

## تحلیل معادلات ساختاری اثر هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

غلامرضا شهبانی‌بهار<sup>۱</sup>، محمود گودرزی<sup>۲</sup>، حبیب هنری<sup>۳</sup>، محسن لقمانی<sup>\*۴</sup>

استاد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

استاد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

استادیار مدیریت ورزشی مؤسسه آموزش عالی شفق تنکابن

تاریخ دریافت: (۹۴/۰۹/۳) تاریخ پذیرش: (۹۵/۰۱/۲۸)

### Structural equations analysis for effect of job crafting on organizational agility in sport and youth ministry of Islamic Republic of Iran

Gholamreza Shabanibahar<sup>1</sup>, Mahmoud Godarzi<sup>2</sup>, Habib Honari<sup>3</sup>, Mohsen Loghmani<sup>\*4</sup>

Professor of Sport Management, Allameh Tabatabaei University

Professor of Sport Management, University of Tehran

Associate Professor of Sport Management, Allameh Tabatabaei University

Assistant Professor of Sport Management, Shafagh Institute of Higher Education, Tonekabon

Received: (2015/November/24)

Accepted: (2016/April/16)

#### Abstract

Unless job design, job crafting is the process of employee based that it occurred in organizational environment as individual differences and it can be led to organizational outcomes like as agility. To this do, the research has been design by aim of structural equations analysis for effect of job crafting on organizational agility in sport and youth ministry. Number of 191 experts and managers of ministry selected by Kerjciec et al's table and responded to research questionnaires. After verifying face validity of instruments (by 17 experts of sport management), the questionnaire reliability of job crafting and organizational agility was achieved 0.95 and 0.86 respectively by Akpha's Chronbach coefficient. Structural equations showed that the best factor related to job crafting which can effect on organizational agility of sport and youth ministry is decreasing hindering job demands with standard solution of 0.57, and after that another most important factor is increasing job social resources ( $r=0.35$ ). Regarding to reflected standard solutions of organizational agility, job crafting dimensions can mostly be more effect on leadership and technology components of organizational agility. Based on research findings can be expected that managers of big and bureaucratic sport organizations will certainly be able to change employee's pleasure attitudes to organizational agility through conduct and monitoring of employees toward job crafting. In other words, autonomy and freedom for empowered employees can be led to organizational agility based on job crafting.

#### Keywords

job crafting, decreasing hindering job demands, job social resources, organizational agility, sport and youth ministry

#### چکیده

هنرآفرینی شغل بر خلاف طراحی شغل فرایندی کارمندمحور است که با توجه به تفاوت‌های فردی در محیط سازمان اتفاق می‌افتد و می‌تواند پیامدهای سازمانی مانند چابکی را به همراه بیاورد. به همین دلیل پژوهش حاضر با هدف تحلیل اثر ابعاد هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان طراحی شده است. تعداد ۱۹۱ کارشناس و مدیر ستادی وزارتخانه به صورت جدول کرجسی و همکاران به عنوان نمونه انتخاب شدند و به پرسشنامه‌های تحقیق پاسخ دادند. پس از تأیید روایی ابزار پژوهش (به وسیله ۱۷ نفر از صاحب‌نظران مدیریت ورزشی)، پایایی پرسشنامه هنرآفرینی شغل و چابکی سازمانی از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۸۶ به دست آمد. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که بیشترین عامل از هنرآفرینی شغل که می‌تواند اثر مستقیم روی چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بگذارد، عامل کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی با ضریب اثر ۰/۵۷ است و بعد از آن مهمترین عامل دیگر، افزایش منابع اجتماعی شغل قرار دارد ( $r=0.35$ ). با توجه به بارهای عاملی ابعاد منعکس‌کننده چابکی سازمانی، ابعاد هنرآفرینی شغل می‌توانند عمدتاً بر ابعاد رهبری و فناوری اثر بیشتری می‌گذارد. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان انتظار داشت که با هدایت و نظارت کارمندان به سمت هنرآفرینی شغل، مدیران سازمان‌های بزرگ ورزشی قادر خواهند بود تا نگرش‌های مطلوب کارکنان را به چابکی سازمانی تغییر دهند. به عبارت بهتر، استقلال و اختیار به کارمندان توانا می‌تواند تا حدود زیادی چابکی سازمانی را بر اساس هنرآفرینی شغل تضمین نماید.

#### واژگان کلیدی

هنرآفرینی شغل، کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغل، منابع اجتماعی شغل، چابکی سازمانی، وزارت ورزش و جوانان

\* نویسنده مسئول: محسن لقمانی

\*Corresponding Author: Mohsen Loghmani

## مقدمه

شرایط سازمانی در چند سال گذشته هم برای محیط‌های ورزشی و هم برای محیط‌های غیر ورزشی تغییر کرده است و نه تنها دیگر نمی‌توان بر اساس برنامه‌ریزی‌های از قبل تعیین شده برای تمام محیط‌های سازمانی تصمیم‌گیری کرد، بلکه عدم واکنش سریع به محیط‌های پرتلاطم توان رقابت را سلب می‌کند (ویسی، ۱۳۹۳). با این که عیدی (۲۰۱۵) بیان کرد که شاخص‌های اثربخشی و موفقیت سازمان‌های ورزشی را می‌توان در ابعاد مختلف سازمانی و فردی قرار داد، اما بر اساس اثربخشی سازمان‌های ورزشی با رویکرد سیستمی باید بیان کرد که بازخورد از محیط و توان برقراری تعاملات سریع و دقیق با آن می‌تواند متضمن موفقیت باشد (ویناند و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

چلادورای<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نیز به صراحت نشان داد که سازمان‌های ورزشی باید از رویکرد تک‌بعدی خارج شوند تا بتوانند با بازخورد از محیط و برقراری ارتباط با آن، راه نیل به هدف را بر اساس کارایی و راندمان بالا طی نمایند. تمامی این مفروضات نشان می‌دهند که سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت عدم اطمینان و محیط پرتلاطم نیاز به انعطاف‌پذیری و چابکی در تصمیم‌گیری‌ها و استراتژی سازمان دارند. مثلاً دی مینین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند که یکی از عوامل استعدادیابی در باشگاه فوتبال اودینزه ایتالیا، چابکی در استراتژی است تا بر این اساس به طور دقیقی تمامی مسائل برنامه‌ریزی نشده پیش‌بینی و به نفع باشگاه تصمیم‌گیری شود. هر چند تعاریف موجود از چابکی با یکدیگر تفاوت دارند، اما همه آنها بر سرعت و انعطاف‌پذیری به مثابه دو عامل اساسی جهت رسیدن به چابکی تأکید می‌کنند (اسدی، ۱۳۹۳).

البته باید بیان کرد که محققان در حوزه ورزش، چابکی سازمانی دو نوع سازمان‌های دولتی (خدماتی) و غیردولتی (تولیدی) را بررسی کرده‌اند. در حوزه سازمان‌های غیردولتی عمدتاً بر سودآوری و درک درست از وضعیت اقتصادی محیط سازمان‌های ورزشی تأکید شده است. به همین دلیل، ویسی (۱۳۹۳) ابعاد چابکی سازمانی را مشتمل بر شرایط علی، مقوله‌های محوری، اقدامات و راهبردها، عوامل مداخله‌گر و پیامدهای حاصل از چابکی معرفی کرده است. اما چابکی سازمانی در محیط‌های دولتی که ماهیت خدماتی دارند با چه مکانیسمی صورت می‌گیرد؟ آیا چابکی در سازمان‌های دولتی

بزرگ نیاز هستند؟ مطالعات نشان می‌دهند که این سازمان‌ها نرخ موفقیت فزاینده‌ای (تقریباً بیست درصد) در اجرای اقدامات تحولی نسبت به هم‌تایان خود به دست می‌آورند. نتایج یک تحقیق در سال ۲۰۰۸، از ۸ کشور مختلف نشان داد که مؤسسات دولتی چابک در بهره‌وری ۵۳ درصد، در رضایت کارکنان ۳۸ درصد و در رضایت‌مندی مشتریان یا مصرف‌کنندگان ۳ درصد رشد و افزایش داشته‌اند (جعفرنژاد و شهایی، ۱۳۸۶). ضمناً سازمان‌های بزرگ دولتی در ورزش مانند وزارت ورزش و جوانان به دلیل پیچیدگی زیاد ناچارند تا رسمیت را در سازمان ارتقاء دهند و این امر موجب می‌شود تا کارکنان برای تصمیم‌گیری در شرایط ویژه از حداقل اختیار و آزادی عمل برخوردار باشند و نتوانند تصمیمات صحیحی اتخاذ نمایند. از این رو، چابکی در سازمان کاهش می‌یابد و متعاقب آن اثربخشی و موفقیت سازمان به خطر می‌افتد و نوعی تزلزل ناشی از بروکراسی در کارمندان اتفاق می‌افتد (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین چابکی در سازمان‌های دولتی به همان اندازه‌ای اهمیت دارد که برای یک سازمان تولیدی و سودآور ضروری است.

اهمیت چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به مثابه نهاد ارزشمند در تصمیمات استراتژیک و سیاست‌گذار ورزش کشور موجب شد که محققان با دیدگاه وسیع‌تری این مقوله را بررسی نمایند. مثلاً رضانیان و همکاران (۱۳۹۲) با بررسی مدل چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور ابعاد دیگری را ارائه دادند که متفاوت از تحقیق ویسی (۱۳۹۳) بود. آنها نشان دادند که ابعاد چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان می‌توانند شامل مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت تغییر و مدیریت ارتباطات شوند. نکته قابل تأمل در مورد ابعاد چابکی سازمانی در سازمانی دولتی و غیردولتی آن بود که چابکی در سازمان‌های دولتی عمدتاً حول محور منابع انسانی و ارتباطات دور می‌زند که می‌تواند پاسخی برای رهایی از بروکراسی و رسمیت زیاد باشد. با این وجود، بسیاری از مطالعات گذشته پیرامون پیشایندها و پیامدهای چابکی سازمانی بر اساس متغیرهای سازمانی طراحی شده‌اند و نقش منابع انسانی مغفول واقع شده است. مثلاً بخش چناری و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که فراموشی سازمانی عاملی کاهنده برای چابکی سازمانی است که عملکرد سازمانی را در وزارت ورزش و جوانان تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین پاک‌نژاد و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند که چابکی در سازمان موجب آمادگی بیشتر کارمندان برای تغییر سازمانی در سازمان تربیت بدنی سابق می‌شود.

1. Winand et al
2. Chelladurai
3. Di Minin et al

معنی دار شود (برگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین طراحی شغل، شرح وظایف رسمی هستند که برای تمامی کارکنان همان واحد عمومی به شمار می‌روند، در حالی که هنرآفرینی شغل از جنبه کلی فاصله گرفته و مبتنی بر خلاقیت‌های فردی شکل می‌گیرد. ارائه این تئوری در سیر تحولی ملاحظات شغلی آن چنان حائز اهمیت بود که محققان اقدام به مفهوم‌سازی این پدیده روانشناختی کردند.

تیمز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) توانستند بر اساس تئوری تقاضا-منابع شغلی<sup>۶</sup> (JD-R)، ابعاد و مؤلفه‌های هنرآفرینی شغل از قبیل افزایش منابع ساختاری شغل<sup>۷</sup>، کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی<sup>۸</sup>، افزایش منابع اجتماعی شغل<sup>۹</sup>، و افزایش چالش در تقاضاهای شغل<sup>۱۰</sup> را شناسایی کنند. افزایش منابع ساختاری شغل به تنوع منابع و فرصتی برای توسعه و استقلال در کار اشاره دارد، در حالی که افزایش منابع اجتماعی شغل بر حمایت‌های اجتماعی، سرپرستی مدیریت سازمان و بازخوردها تأکید دارد. به عبارت بهتر، منابع ساختاری شغل را می‌توان به ویژگی‌های وظیفه‌ای (استقلال و تنوع) و دانشی (فرصتی برای توسعه) شغل تعمیم داد، حال آن که منابع اجتماعی شغل را می‌توان با ویژگی‌های اجتماعی کار مقایسه کرد که هر کدام از آنها موجب پیامدهای نگرشی مثبتی می‌شوند (گرنٹ و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). چالش‌برانگیز کردن تقاضاهای شغلی کارمندان را تحریک می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را برای دستیابی به اهداف بزرگ توسعه دهند. این عامل از هنرآفرینی شغل در کارمندان موجب خواهد شد تا آنها جابجایی و غیبت در کار کمتری داشته باشند و به سمت رضایت شغلی (لی‌پین و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵) و تعهد (کرافورد و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۰) حرکت کنند. در نهایت، مواقعی وجود دارد که کارمندان به طور فعالانه تقاضاهای شغلی خود را به دلیل حجم کاری بالا و مضمحل شدن وظایف به تأخیر می‌اندازند که می‌تواند هم پیامدهای منفی فردی مانند تحلیل رفتگی (شافلی و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹)

با این که اکثر مطالعات نقش عوامل سازمانی مانند کارآفرینی سازمانی، هوش سازمانی (فرزی، ۱۳۹۲) و یادگیری سازمانی (کلانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۱) را در چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران مهم جلوه دادند، اما نباید فراموش کرد که در نهایت این منابع انسانی و کارمندان هستند که باید با تصمیمات و خلاقیت‌های خود موجب چابکی در سازمان شوند. در این زمینه بسیاری از محققان از قبیل عیدی و همکاران (۱۳۹۳)، رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳، د) و ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که نیروی انسانی کارآمد عنصر مهمی برای دستیابی به اثربخشی سازمانی در ورزش است. با این که رویکردهای استراتژیک زیادی برای توانمندسازی منابع انسانی در ورزش وجود دارند، اما تیلور و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) بیان کردند که طراحی و مهندسی مجدد مشاغل ورزشی گام مهمی در بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان در سازمان‌های ورزشی به شمار می‌رود. در تأیید این ادعا، شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که حمایت‌های شغلی از ورزشکاران می‌تواند تا حدود زیادی موفقیت ورزشی را تضمین نماید. از این رو، می‌توان با تدوین طرح‌های شغلی به طور غیرمستقیم کارکنان را برای واکنش مطلوب به تغییرات محیطی وزارت ورزش و جوانان آماده کرد. علی‌رغم این که طراحی شغل بر اساس رویکرد مدل ویژگی‌های شغل در انواع منابع انسانی در ورزش از قبیل مربیان (طالب‌پور و همکاران، ۱۳۹۲)، داوران (رضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، الف و ب) و معلمان (رضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، ج) دستاوردهای مهمی داشته است، اما تمامی این روش‌ها به وسیله مدیران اعمال می‌شدند و عدم شکوفایی خلاقیت و نوآوری در کارکنان نقطه ضعف به حساب می‌آمد. به همین دلیل، اخیراً رویکرد جدیدی وارد ملاحظات شغلی کارکنان به نام هنرآفرینی شغل<sup>۲</sup> شده است (رزنوستکی و دوتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱) که توانست تا حدود زیادی ضعف‌های ناشی از طراحی شغل را پوشش دهد.

هنرآفرینی شغل بر خلاف طراحی شغل فرایندی از پایین به بالاست که در آن کارمندان بر اساس تفاوت‌های فردی و رفتارهای فعالانه، کار خود را در ابعاد وظایف، روابط و ادراکات شغلی جرح و تعدیل می‌نمایند تا کارشان ارزشمند و

4. Berg et al  
5. Tims et al  
6. Job Demands-Resources  
7. Increasing Structural Job Resources  
8. Decreasing Hindering job Demands  
9. Increasing Social Job Resources  
10. Increasing Challenging Job Demands  
11. Grant et al  
12. LePine et al  
13. Crawford, et al  
14. Schaufeli et al

1. Taylor et al  
2. Job Crafting  
3. Wreszniewski and Dutton

شد. این پرسشنامه برای اولین بار به وسیله تیمز و همکاران (۲۰۱۲) در قالب ۲۱ سؤال و ۴ عامل ارائه شد. ابتدا روایی واگرایی پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی اکتشافی بررسی شد و نتایج نشان داد که تمامی سؤالات به جز گویه‌های ۶ و ۲۱ از حداقل بار عاملی ۰/۴۰ برخوردارند و حدود ۶۴ درصد از کل واریانس در همان ابعاد چهارگانه هنرآفرینی شغل قرار می‌گیرند. همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد افزایش منابع ساختاری شغل (۰/۸۹)، کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغل (۰/۸۵)، افزایش منابع اجتماعی شغل (۰/۸۸) و افزایش چالش در تقاضاهای شغلی (۰/۶۹) نشان داد که تمامی عامل‌ها از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند.

همچنین روایی همگرایی پرسشنامه هنرآفرینی شغل نیز بر اساس بار عاملی<sup>۴</sup> (SS) و میانگین واریانس استخراج شده<sup>۵</sup> (AVE) و پایایی سازه<sup>۶</sup> (CR) به دست آمدند و نتایج حاصل از آن بود که تمامی ابعاد افزایش منابع ساختاری شغل (SS= .89; AVE= .61; CR= .72)، کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی (SS= .85; AVE= .54; CR= .71)، افزایش منابع اجتماعی شغل (SS= .80; AVE= .61; CR= .88) و افزایش چالش در تقاضاهای شغلی (SS= .70; AVE= .38; CR= .70) از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار هستند. با توجه به این که میانگین واریانس استخراج شده نهایی برای هنرآفرینی شغل حدود ۰/۵۳ به دست آمد، مربع همبستگی تمامی متغیرها کوچکتر از AVE بودند که نشان از روایی افتراقی قابل قبولی است. همچنین شاخص‌های برازش مدل نیز در حد قابل قبولی به دست آمدند (RMSEA= 0.091;  $\lambda^2 / df = 2.57$ ; IFI= 0.95; CFI= 0.95; NFI= 0.92; NNFI= 0.94).

به منظور سنجش چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از پرسشنامه چابکی سازمانی اسپایترز<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۳۲ سؤال در قالب طیف پنج-ارزشی لیکرت (۱= خیلی کم؛ ۲= کم؛ ۳= متوسط؛ ۴= زیاد؛ ۵= خیلی زیاد) است که ابعاد شش‌گانه‌ای را در بر می‌گیرد که شامل رهبری، تغییر سازمانی، فناوری، خدمت به مشتری، فرهنگ و ارزش، و مدیریت عملکرد می‌شوند. روش امتیازدهی در این پرسشنامه به این شکل است که بالاترین امتیازی که یک سازمان می‌تواند به دست

و هم سازمانی مانند جابجایی پرسنل (کولیک و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷) داشته باشد.

این مفروضان نشان می‌دهند که کارکنان با تغییراتی که خودشان برای شغل در نظر می‌گیرند، روحیه بهتری از جنبه خلاقیت و نوآوری برخوردار می‌شوند و همین مسئله می‌تواند به سایر بخش‌های سازمان انتقال پیدا کند و موجب چابکی در سازمان شود. در این زمینه، تیمز و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که هر زمان افراد اقدام به هنرآفرینی شغل خود نمایند، همکاران آنها نیز به این پدیده گرایش پیدا می‌کنند. به همین دلیل تیمز و همکاران (۲۰۱۳) در ارائه مدل هنرآفرینی شغل از واژه تیم‌های کاری استفاده کردند تا نشان دهند که عملکرد گروهی برای واکنش مطلوب و سریع به تغییرات محیطی بر اساس هنرآفرینی شغل ایجاد می‌شوند.

به این ترتیب ملاحظه می‌شود که هنرآفرینی شغل نقش غیرقابل انکاری در توانمندسازی کارکنان برای چابکی در سازمان دارد. اما سؤال اصلی پژوهش آن است که کارکنان در سازمان‌های بزرگ ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان عمدتاً از کدام تکنیک هنرآفرینی شغل استفاده می‌کنند؟ ضمناً ابعاد هنرآفرینی شغل عمدتاً روی کدام بعد از چابکی سازمانی اثرگذار است؟ به همین دلیل تحقیق حاضر برای پاسخ به این سؤالات طراحی شده است تا نسخه‌های تجویزی و احتمالاً اصلاحی برای مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران ارائه نماید.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر اساس روش علی معلولی با استفاده از مدل معادلات ساختاری طراحی شده است. به همین منظور، تمامی مدیران و کارمندان ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران در این تحقیق شرکت کردند. مطابق با آمار معاونت نیروی انسانی و اداری مالی وزارت ورزش و جوانان، تعداد کل کارمندان حدود ۵۰۰ نفر در دو ساختمان شماره یک و دو برآورد شد. به منظور تخمین و انتخاب حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۷۰) استفاده شد. مطابق با این جدول، برای جامعه ۵۰۰ نفر، تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه تعیین شد.

پس از تخمین تعداد نمونه آماری، به منظور سنجش ابعاد هنرآفرینی شغل از پرسشنامه هنرآفرینی شغل<sup>۳</sup> (JCS) استفاده

4. Standard Solution (SS)  
5. Average Variance Extracted (AVE)  
6. Construct Reliability (CR)  
7. Spitzer

1. Kulik et al  
2. Krejcie et al  
3. Job Crafting Scale (JCS)

هماهنگی‌های مرتبط و اخذ مجوز، پرسشنامه‌ها در طول یک روز اداری از صبح الی عصر در میان کارمندان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان در بخش‌های مختلف ورزش همگانی، ورزش قهرمانی، ورزش بانوان، خصوصی‌سازی، حراست، بخش حقوقی، پشتیبانی و اداری مالی، تحقیقات و غیره توزیع و جمع‌آوری شد.

از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد) برای ارزیابی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و همچنین تعیین میزان اهمیت متغیرها استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل آماری و تعیین اثر ابعاد هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از آزمون مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) از طریق نرم‌افزار لیزرل<sup>۲</sup> استفاده شد. به منظور روایی و اگرایی ابزار پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی از طریق نرم‌افزار SPSS استفاده شد. همچنین روایی همگرا و افتراقی از روش تحلیل عاملی تأییدی بر اساس نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

هر دو پرسشنامه هنرآفرینی شغل و چابکی سازمانی در میان نمونه پژوهش توزیع و جمع‌آوری شدند که از ۲۱۷ نفر تعداد نمونه آماری، تعداد ۱۹۱ نفر پرسشنامه‌ها را به طور خوانا و دقیق برگشت داده‌اند (نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها = ۸۸ درصد). مهمترین نتایج توصیفی از طبقه‌بندی اطلاعات آزمودنی‌ها نشان می‌دهد که اکثر شرکت‌کنندگان در تحقیق کارشناس مرد هستند و از مدارک تحصیلات تکمیلی رشته غیر تربیت بدنی برخوردارند (جدول ۲). همچنین سایر نتایج نشان داد که میانگین و انحراف استاندارد سن و سابقه شغلی افراد مورد مطالعه پژوهش به ترتیب برابر با  $37/69 \pm 5/96$  و  $11/11 \pm 6/15$  می‌باشد.

پیش از آن که مدل معادلات ساختاری پژوهش به اجرا در آید نیاز است تا همبستگی درونی متغیرهای تحقیق به تفکیک بررسی شوند. با توجه به این که نتایج آزمون کالموگراف اسمیرنوف نشان داد که اکثر متغیرهای مربوط به ابعاد هنرآفرینی شغل و ابعاد چابکی سازمانی دارای توزیع غیرطبیعی هستند (جدول ۳).

آورد ۱۶۰ بوده و اگر امتیازی در دامنه ۱۰۰ الی ۱۶۰ به دست آمد، مشخص می‌شود که سطح چابکی در آن سازمان بالاست. اگر امتیاز بین ۸۰ تا ۱۰۰ باشد، میزان چابکی در سازمان در سطح بالایی است و در صورتی که امتیاز کسب شده بین ۶۰ تا ۸۰ باشد، چابکی سازمانی در سطح متوسطی است. همچنین اگر امتیاز به دست آمده زیر ۶۰ باشد، سازمان از نظر بهره‌مندی از چابکی سازمانی، امتیاز بسیار پایینی را به دست آورده است. مطابق با پرسشنامه چابکی سازمانی، سؤالات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۱۶ مربوط به عامل رهبری، سؤالات ۶، ۷، ۱۰، ۱۱، ۲۷ و ۲۹ مربوط به عامل تغییر سازمانی، سؤالات ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱ و ۳۰ مربوط به عامل فناوری، سؤالات ۱۳، ۱۴، ۲۴ و ۲۸ مربوط به عامل خدمت به مشتری، سؤالات ۸، ۱۴، ۲۲، ۲۵ و ۲۶ مربوط به عامل مدیریت عملکرد، و سؤالات ۵، ۹، ۱۵ و ۲۳ مربوط به عامل فرهنگ و ارزش‌ها می‌شوند.

به منظور روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های تحقیق، از نظرات ۱۷ تن از اساتید و متخصصان مدیریت ورزشی بهره گرفته شد. پس از تأیید این مرحله، به منظور روایی سازه پرسشنامه چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان از روش تحلیل عاملی اکتشافی مانند پرسشنامه قبل اجرا شد. پس از اجرای این تحلیل مشخص شد که پرسشنامه ۳۰ سؤالی چابکی سازمانی باید به ۲۸ گویند و ۵ عامل مدیریت عملکرد، تغییر سازمانی، فرهنگ، ارزش‌ها و خدمت به مشتری، فناوری و رهبری تقلیل یابد. این نتایج در تحلیل عاملی تأییدی نیز به اثبات رسید. ضمن ارائه جزئیات این نتایج و شاخص‌های برازش مدل در جدول شماره ۱، باید گزارش شود که پایایی درونی چابکی سازمانی به طور کلی از طریق ضریب آلفای کرونباخ در حدود ۰/۹۵ به دست آمد.

در مرحله اجرایی و جمع‌آوری اطلاعات تحقیق، مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان پس از بررسی‌های تخصصی از ابزار و اهداف پژوهش و تأیید تیم تحقیق، نامه‌ای به شماره ۱۹/۲۱۷۸/د خطاب به حراست و حراست فیزیکی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران ارسال کرد تا مجوز توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های تحقیق توسط محقق و تیم تحقیق به وسیله آن واحد صادر شود. در مرحله بعد، حراست و حراست فیزیکی محترم وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بر اساس نامه شماره ۲۴۵۳ مجوز مربوط به توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های مذکور را صادر کرد. پس از

1. Structural Equation Model (SEM)

2. LISREL

جدول ۱. جزئیات نتایج روایی سازه پرسشنامه چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

عامل‌ها	بار عاملی	سطح معنی‌داری (t-value)	R <sup>2</sup>	ضریب آلفای کرونباخ
فرهنگ، ارزش‌ها و خدمت به مشتری	۰/۷۲	۸/۷۳	۰/۵۳	۰/۹۳
مدیریت عملکرد	۰/۷۴	۸/۶۴	۰/۵۵	۰/۷۴
تغییر سازمانی	۰/۸۰	۱۰/۱۲	۰/۶۴	۰/۸۶
فناوری	۰/۸۵	۹/۳۰	۰/۷۲	۰/۹۰
رهبری	۰/۸۹	۱۰/۱۸	۰/۸۰	۰/۸۹

RMSEA= 0.093;  $\lambda^2 / df = 2.63$ ; IFI= 0.95; CFI= 0.95; NFI= 0.93; NNFI= 0.95

جدول ۲. جزئیات اطلاعات توصیفی آزمودنی‌های تحقیق

متغیرها	زیر مجموعه‌ها	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۳	۵۹/۲
	زن	۷۸	۴۰/۸
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۲۴	۱۲/۶
	غیر تربیت بدنی	۱۶۷	۸۷/۴
پست سازمانی	کارشناس	۱۲۹	۶۷/۵
	مدیران	۶۲	۳۲/۵
مدرک تحصیلی	دیپلم و فوق دیپلم	۵۵	۲۸/۸
	کارشناسی	۶۱	۳۱/۹
	تحصیلات تکمیلی	۷۵	۳۹/۳

جدول ۳. وضعیت توزیع متغیرهای تحقیق

هنر آفرینی شغل	انحراف استاندارد $\pm$ میانگین	Z کلموگراف - اسمیرنوف	سطح معنی‌داری
افزایش منابع ساختاری شغل	۲/۷۶ $\pm$ ۰/۹۵	۱/۰۷	۰/۱۹۸
کاهش تأخیر در تقاضاهای شغل	۳/۵۴ $\pm$ ۰/۹۰	۱/۴۶	۰/۰۲۸
افزایش منابع اجتماعی شغل	۳/۱۸ $\pm$ ۰/۹۶	۱/۱۳	۰/۱۵۰
افزایش چالش در تقاضاهای شغل	۳/۳۹ $\pm$ ۰/۷۱	۱/۴۰	۰/۰۳۸
<b>چابکی سازمانی</b>			
فرهنگ، ارزش‌ها و خدمت به مشتری	۲/۷۹ $\pm$ ۰/۹۳	۱/۸۴	۰/۰۰۱
مدیریت عملکرد	۳/۴۲ $\pm$ ۰/۷۱	۱/۳۸	۰/۰۴۴
تغییر سازمانی	۳/۵۳ $\pm$ ۰/۹۱	۱/۵۴	۰/۰۱۷
فناوری	۳/۲۳ $\pm$ ۰/۹۷	۱/۴۴	۰/۰۳۱
رهبری	۳/۰۱ $\pm$ ۱/۰۱	۱/۵۴	۰/۰۱۷

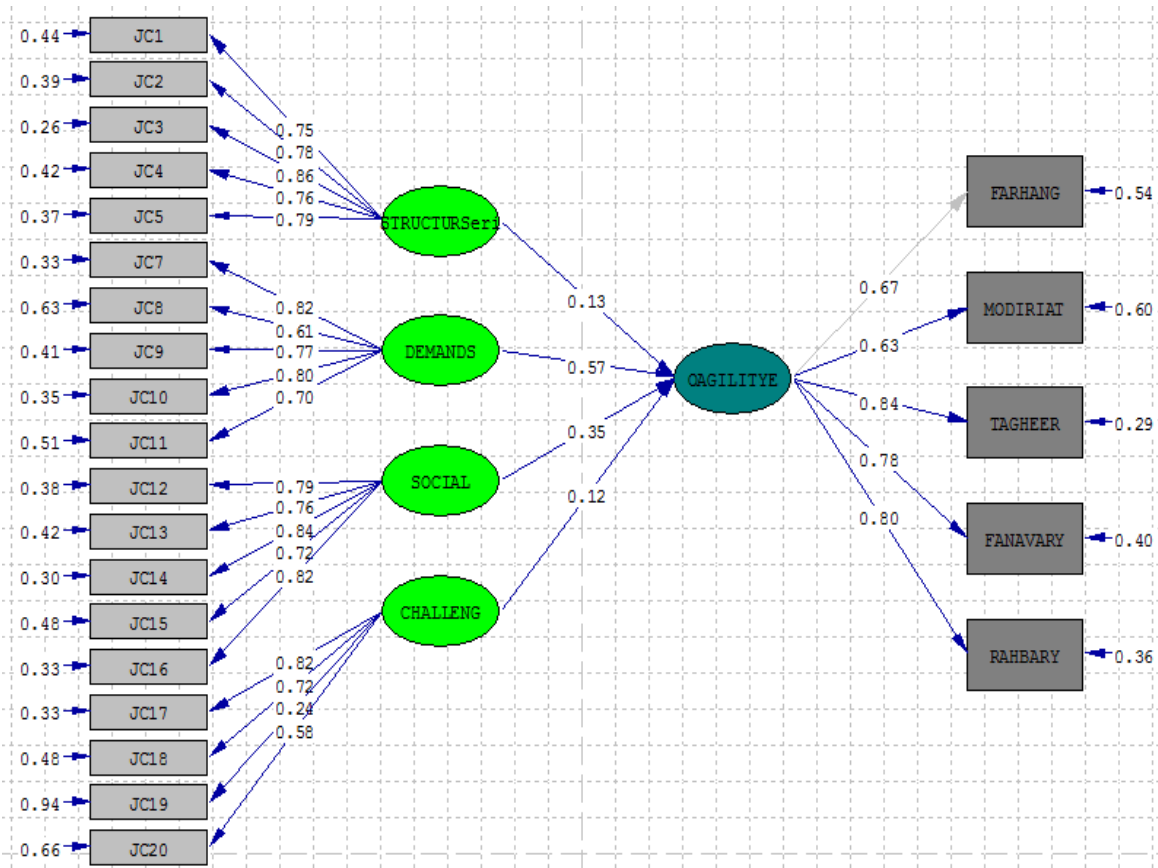
جدول ۴. میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی درونی تمامی متغیرهای هنر آفرینی شغل و چابکی سازمانی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱- منابع ساختاری شغل	۱/۰۰							
۲- کاهش عوامل بازدارنده	۰/۴۱	۱/۰۰						
۳- منابع اجتماعی	۰/۴۳	۰/۵۲	۱/۰۰					
۴- چالش تقاضاها	۰/۴۷	۰/۳۹	۰/۵۲	۱/۰۰				
۵- فرهنگ و خدمت به مشتری	۰/۸۸	۰/۳۶	۰/۴۴	۰/۴۸	۱/۰۰			
۶- مدیریت عملکرد	۰/۴۳	۰/۳۵	۰/۴۹	۰/۹۱	۰/۵۵	۱/۰۰		
۷- تغییر سازمانی	۰/۳۸	۰/۹۱	۰/۵۰	۰/۳۸	۰/۴۵	۰/۴۰	۱/۰۰	
۸- فناوری	۰/۳۹	۰/۴۵	۰/۹۰	۰/۵۰	۰/۵۳	۰/۵۹	۰/۵۲	۱/۰۰
۹- رهبری	۰/۴۵	۰/۶۵	۰/۶۲	۰/۳۷	۰/۵۳	۰/۴۵	۰/۷۴	۰/۶۸

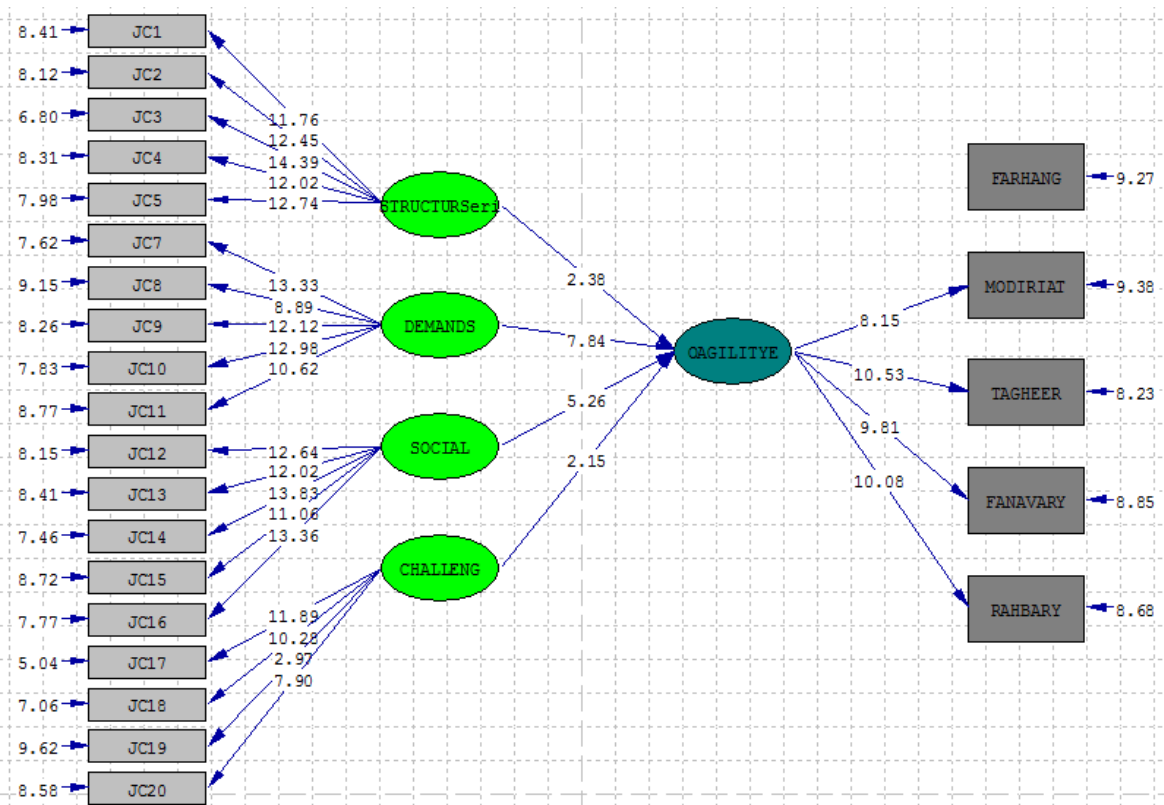
بر این اساس، نتایج نشان داد که بیشترین عامل از هنرآفرینی شغل که می‌تواند اثر مستقیم روی چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بگذارد، عامل کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی با ضریب اثر ۰/۵۷ است و بعد از آن مهمترین عامل دیگر، افزایش منابع اجتماعی شغل قرار دارد (SS= ۰/۳۵). نتایج شاخص‌های برازش این مدل نیز در جدول شماره ۵ به طور کامل مشخص شده‌اند.

همان طور که در نتایج مدل معادلات ساختاری مشخص شده است، کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی و افزایش منابع اجتماعی در شغل عمدتاً اثر بیشتری بر چابکی سازمانی داشته است. با توجه به بارهای عاملی ابعاد منعکس‌کننده چابکی سازمانی، ابعاد هنرآفرینی شغل می‌تواند عمدتاً بر ابعاد رهبری و فناوری اثر بیشتری می‌گذارد. به طور کلی، معادله ساختاری اثر ابعاد هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بر اساس شکل ۳ ارائه شده است.

ضمناً همبستگی هر یک از ابعاد هنرآفرینی شغل با چابکی سازمانی تجزیه و تحلیل شدند. بر این اساس، نتایج ضریب همبستگی نشان داد که کاهش در عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی با تغییر سازمانی همبستگی مثبت و قوی دارد. همچنین به جز این رابطه، قوی‌ترین همبستگی میان افزایش چالش در تقاضاهای شغلی و مدیریت عملکرد مشاهده شد (جدول ۴). به این ترتیب مشخص شد که متغیرهای تحقیق برای آزمون مدل معادلات ساختاری از همبستگی بالایی برخوردار هستند تا تمامی شرایط برای اجرای مدل معادلات ساختاری نقش هر کدام از ابعاد هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی فراهم شود. بر این اساس نتایج تحلیل مسیر ابعاد چهارگانه هنرآفرینی شغل نشان داد که هر چهار عامل افزایش منابع ساختاری شغل، افزایش منابع اجتماعی شغل، کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی و افزایش چالش تقاضاهای شغل اثر معنی‌داری بر چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان گذاشته است. شکل ۱ و ۲ اجرای مدل تحقیق را به ترتیب در دو حالت ضریب اثر و میزان ارزش تی نشان داده است.



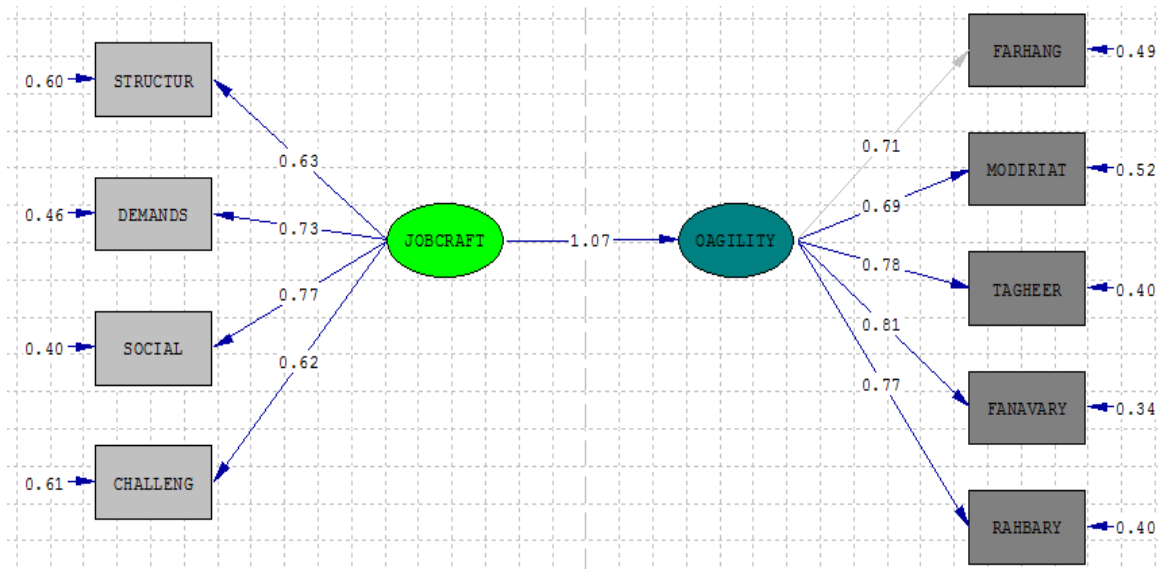
شکل ۱. مدل معادلات ساختاری اثر ابعاد هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی در حالت ضریب اثر (Standard Solution)



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری اثر ابعاد هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی در حالت سطح معنی‌داری (T-value)

$$\begin{aligned}
 &+ (\text{افزایش منابع اجتماعی شغل}) \ 0/35 + (\text{افزایش منابع ساختاری شغل}) \ 0/13 = \text{چابکی سازمانی} \\
 &+ (\text{افزایش چالش در تقاضاهای شغلی}) \ 0/12 + (\text{کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی}) \ 0/57 \\
 &R^2 = 0/98
 \end{aligned}$$

شکل ۳. معادله ساختاری اثر ابعاد هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان



شکل ۴. مدل اثر کلی هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان در حالت ضریب اثر (Standard Solution)



جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری پژوهش

مدل‌های معادلات ساختاری	RMSEA	$\chi^2$	df	P-value	IFI	CFI	NFI	NNFI
ابعاد هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی	۰/۰۸۹	۱۱۰۰/۹۲	۵۴۲	۰/۰۰۱	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۲
سازه کلی هنرآفرینی شغلی بر چابکی سازمانی	۰/۰۹۵	۶۴۰/۰۳	۲۲۶	۰/۰۰۱	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۶

با افرادی در محیط کار خود رابطه برقرار می‌کنند که اطمینان دارند آن افراد برای موفقیت شغلی یک مزیت به حساب می‌آیند. در این زمینه، گرت (۲۰۱۳) در کتاب معروف خود تحت عنوان " **بده و بگیر** " ادعا کرده است که کمک به دیگران متضمن موفقیت است و از طرف دیگر پیشنهاد کرده است که اگر افراد چیزی برای کمک کردن در سازمان نداشته باشند نباید وقت خود را برای دریافت کمک از دیگران هدر دهند. این مفاهیم همان مفروضاتی هستند که افراد در عامل کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی برای هنرآفرین کردن کار خود از آن استفاده می‌کنند و موجب چابکی در سازمان می‌شود.

به نظر می‌رسد که در وزارت ورزش و جوانان عامل کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی بهترین پیش‌بینی‌کننده چابکی سازمانی است، یعنی وزارتخانه از کارمندی بهره می‌برد که روابط کاری خود را آگاهانه انتخاب می‌کنند و متعاقب آن ادامه می‌دهند. مطابق با تحقیق تیمز و همکاران (۲۰۱۵) هنرآفرینی شغل یک کارمند بر نگرش‌ها و پیامدهای کاری همکار او در همان محیط کاری اثر می‌گذارد. بر اساس یافته‌های مطالعات محققان باید بیان کرد زمانی که یک کارمند در مورد شخصیت فعال همکار خود نظر مثبتی می‌دهد، آن همکار هم از نظر هنرآفرین کردن شغل خود و هم از نظر تعهد در سطوح بالایی قرار می‌گیرد. به عبارت بهتر، هر زمان که یک فرد در محیط دو نفره شغلی اقدام به هنرآفرینی شغل می‌کند، دیدگاه همکار او نیز در مورد ابعاد مختلف شغلی تغییر می‌کند. این تعامل اجتماعی در محیط کاری موجب می‌شود تا پویایی روانی و جسمانی در شغل افزایش یابد و متصدیان مشاغل ورزشی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران آمادگی واکنش به تغییرات محیطی را بر اساس چابکی داشته باشند.

رویکرد دیگر که بر اساس کاهش عوامل بازدارنده و افزایش منابع اجتماعی شغل به وجود می‌آید مبتنی بر نگرش کارکنان نسبت به رهبری و فناوری است. معلمان تربیت بدنی

همچنین سایر نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که هنرآفرینی شغل به طور کلی با ضریب اثر ۱/۰۷ و سطح معنی‌داری ارزش تی برابر با ۱۱/۵۴ توانست چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان را برآورد نماید ( $R^2 = ۱/۱۴$ ). شکل شماره ۴ مربوط به ضریب اثر کلی هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی است. شاخص‌های برازش این مدل نیز در جدول شماره ۵ مشخص شده است. بر اساس داده‌های جدول شماره ۵ باید بیان کرد که اثربخشی ابعاد هنرآفرینی بر چابکی سازمانی به مراتب بهتر از اثرگذاری سازه کلی این تکنیک شغلی در کارمندان وزارت ورزش و جوانان است.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان طور که بیان شد هدف از این پژوهش، تعیین اثر ابعاد هنرآفرینی شغل بر چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. پیش‌فرض پژوهش آن بود که تفاوت‌های فردی و خلاقیت حاصل از هنرآفرینی شغل بر محیط سازمان اثر گذاشته و می‌تواند کارمندان را طوری توانمند کند که به تغییرات سریع محیطی، بهترین واکنش را از خود نشان دهند. نتایج برای آزمون این فرضیه نشان داد که بیشترین عامل از هنرآفرینی شغل که می‌تواند اثر مستقیم روی چابکی سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بگذارد، عامل کاهش عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی است و بعد از آن مهمترین عامل دیگر، افزایش منابع اجتماعی شغل قرار دارد. با توجه به بارهای عاملی ابعاد منعکس‌کننده چابکی سازمانی، ابعاد هنرآفرینی شغل می‌تواند عمده‌تأثیر بر ابعاد رهبری و فناوری اثر بیشتری می‌گذارد.

ظهور این یافته‌ها را می‌توان بر اساس تحقیقات تیمز و باکر (۲۰۱۰) و تیمز و همکاران (۲۰۱۵) مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر و مطالعات گذشته می‌توان بیان کرد که کارمندان عوامل بازدارنده تقاضاهای شغلی خود را تا آن جا که می‌توانند کاهش می‌دهند. این عوامل شامل افراد مزاحم در کار، اشیای مزاحم در کار و غیره می‌شوند. در واقع کارمندان برای دستیابی به موقعیت چابکی، واکنش سریع به تغییرات محیطی و تصمیم‌گیری‌های ناگهانی

همین دلیل یکی از راه‌های ایجاد چنین نگرشی به چابکی سازمانی در سازمان‌های بزرگ ورزشی، فراهم کردن بستری مناسب برای هنرآفرین کردن شغل به وسیله متصدیان مشاغل ورزشی است. به عبارت بهتر، اگر رهبران سازمان‌های بزرگ ورزشی به دنبال چابکی سازمانی و ایجاد نگرش‌های مثبت کارکنان به نقش رهبری در چابکی سازمانی هستند به نظر می‌رسد که باید طرح‌های شغلی کارمندان را طوری تدوین کنند تا استقلال و آزادی عمل برای جرح و تعدیل وظایف، روابط و ادراکات شغلی برای هر یک از کارمندان وجود داشته باشد. البته نباید از این موضوع غافل بود که هنرآفرینی شغل مانند شمشیر دو لبه‌ای می‌ماند که ممکن است همسو یا ناهمسو با اهداف سازمان به وسیله کارکنان ایجاد شود. برای برون‌رفت از این روی سکه هنرآفرینی شغل، به مدیران پیشنهاد می‌شود که مؤلفه‌های اعتمادساز مانند حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، طراحی انگیزشی شغل، مدیریت بر مبنای هدف و سایر رویکردهای نوین برانگیختگی و انگیزش در کار را مورد استفاده قرار دهند تا کارکنان با هنرآفرینی شغل خود، از اهداف سازمان دور نشوند. ابزار دیگری که می‌تواند کمک‌کننده باشد این است که مدیریت سازمان‌های بزرگ و بوروکرات در ورزش می‌تواند روزمرگی را در کارکنان کاهش دهد. چنین فرایندی با طراحی مجدد شغل با تحریک ویژگی استقلال و اختیار میسر می‌شود. باز هم باید تأکید کرد که استفاده از این ابزار فقط زمانی مناسب است که افراد توانایی و ظرفیت برخورداری از این ویژگی شغلی را دارا باشند، در غیر این صورت اهداف سازمان به انحراف کشیده می‌شوند.

راهکار دیگری که می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد، هنرآفرینی شغل در سطح تیم‌های کاری است (تیمز و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به این که تیم‌های کاری در سازمان‌های بزرگ دارای تخصص‌های گوناگون و تکمیلی هستند (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۱)، به همین دلیل انتظار می‌رود که افراد برای تکمیل وظایف، روابط و ادراکات شغلی خود، مهارت‌ها و توانایی‌های خود را تعمیم و گسترش دهند و عضویت در تیم‌های کاری بهترین فرصت برای ایجاد چنین توسعه‌ای است. از این رو، با ایجاد و تشکیل تیم‌های کاری در وزارت ورزش و جوانان و استفاده از تخصص‌های منحصربه‌فرد در این تیم، می‌توان انتظار داشت که چابکی سازمانی به سمت استفاده از فناوری و رهبری گرایش شدیدی پیدا کند، یعنی همان مفروضاتی که برای چابکی سازمانی وزارتخانه ضروری هستند. وجود این تیم‌های خودگردان باعث می‌شود که کارکنان هم از مهارت‌های مختلف خود در شغل

به مثابه یکی از انواع منابع انسانی در ورزش نشان دادند که نگرش‌های منفی به مهارت‌های فناوری اطلاعات در درس تربیت بدنی مدارس دوره ابتدایی دارند (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳) که شاید به دلیل عدم هنرآفرین کردن شغل خود باشد. به نظر می‌رسد که علاوه بر گسترش زیرساخت‌ها که موجب مدیریت دانش می‌شود (مرادی چالستری و همکاران، ۱۳۹۴)، پویایی حاصل از هنرآفرین کردن شغل در کارکنان نیز موجب ایجاد نگرش‌های روانی مثبت در افراد می‌شود تا با حس همکاری متقابل (هنرآفرینی رابطه‌ای) بتوانند مهارت‌های فناوری خود را تکمیل نمایند. البته برای انجام چنین رویکردی آنها می‌توانند عدم تناسب فرد-شغل را به وجود بیاورند تا با ایجاد یک حس نیاز بتوانند به یکدیگر یاری برسانند (باکر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). بر اساس این مکانیسم انتظار می‌رود که کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران منابع ساختاری در شغل خود از قبیل شرح وظایف رسمی، نقش‌های رسمی، روابط رسمی و غیره را به طوری تغییر دهند تا به عدم تناسب خود با شغل دست یابند. مثلاً ممکن است بخشی از انجام کارهای روزانه خود را با افرادی یا همکارانی تقسیم نمایند که در حیطه وظایف آنها نیست. این افراد مخصوصاً چنین اقدامی می‌کنند تا انجام وظایف رسمی خود را لذت‌بخش نمایند. البته یادآوری می‌شود که کارکنان هنرآفرین زمانی اقدام به چنین عملی می‌کنند که تمایل زیادی به همکار خود هم از نظر عاطفی و هم از نظر کاری دارند. در واقع کارکنان بر اساس خلاقیت‌های فردی و نوآوری دست به اقداماتی می‌زنند تا روزمرگی در کار کاهش یابد. در این حالت است که نیازهای رشدی افراد برانگیخته می‌شوند و افراد برای ارضاء این نیازها اقدام به هنرآفرین کردن شغل خود از طریق کاهش عوامل بازدارنده شغل می‌کنند. البته نباید فراموش کرد که اگر این فرایند بیش از حد مجاز طولانی شود، نمی‌توان همان مفروضات را صادق دانست که البته به فرهنگ‌های ملی نیز بستگی دارد (فرید و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). علاوه بر این، باکر و همکاران (۲۰۱۲) بیان کردند که به استثنای فرهنگ‌های ملی، تفاوت‌های فردی (از قبیل خود-کارآمدی، خود-تنظیمی و شخصیت فعال) و ویژگی استقلال در وظایف کاری می‌توانند عوامل تعدیل‌کننده در این زمینه به شمار روند.

این فرایند از طرف دیگر موجب ایجاد نگرش‌های مثبت به رهبری وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی می‌شود. به

- (الف). مطالعه تجربی مدل ویژگی‌های شغل در ورزش: شواهدی از داوران فوتبال. مدیریت ورزشی، ۶ (۳)، صص ۵۵۹-۵۷۴.
- رضوانی‌نژاد، رحیم؛ لقمانی، محسن؛ پورسلطانی، حسین (۱۳۹۳). مقایسه ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲ (۴) پیاپی ۸، صص ۵۵-۶۶.
- رضوانی‌نژاد، رحیم؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ شفیعی، شهرام؛ قلیچ‌زاده، مریم؛ لقمانی، محسن (۱۳۹۳). بررسی ویژگی‌های شغلی دبیری تربیت بدنی بر اساس مدل JCM. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۶ (۲)، صص ۶۳-۷۹.
- رضوانی‌نژاد، رحیم؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ عیدی، حسین؛ ابراهیم؛ آکو (۱۳۹۳). تدوین الگوی اثربخشی فدراسیون‌های منتخب ورزشی عراق. مدیریت و توسعه ورزش، ۳ (۱)، صص ۳۵-۴۹.
- رضوانی‌نژاد، رحیم؛ ملایی، مینا؛ یوسفی، سید جلیل (۱۳۹۱). کاربرد تئوری سازمان در ورزش. تهران: انتشارات حتمی.
- شعبانی‌بهار، غلامرضا (۱۳۹۲). اصول و مبانی مدیریت در سازمان‌های ورزشی. همدان: انتشارات دانشگاه بوعلی سینا.
- شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ عرفانی، نصراله؛ گودرزی، محمود؛ منصف، علی (۱۳۹۳). کاربرد مدل تحلیل مسیر در تبیین شاخص‌های مؤثر بر موفقیت ورزشی تیم‌های ایران در رویدادهای بین‌المللی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳ (۱۱)، صص ۱۱۷-۱۳۱.
- طالب‌پور، مهدی؛ لقمانی، محسن؛ روحانی، میثم؛ ایرانی، وحید (۱۳۹۲). طراحی مدل پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲ (۲)، صص ۷۹-۹۰.
- عیدی، حسین؛ رضوانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل (۱۳۹۳). معرفی ابزار اندازه‌گیری اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۶ (۲۲)، صص ۶۳-۸۴.
- مرادی چالستری، جوادی؛ نوروزیان قهقرخی، سهیلا؛ مرادی، محمدرضا؛ جمالی گله، محمود (۱۳۹۴). ارائه مدل زیرساخت فناوری اطلاعات و موفقیت مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳ (۱۲)، صص ۳۵-۵۱.
- ویسی، کوروش (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.

## REFERENCES

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B.
- Chelladurai, P. (2013). A personal journey in theorizing in sport management. *Sport Management Review*, 16, PP 22-28.

استفاده کنند و هم مسئولیت نتایج عملکرد شغلی خود را بیشتر و با تعهد بالاتری بر عهده گیرند. بنابراین ایجاد تیم‌های کاری خودگردان راه دیگری برای هنرآفرین کردن مشاغل سازمان‌های بزرگ دولتی است، هر چند که چیدمان افراد در این گروه‌ها باید با حساسیت بالایی صورت پذیرد. برای جلوگیری از عدم کارایی تیم‌های خودگردان که می‌تواند هنرآفرینی شغل را به دنبال داشته باشد، پیشنهاد می‌شود که گروه‌های غیررسمی در سازمان بیشتر مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. مدیریت کارآمد و موفق می‌تواند از این گروه‌های غیررسمی به مثابه یک نقطه قوت در سازمان خود استفاده کند و با دریافت اطلاعات غیرمستقیم از این کانال‌ها، می‌تواند چیدمان صحیحی برای تیم‌های تخصصی در وزارت ورزش و جوانان داشته باشد. به هر حال، ویژگی‌های هنرآفرینی شغل فقط به چابکی سازمانی و ابعاد آن محدود نمی‌شوند و می‌تواند بر سایر جنبه‌های فردی، گروهی و سازمانی نهادهای بزرگ ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان بسط یابند.

## منابع

- اسدی، نفیسه (۱۳۹۳). تعیین رابطه چابکی سازمانی با اثربخشی سازمانی در اداره ورزش و جوانان شهر همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی دانشگاه بوعلی سینا همدان.
- بخش چناری، امین‌رضا؛ عیدی، حسین؛ عباسی، همایون (۱۳۹۳). تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان). مطالعات مبانی مدیریت در ورزش، ۱ (۴)، صص ۱۹-۲۸.
- پاک‌نژاد، احمد؛ کارگر، غلامعلی؛ هنری، حبیب (۱۳۹۰). رابطه میان سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۲، صص ۱۴۹-۱۶۸.
- جعفر نژاد، احمد و شهائی، بهنام. (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک. انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.
- رضوی، سید محمدحسین؛ لقمانی، محسن؛ رزاقی، محمدابراهیم؛ منوچهری‌نژاد، محسن (۱۳۹۳). تحلیل عواملی موانع کاربرد فناوری اطلاعات در درس تربیت بدنی مدارس دوره ابتدایی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳ (۲) پیاپی ۱۰، صص ۱۱۵-۱۲۶.
- رضوانیان، محمدرحیم؛ ملایی، مینا؛ آبسالان، شکوفه (۱۳۹۲). بررسی چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان‌ها. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۰، صص ۱۸۵-۲۰۴.
- رضوانی‌نژاد، رحیم؛ لقمانی، محسن؛ پورسلطانی، حسین (۱۳۹۳).

- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, PP 278-296.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, PP 764-775. Retrieved from Business Source Premier Database.
- Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2015). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*. 1, Elsevier, Oxford, UK: PP 20-36.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2013). "Daily job crafting and the self-efficacy - performance relationship". *Journal of Managerial Psychology*, 29 (5), PP 490-507. DOI: 10.1108/JMP-05-2012-0148.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2015). "Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-Being of Colleagues?". *Applied Psychology: An International Review*: PP 1-26. DOI: 10.1111/apps.12043.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013). "The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being". *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, PP 230-240.
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). "A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature". *Managing Leisure*. 19 (2), PP 121-150. DOI: 10.1080/13606719.2013.859460.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Daanetje, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65 (10), PP 1359-1378.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and met analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, PP 834-848.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Bortoluzzi, G., Piccaluga, A. (2014). Undinese Calcio soccer football as a talent factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32 (2), PP 319-336.
- Eydi, H. (2015). "Analysis of Organizational effectiveness Approaches (Case Study: Sporting Organizations Field)". *International Journal of Management Science*: PP 1-8.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28, PP 911-927.
- Grant, A. M. (2013). *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*. New York: Viking Press.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010). *Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives*. American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Washington D.C.: APA Books.
- Ibrahim, A., Eydi, H., Ramezanehghad, Hemmatinejad, M. A. (2013). Designing Organizational Effectiveness in Iraqi Sport Federations. *Sport Management International Journal*, 8 (1), PP 44-56.
- Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W. (1970) "Determining Sample Size for Research Activities". *Educational and Psychological Measurement*: PP 1-3.