده

جدول ۹. جدول آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش

نتیجه	P values	T values	β	فرضیات پژوهش
معنادار	۰/۰۰۰	۵/۲۱۱	۰/۳۵۵	انعطاف‌پذیری شناختی ← بازآفرینی شغل
معنادار	۰/۰۰۰	۳/۳۰۷	۰/۳۹۹	انعطاف‌پذیری شناختی ← پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان
معنادار	۰/۰۰۰	۳/۷۹۵	۰/۴۴۳	بازآفرینی شغل ← پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان
معنادار	۰/۰۰۰	۱۲/۸۵۳	۰/۶۱۶	ذهنیت رشد ← انعطاف‌پذیری شناختی
معنادار	۰/۰۰۰	۵/۰۴۶	۰/۳۰۷	ذهنیت رشد ← بازآفرینی شغل
معنادار	۰/۰۰۰	۵/۹۰۷	۰/۴۴۲	ذهنیت رشد ← پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان
معنادار	۰/۰۰۰	۳/۳۰۳	۰/۲۶۱	ذهنیت رشد ← انعطاف‌پذیری شناختی ← پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان
معنادار	۰/۰۰۲	۳/۱۵۴	۰/۱۳۶	ذهنیت رشد ← بازآفرینی شغل ← پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان
معنادار	۰/۰۰۰	۳/۸۱۱	۰/۰۹۷	ذهنیت رشد ← انعطاف‌پذیری شناختی ← بازآفرینی شغل ← پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان

مقدار آماره تی (T-value) ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیه‌ها است. اگر این مقدار آماره به‌ترتیب از ۱/۹۶ یا از ۲/۵۷ بیشتر باشد، نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه به ترتیب در ۹۵ درصد و ۹۹ درصد تأیید می‌شود.

تحلیل میانجی

بر اساس مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱)، برای آزمون روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها، معادلات رگرسیونی متناظر با مسیرهای مدل تدوین شد. این معادلات به‌ترتیب روابط مستقیم ذهنیت رشد با پادشکنندگی حرفه‌ای، اثر آن بر انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل، و نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل را بررسی می‌کنند.

$$AF = \beta_0 + \beta_1 GM + \varepsilon \quad \text{رابطه ۱}$$

$$CF = \beta_0 + \beta_1 GM + \varepsilon \quad \text{رابطه ۲}$$

$$JC = \beta_0 + \beta_1 GM + \beta_2 CF + \varepsilon \quad \text{رابطه ۳}$$

$$AF = \beta_0 + \beta_1 GM + \beta_2 CF + \beta_3 JC + \varepsilon \quad \text{رابطه ۴}$$

برای آزمون معناداری اثرهای غیرمستقیم، از روش بوت‌استرپ^۱ با ۵۰۰۰ نمونه‌گیری مجدد در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد. اثرهای غیرمستقیم ویژه مسیرهای میانجی‌گری ساده و متوالی از حاصل ضرب ضرایب مسیرهای مربوطه محاسبه شد:

$$\text{Indirect Effect}_{GM \rightarrow CF \rightarrow AF} = \beta_{GM \rightarrow CF} \times \beta_{CF \rightarrow AF} \quad (\text{رابطه ۵})$$

$$\text{Indirect Effect}_{GM \rightarrow JC \rightarrow AF} = \beta_{GM \rightarrow JC} \times \beta_{JC \rightarrow AF} \quad (\text{رابطه ۶})$$

$$\text{Indirect Effect}_{GM \rightarrow CF \rightarrow JC \rightarrow AF} = \beta_{GM \rightarrow CF} \times \beta_{CF \rightarrow JC} \times \beta_{JC \rightarrow AF} \quad (\text{رابطه ۷})$$

معناداری این اثرها با استفاده از فواصل اطمینان بوتاسترپ در سطح ۹۵ درصد ارزیابی شد؛ به گونه‌ای که اگر فاصله اطمینان شامل صفر نباشد، اثر غیرمستقیم معنادار تلقی می‌شود (پریچر و هایس، ۲۰۰۸). مطابق جدول ۱۰، اثر غیرمستقیم ذهنیت رشد بر پادشکنندگی حرفه‌ای از طریق انعطاف‌پذیری شناختی برابر با ۰/۲۶۱ و از طریق بازآفرینی شغل برابر با ۰/۱۳۶ بود و فواصل اطمینان هر دو اثر شامل صفر نبود؛ از این رو، نقش میانجی هر دو متغیر تأیید شد. افزون بر این، اثر غیرمستقیم زنجیره‌ای ذهنیت رشد بر پادشکنندگی حرفه‌ای از مسیر انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل برابر با ۰/۰۹۷ به دست آمد و فاصله اطمینان بوتاسترپ آن شامل صفر نبود؛ بنابراین، میانجی‌گری متوالی انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل نیز تأیید شد. در مجموع، اثر غیرمستقیم کل برابر با ۰/۴۹۴ بود. با توجه به معناداری هم‌زمان اثر مستقیم و اثرهای غیرمستقیم، میانجی‌گری متغیرهای پژوهش جزئی است.

جدول ۱۰. نتایج آزمون اثرهای میانجی‌گری

مسیر	اثر میانجی‌گری (β)	بوتاسترپ کران پایین (LLCI)	بوتاسترپ کران بالا (ULCI)
مسیر ۱: GM → CF → AF	۰/۲۶۱	۰/۱۳۸	۰/۳۴۲
مسیر ۲: GM → JC → AF	۰/۱۳۶	۰/۰۲۴	۰/۲۱۵
مسیر ۳: GM → CF → JC → AF	۰/۰۹۷	۰/۰۴۷	۰/۱۲۹
کل: Ind1 + Ind2 + Ind3	۰/۴۹۴	۰/۲۶۴	۰/۶۳۷

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف تبیین پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان بر اساس ذهنیت رشد و با تمرکز بر نقش میانجی متوالی انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل انجام شد. نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری شناختی بر بازآفرینی شغل کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد. این یافته نشان می‌دهد کارکنانی که توانایی بیشتری برای تغییر زاویه نگاه به مسائل، بررسی راه‌حل‌های جایگزین و سازگاری شناختی دارند، برای بازتنظیم نحوه انجام وظایف و تعاملات شغلی آمادگی بیشتری از خود نشان می‌دهند. این نتیجه، با یافته‌های کیلیچ اصلان گوک‌اوغلو و گنج (۲۰۲۳) هم‌سو است.

یافته‌ها حاکی از آن است که انعطاف‌پذیری شناختی اثر معنادار و مثبتی بر پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان دارد. این نتیجه بیانگر آن است که توانایی فرد برای تغییر چارچوب‌های ذهنی و بررسی گزینه‌های متعدد در مواجهه با مسائل

می‌تواند زمینه‌ای برای تبدیل فشار و اختلال به یادگیری و توسعه حرفه‌ای فراهم کند. اگرچه پژوهش تجربی مستقیمی که رابطه انعطاف‌پذیری شناختی و پادشکنندگی حرفه‌ای را با همین ساختار آزمون کرده باشد محدود است، این یافته از نظر مفهومی با چارچوب باجبا و همکاران (۲۰۲۴)، کیم و همکاران (۲۰۲۳)؛ ماینکا و زوس (۲۰۲۳)؛ مارتیننت و همکاران (۲۰۲۴) هم‌خوانی دارد.

همچنین نتایج نشان داد که بازآفرینی شغل اثر معنادار و مثبتی بر پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان دارد. این یافته نشان می‌دهد کارکنانی که در حدود اختیارات و الزامات شغلی خود، در نحوه انجام وظایف، تعاملات کاری و برداشت خود از شغل تغییرات هدفمند ایجاد می‌کنند، ظرفیت بیشتری برای مواجهه سازنده با شرایط متغیر و دشوار دارند. اگرچه رابطه مستقیم بازآفرینی شغل و پادشکنندگی حرفه‌ای در مطالعات پیشین کمتر به‌طور مستقل آزمون شده است، یافته حاضر با دیدگاه باجبا و همکاران (۲۰۲۴) درباره ماهیت فعالانه پادشکنندگی در محیط کار و رودولف و همکاران (۲۰۱۷)؛ لیشتنتالر و فیشباخ (۲۰۱۹)؛ روزسا و همکاران (۲۰۲۳)؛ هولمن و همکاران (۲۰۲۴) هم‌سو است. بنابراین، یافته پژوهش حاضر می‌تواند پیوند میان رفتار فعالانه کارکنان و شکل‌گیری پادشکنندگی حرفه‌ای را روشن‌تر کند.

همچنین نتایج نشان داد ذهنیت رشد اثر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری شناختی دارد این یافته بیانگر آن است که کارکنانی که توانایی‌های خود را قابل توسعه و بهبود می‌دانند، در مواجهه با مسائل و شرایط دشوار، آمادگی بیشتری برای بازنگری در برداشتها و بررسی راه‌حل‌های متفاوت دارند. این نتیجه با یافته‌های مارتین و روبین^۱ (۲۰۲۲) و هسلین و وندوال (۲۰۲۱) هم‌سو است.

نتایج نشان داد که ذهنیت رشد بر بازآفرینی شغل اثر مثبت و معناداری دارد؛ کارکنانی که قابلیت‌های حرفه‌ای را قابل توسعه می‌دانند، احتمال بیشتری دارد برای بهبود تجربه کاری و دستیابی به ظرفیت‌های جدید، در شیوه انجام فعالیت‌ها و تعاملات شغلی خود تغییرات هدفمند ایجاد کنند. این نتیجه با یافته‌های ژانگ، ونگ و لی^۲ (۲۰۲۴)، یو و همکاران (۲۰۲۴) و وو و همکاران (۲۰۲۳) هم‌سو است.

نتایج نشان داد ذهنیت رشد اثر مثبت و معناداری بر پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان دارد. این یافته نشان می‌دهد کارکنانی که بر قابلیت رشد و توسعه توانمندی‌های خود باور دارند، در مواجهه با فشارها و تغییرات شغلی، ظرفیت بیشتری برای یادگیری و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای خود دارند. یافته حاضر از نظر مفهومی با نتایج زنگ و همکاران (۲۰۱۹)؛ وو و همکاران (۲۰۲۳)؛ یو و همکاران (۲۰۲۴) هم‌خوان است. پژوهش‌های قبلی نشان دادند که ذهنیت رشد کارکنان با رفتارهای پیش‌فعالانه ارتباط دارد. در مجموع، می‌توان استدلال کرد که ذهنیت رشد با تغییر نحوه تفسیر چالش‌ها و تأکید بر قابلیت توسعه، می‌تواند زمینه‌ای فراهم کند که کارکنان فشار و اختلال را صرفاً تهدیدی برای عملکرد موجود تلقی نکنند، بلکه از آن برای یادگیری و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای استفاده کنند. این تبیین با دیدگاه پادشکنندگی سازگار است، زیرا در این مفهوم، مواجهه با اختلال می‌تواند در شرایط مناسب به ایجاد ظرفیت‌های جدید منجر شود.

1. Martin & Rubin

2. Zhang, Wang & Li

نتایج نشان داد اثر غیرمستقیم ذهنیت رشد بر پادشکنندگی حرفه‌ای از طریق انعطاف‌پذیری شناختی مثبت و معنادار است. این یافته نشان می‌دهد که بخشی از ارتباط ذهنیت رشد با پادشکنندگی حرفه‌ای از طریق تقویت انعطاف‌پذیری شناختی شکل می‌گیرد. به بیان دیگر، صرف برخورداری از باور به قابلیت رشد به تنهایی مطرح نیست؛ بلکه این باور می‌تواند با افزایش آمادگی فرد برای بازنگری در دیدگاه‌ها، بررسی گزینه‌های مختلف و تغییر شیوه مواجهه با مسائل، به ظرفیت پادشکنندگی حرفه‌ای منجر شود. این یافته از نظر سازوکار نظری با پژوهش‌هایی که ذهنیت رشد را با انعطاف‌پذیری شناختی مرتبط دانسته‌اند، از جمله کیلیچ‌اصلان گوک‌اوغلو و گنچ (۲۰۲۳) هم‌خوان است. همچنین، با توجه به ارتباط انعطاف‌پذیری شناختی با رفتارهای فعالانه و چارچوب پادشکنندگی با یادگیری و رفتارهای پیش‌فعالانه، می‌توان استدلال کرد که انعطاف‌پذیری شناختی یکی از مسیرهای توضیح‌دهنده تبدیل نگرش رشد‌گرا به پیامدهای حرفه‌ای سازنده است. از این رو، یافته حاضر فراتر از روابط مستقیم، سازوکار شناختی میان ذهنیت رشد و پادشکنندگی حرفه‌ای را آشکار می‌کند.

نتایج نشان داد که اثر غیرمستقیم ذهنیت رشد بر پادشکنندگی حرفه‌ای از طریق بازآفرینی شغل مثبت و معنادار است. این یافته بیانگر آن است که ذهنیت رشد می‌تواند با فراهم کردن زمینه برای اقدام فعالانه کارکنان در بازتنظیم فعالیت‌ها و تجربه شغلی، به تقویت پادشکنندگی حرفه‌ای کمک کند. این نتیجه با یافته‌های دُوک (۲۰۰۶)؛ کیتینگ و هسلین (۲۰۱۵)؛ یو و همکاران (۲۰۲۴)؛ اوه و همکاران (۲۰۲۴) هم‌خوان است. از سوی دیگر، یافته‌های باجبا و همکاران (۲۰۲۴) درباره ارتباط پادشکنندگی با یادگیری و رفتارهای پیش‌فعالانه، مبنای مفهومی مناسبی برای تبیین بخش دوم این مسیر فراهم می‌کند. بر این اساس، می‌توان استدلال کرد که ذهنیت رشد ابتدا تمایل فرد به توسعه و تغییر را تقویت می‌کند و این نگرش می‌تواند در قالب رفتارهای فعالانه‌ای مانند بازآفرینی شغل بروز یابد؛ رفتاری که در مواجهه با شرایط دشوار می‌تواند به ایجاد منابع و فرصت‌های جدید برای رشد حرفه‌ای کمک کند. بنابراین، یافته حاضر نشان می‌دهد بازآفرینی شغل یکی از مسیرهای رفتاری قابل توضیح برای ارتباط میان ذهنیت رشد و پادشکنندگی حرفه‌ای است.

نتایج نشان داد که اثر غیرمستقیم ذهنیت رشد بر پادشکنندگی حرفه‌ای از مسیر متوالی انعطاف‌پذیری شناختی و بازآفرینی شغل مثبت و معنادار است. این یافته نشان می‌دهد که ارتباط میان ذهنیت رشد و پادشکنندگی حرفه‌ای تنها به یک رابطه مستقیم یا یک سازوکار منفرد محدود نیست، بلکه می‌تواند از طریق یک فرایند به هم پیوسته شناختی و رفتاری تبیین شود. از نظر منطق کلی این مسیر، یافته حاضر با دنیس و وندر وال (۲۰۱۰)؛ کیلیچ‌اصلان گوک‌اوغلو و گنچ (۲۰۲۳) هم‌خوانی مفهومی دارد؛ این نتیجه نشان می‌دهد تأثیر ذهنیت رشد بر پادشکنندگی صرفاً مستقیم نیست، بلکه از طریق سازوکارهای شناختی و رفتاری نیز تحقق می‌یابد؛ به گونه‌ای که باور به قابلیت رشد و توسعه توانایی‌ها، ابتدا انعطاف‌پذیری شناختی را تقویت می‌کند، سپس این ظرفیت، زمینه شناسایی فرصت‌های تغییر و اقدام برای بازآفرینی شغل را فراهم می‌سازد و در نهایت، از طریق توسعه منابع، تنظیم فعالانه تقاضاهای شغلی و افزایش فرصت‌های یادگیری، به تقویت پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان منجر می‌شود. این یافته نشان می‌دهد منابع فردی می‌توانند از طریق سازوکارهای شناختی و رفتاری، پیامدهایی فراتر از سازگاری و تاب‌آوری ایجاد کنند و پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان را به عنوان ظرفیتی پویا و قابل توسعه شکل دهند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان آب و برق خوزستان و شرکت‌های تابعه، می‌توانند با طراحی آموزش‌های مسئله‌محور، یادگیری از تجربه، بازخورد مستمر و تقویت مهارت حل مسئله، ذهنیت رشد و انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان را توسعه دهند. همچنین، اعطای اختیار و حمایت مدیریتی برای بازآفرینی شغل، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و بازطراحی وظایف و فرایندهای کاری می‌تواند به تقویت پادشکنندگی حرفه‌ای کارکنان کمک کند. ایجاد فرهنگ یادگیری از خطا، مستندسازی تجارب و تبدیل چالش‌ها و بحران‌ها به فرصت‌های یادگیری نیز توصیه می‌شود. از این منظر، توسعه پادشکنندگی نیازمند توجه هم‌زمان به سه سطح «باور و نگرش» (ذهنیت رشد)، «ظرفیت شناختی» (انعطاف‌پذیری شناختی) و «رفتار شغلی» (بازآفرینی شغل) است. از نظر پژوهشی، پیشنهاد می‌شود این مدل در صنایع و سازمان‌های مختلف و با استفاده از طرح‌های طولی و روش‌های آمیخته بررسی شود. همچنین، نقش متغیرهایی همچون خودکارآمدی، خودمختاری شغلی، حمایت سازمانی، امنیت روان‌شناختی و رهبری به‌عنوان میانجی یا تعدیل‌گر، و نیز تأثیر تحولات فناورانه و هوش مصنوعی بر پادشکنندگی حرفه‌ای مورد بررسی قرار گیرد. پژوهش‌های آینده همچنین می‌توانند با تفکیک ابعاد پادشکنندگی، تمایز آن را با تاب‌آوری و سازگاری دقیق‌تر تبیین کنند. این پژوهش با محدودیت‌های مقطعی بودن، داده‌های خودارزایی مواجه است؛ همچنین جدید بودن مفهوم پادشکنندگی، تعمیم یافته‌ها را با احتیاط همراه می‌سازد. پژوهش‌های آتی با طرح‌های طولی، منابع داده چندگانه و نمونه‌های متنوع‌تر می‌توانند این محدودیت‌ها را رفع کنند.

منابع

- قلی‌پور، آرن؛ ابویی اردکان، محمد؛ محمد اسماعیلی، ندا و رسولی، عطیه (۱۴۰۳). شناسایی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان با استفاده از تئوری سیگنالینگ. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ۴۶۹-۵۱۰.
- مهدی‌زاده، ایرج؛ رجایی‌پور، سعید و سیادت، سیدعلی (۱۴۰۳). پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان). *مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ۶۶۱-۶۹۵.
- مباشری، علی اصغر؛ نصرافهانی، علی و تیموری، هادی (۱۴۰۳). الگوی واماندگی استعدادها با روش فراترکیب. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۴)، ۸۰۷-۸۲۴.
- رسولی، حسین؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ الوانی، مهدی و عظیمی، پرهام (۱۴۰۳). طراحی مدل منابع انسانی نوآور مبتنی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی قزوین). *مدیریت دولتی*، ۱۶(۲)، ۳۷۷-۴۲۱.

References

- Bajaba, A., Bajaba, S. & Simmering, M. J. (2024). When resilience is not enough: Theoretical development and validation of the antifragility at work scale. *Personality and Individual Differences*, 231, 112818. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112818>

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Becker, J. M., Rai, A., Ringle, C. M. & Völckner, F. (2013). Discovering unobserved heterogeneity in structural equation models to avert validity threats. *MIS Quarterly*, 37(3), 665–694. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.3.01>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Grant, A. M., Kurkoski, J. & Welle, B. (2023). Getting unstuck: The effects of growth mindsets about the self and job on happiness at work. *Journal of Applied Psychology*, 108(1), 152–166. <https://doi.org/10.1037/apl0001021>
- Bindl, U. K. & Parker, S. K. (2023). Proactivity at work: A review and new directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 1–26.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H. & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1), 246–263. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x>
- Burnette, J. L., Billingsley, J., Banks, G. C., Knouse, L. E., Hoyt, C. L., Pollack, J. M. & Simon, S. (2023). A systematic review and meta-analysis of growth mindset interventions: For whom, how, and why might such interventions work? *Psychological Bulletin*, 149(3–4), 174–205. <https://doi.org/10.1037/bul0000368>
- Curtis, C. & Goodburn, C. (2024). Help Wanted: Job Descriptions for Digital Workers in the Water Industry. *Journal: American Water Works Association*, 116(1), 44.
- Dennis, J. P. & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241–253. <https://doi.org/10.1007/s10608-009-9276-4>
- Diamond, A. (2013). Executive functions. *Annual Review of Psychology*, 64, 135–168. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143750>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset: Changing the way you think to fulfill your potential*. Random House.
- Gholipour, A., Abooyee Ardakan, M., Mohammad Esmaili, N. & Rasouli, A. (2024). Identifying the antecedents of employee perceptions of human resource practices using signaling theory. *Journal of Public Administration*, 16(3), 469–510. <https://doi.org/10.22059/jipa.2023.367848.3422> (in Persian)
- Goodboy, A. K. & Martin, M. M. (2020). Omega over alpha for reliability estimation of unidimensional communication measures. *Annals of the International Communication Association*, 44(4), 422–439. <https://doi.org/10.1080/23808985.2020.1846135>
- Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P. & Zapf, D. (2024). Does job crafting affect employee outcomes via job characteristics? A meta-analytic test of a key

- job crafting mechanism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 47–73. <https://doi.org/10.1111/joop.12450>
- Keating, L. A. & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329–341. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>
- Kilicaslan-Gokoglu, S. & Genc, H. F. (2023). Cognitive flexibility and job crafting in remote work environments. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 443–476. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10035390>
- Kim, M., Lee, S. & Kim, J. (2023). The mediating role of cognitive flexibility in the relationship between resilience and flourishing at work. *Journal of Happiness Studies*, 24(2), 567–589.
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Mainka, S. & Süß, S. (2023). Cognitive flexibility and proactive work behavior: The mediating role of job crafting. *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 867–885.
- Malibari, M., Bajaba, S., Bajaba, A. & Basahal, A. (2025). Taking stock and moving forward: A bibliometric systematic literature review on entrepreneurial leadership. *Applied Psychology*, 74(6), e70043.
- Martin, M. M. & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623–626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>
- Martinet, G., Ferrand, C. & Boudreault, V. (2024). Cognitive flexibility and adaptation in the workplace. *Journal of Cognitive Psychology*, 36(1), 15–32.
- Mehdizadeh, I., Rajaipour, S. & Siadat, S. A. (2024). Phenomenology of organizational silence (Case study: Farhangian University). *Journal of Public Administration*, 16(3), 661–695. <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.378304.3525> (in Persian)
- Mobasheri, A. A., Nasr Isfahani, A. & Teimouri, H. (2024). The model of disengagement of talent with meta-synthesis method. *Journal of Public Administration*, 16(4), 807–824. <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.376408.3504> (in Persian)
- Moradi, M. & Miralmasi, A. (2020). Prediction power assessment in PLS-SEM: A practical guide to Q² and its interpretations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), 1–18.
- Oh, J., Han, S. J. & Han, S. H. (2024). Linking a growth mindset, job crafting and in-role performance via meaningfulness at work: a moderated mediation model. *Journal of Workplace Learning*, 36 (5), 364–381. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2024-0013>
- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>

- Phuc, N. H., An, L. B., Giang, N. T. H. & Hien, H. T. (2026). Employees' Antifragility After Job Loss: A Qualitative Study on Intrinsic Motivation and Career Reinvention. *The Career Development Quarterly*, 74(2), 125-137.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Randel, A. E., Galvin, B. M. & Alves, T. C. L. (2024). Job crafting to ensure a balance between focus and connection. *Applied Psychology*, 73(1), 296-322. <https://doi.org/10.1111/apps.12480>
- Rasouli, H., Mousakhani, M., Alvani, M. & Azimi, P. (2024). Designing an innovative human resources model based on perceived organizational support (Case study of Qazvin's government organizations). *Journal of Public Administration*, 16(2), 377-421. <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.366683.3411> (in Persian)
- Rózsa, Z., Folvarčn, A., Holbek, J. & Vesel, Z. (2023). Job crafting and sustainable work performance: A systematic literature review. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(3), 717-750. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.023>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Sarstedt, M. & Mooi, E. A. (2019). *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics* (3rd ed.). Springer.
- Silapurem, L., Slemp, G. R. & Jarden, A. (2024). Longitudinal job crafting research: A meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 9, 899-933. <https://doi.org/10.1007/s41042-024-00159-0>
- Sisk, V. F., Burgoyne, A. P., Sun, J., Butler, J. L. & Macnamara, B. N. (2018). To what extent and under which circumstances are growth mind-sets important to academic achievement? Two meta-analyses. *Psychological Science*, 29(4), 549-571.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), Article 841. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Uhlig, J. (2023). Cognitive flexibility and organizational learning: The role of dynamic capabilities. *Academy of Management Review*, 48(1), 10-32.
- Vakola, M., Xanthopoulou, D. & Demerouti, E. (2023). Daily job crafting and adaptive performance during organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(2), 298-325.
- Wang, S., Wang, H. & Xu, J. (2023). Growth mindset and job crafting: A longitudinal study. *Personality and Individual Differences*, 202, 111998.

- 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. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>
- Wu, Z., Ma, Y. & Lu, C. (2023). Growth mindset, job crafting and career success. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.10077>
- Yeager, D. S. & Dweck, C. S. (2020). What can be learned from growth mindset controversies? *American Psychologist*, 75(9), 1269–1284. <https://doi.org/10.1037/amp0000794>
- Yin, K., Zhao, L., Chi, Z., Song, H. & Dong, N. (2026). The relationship between employees' growth mindset, well-being, and job performance: Evidence from a Meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 249, 113507.
- Yu, T., He, L., Ying, H., Liu, J., Wu, Y., Wang, Y. & Pan, X. (2024). Growth mindset and job crafting: A trait activation perspective with job autonomy as moderator. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1221.
- Zeng, G., Chen, Y. & Lu, X. (2019). The relationship between growth mindset and innovative behavior: The role of creative self-efficacy and job autonomy. *Journal of Creative Behavior*, 53(3), 345–356.
- Zhang, X. & Parker, S. K. (2023). Job crafting: A review and future agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 1–28. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050900>
- Zhang, Y., Wang, L. & Li, X. (2024). Job crafting and work engagement: A meta-analysis of the mediating mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 145, 103931.
- Zimmermann, A., Lütke Lanfer, S. & Heinze, D. (2023). Antifragility in organizations: A conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 60(4), 815–847.