



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال ششم، شماره دوم، پیاپی ۱۱



## روایی و پایایی پرسشنامه هنرآفرینی شغل (JCS) در ورزش

غلامرضا شعبانی بهار<sup>۱</sup>، محسن لقمانی<sup>۲\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۷/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۴/۴/۸

### چکیده

**هدف:** هنرآفرینی شغل بر خلاف طراحی شغل، فرایندی کارمندمحور و مرتبط با ارزشمندشدن شغل است. با توجه به عدم وجود ابزار دقیقی ارزیابی این پدیده در منابع انسانی، پژوهش حاضر با هدف بومی‌سازی پرسشنامه هنرآفرینی شغل (JCS) در کارمندان ورزشی طراحی شده است.

**روش‌شناسی:** تعداد ۱۹۱ کارمند ستادی وزارت ورزش و جوانان به طور تصادفی و بر اساس جدول کرجسی و همکاران (۱۹۷۰) انتخاب شدند و به پرسشنامه ۲۱ گویه‌ای هنرآفرینی شغل تیمز و همکاران (۲۰۱۲) پاسخ دادند. همچنین روایی صوری و محتوایی اولیه پرسشنامه به وسیله ۱۷ نفر از اساتید دانشگاه و بخشی از نمونه آماری مورد تأیید قرار گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که بر اساس ۶۴ درصد واریانس کل و با حذف دو گویه ۶ و ۲۱، همان چهار عامل افزایش منابع ساختاری، کاهش به تأخیر انداختن تقاضاهای شغلی، افزایش منابع اجتماعی و افزایش چالش در تقاضاهای شغلی منعکس‌کننده هنرآفرینی شغل در نیروی انسانی ورزشی به شمار می‌روند. به طور ویژه، عامل افزایش منابع اجتماعی شغل بهترین منعکس‌کننده هنرآفرین کردن شغل برای منابع انسانی در ورزش بود ( $R^2 = 0.165$ ).

**نتیجه‌گیری:** بر این اساس باید بیان کرد که محققان برای طراحی مطالعات خود در حوزه منابع انسانی در ورزش می‌توانند نسخه ۱۹ گویه‌ای موجود در این پژوهش را با روایی و پایایی مناسبی استفاده نمایند. **واژه‌های کلیدی:** هنرآفرینی شغل، مدل تقاضا-منابع شغل، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی، وزارت ورزش و جوانان.

۱. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبایی تهران

۲. استادیار مدیریت ورزشی مؤسسه آموزش عالی شفق تنکابن

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: refereeloghmani67@gmail.com

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، هر یک از سازمان‌های دولتی، غیردولتی، بازرگانی، صنعتی و غیره نیاز دارند تا منابع خود را مورد پالایش قرار دهند که در این بین، سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. سجادی (۱۳۹۲) بیان کرد که منابع انسانی از حیاتی‌ترین منابع سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند و باید با اهتمام ویژه‌ای بر این نوع مدیریت تأکید کرد. با توجه به این که افراد یکی از ویژگی‌های سازمان‌های ورزشی هستند (شعبانی‌بهار، ۱۳۹۱)، محققان متعددی توانستند رویکردهای نوینی برای مدیریت اثربخش این منابع را بررسی کنند. مثلاً تیلور و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) از طریق رویکرد استراتژیک، عیدی و همکاران (۲۰۱۱) و ویناند و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) بر اساس دیدگاه اثربخشی سازمانی، چلادورای<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) از دیدگاه تئوری‌سازی در مدیریت ورزشی، چلادورای (۲۰۰۶) به صورت طبقه‌بندی انواع منابع انسانی مانند کارکنان حقوق‌بگیر، داوطلبان و مشتریان نشان دادند که بهره‌وری سازمان‌های ورزشی تا حدود زیادی به همین منابع انسانی و توانمند کردن آنها در شغل باز می‌گردد.

در تأیید ادعای محققان گذشته، اخیراً شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که تدوین سیاست‌گذاری‌ها در جهت حمایت شغلی از ورزشکاران می‌تواند تا حدود زیادی موفقیت ورزشی کاروان تیم‌های ملی ایران را در رویدادهای بین‌المللی پیش‌بینی نماید. این یافته‌ها نشان می‌دهند که مشاغل ورزشی فراتر

از انتظار و آن چه که به نظر می‌رسد اهمیت دارند. به همین دلیل محققان اثربخش‌ترین رویکردها و تکنیک‌های طراحی شغل را ارائه دادند (مانند غنی‌سازی، توسعه، چرخش شغلی و غیره، اولدهام و هاگمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) که در محیط‌های ورزشی بارها به وسیله محققان در انواع منابع انسانی از قبیل داوران لیگ برتر فوتبال (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، الف، ب)، مربیان حرفه‌ای فوتبال (طالب‌پور و همکاران، ۱۳۹۲)، معلمان تربیت بدنی (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، ج) مورد بررسی قرار گرفت. با این که تکنیک‌های طراحی شغل برگرفته از ویژگی‌های ماهوی کار (از قبیل تنوع مهارت، اهمیت وظیفه، استقلال، بازخورد و غیره) بودند و در محیط‌های ورزشی نیز کارکردهای مثبتی داشتند و موجب ایجاد پیامدهای نگرشی مطلوبی شدند، اما انتقادات از این رویکرد همچنان وجود دارد. به استثنای عدم عینی بودن آن و ارزیابی بعضاً اشتباه و جابجایی آن با رویکردهای قدرت (ففر<sup>۵</sup>، ۱۹۸۱)، به نظر می‌رسد که طراحی شغل پاسخگوی نیازهای فرد به فرد افراد در محیط کار نیست. چون طرح‌های شغلی به وسیله مدیران و متخصصان شغل برای مجموعه‌ای از منابع انسانی تدوین می‌شوند که شاید در ظاهر متجانس باشند، اما ممکن است در ماهیت فردی خود ابعاد پنهانی داشته باشند. با این که طراحی شغل شامل واگذاری وظایف و روابط مشخص به یک شخص در یک سازمان است، اما با این حال تحقیقات نشان داده‌اند که

1. Taylor et al.

2. Winand et al.

3. Chelladurai

4. Oldham &amp; Hackman

5. Pfeffer

تغییر در زمانبندی، صرف انرژی و دقت لازم برای انجام وظایف متعدد، جرح و تعدیل می‌نمایند. در هنرآفرینی رابطه‌ای کارمندان خودشان مشخص می‌کنند که برای انجام وظایف شغلی‌شان چگونه، چه زمانی و با چه کارمندی تعامل داشته باشند. در نهایت هنرآفرینی شناختی بر نحوه تغییرات ادراک کارمندان از وظایف و روابط کاری اشاره دارد (برگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). از طریق به کارگیری ترکیبی از این تکنیک‌های سه‌گانه هنرآفرینی شغل، کارمندان تبدیل به هنرآفرینان شغل می‌شوند. ویژگی اصلی هنرآفرینی شغل آن است که کارمندان اصلاحات شغلی‌شان را از پایین به بالا انجام می‌دهند، دقیقاً بر خلاف مدیرانی که تغییرات شغلی حاصل از طراحی شغل را از بالا به پایین اعمال می‌نمایند.

رزنوسکی و دوتون (۲۰۰۱) که برای اولین بار تئوری هنرآفرینی شغل را ارائه دادند، بیان کردند که کارکنان همیشه به شرح وظایف رسمی خود عمل نمی‌کنند، اما به جای آن به صورت فعالانه‌ای طوری شغل خود را شکل می‌دهند و از آن استفاده می‌کنند تا نیازها، ارزش‌ها و اولویت‌های خودشان ارضا شوند. از نظر آنها کارمندان زمانی شغل خود را هنرآفرین می‌کنند که دارای انگیزه‌هایی از قبیل تغییر دادن مفهوم و هویت‌های کاری‌شان باشند. به این ترتیب باید بیان کرد که پیامدهای اصلی هنرآفرینی شغل شامل ادراک‌های تعدیل شده در معنی‌داری و هویت کار هستند. گرت و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق دیگری نشان دادند که کارمندان می‌توانند در مورد ارزش‌های

طرح‌های شغلی حاصل از طراحی شغل در حقیقت ابتدا از آن جایی شکل می‌گیرند که کارمندان خودشان روابط و وظایف کاری را تغییر می‌دهند. چنین تغییراتی بر اساس مفهوم **هنرآفرینی شغل**<sup>۱</sup> توجیه می‌شود. به طور دقیق‌تر باید بیان کرد، هنرآفرینی شغل فرایندی است که در آن کارمندان طرح‌های شغلی حاصل از طراحی شغل خود را به طور فردی و آن طور که به نظر خود مفید می‌آیند تعریف و تصویرسازی مجدد می‌کنند (رزنوسکی و دوتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). این تغییرات می‌توانند تأثیر زیادی روی معنی‌دار و ارزشمند شدن کار بگذارند. در واقع، هنرآفرینی شغل یک راه برای تفکر در مورد طراحی شغلی است که کارمندان را در "صندلی راننده"<sup>۳</sup> قرار می‌دهد تا معنی‌داری و ارزشمند شدن کار را افزایش دهد. هنرآفرینان شغل (افرادی که از هنر خود برای ارزشمند شدن کارشان استفاده می‌کنند) قادر هستند به طور فعالانه‌ای مجدداً مرزهای شغلی خود را از طریق سه تکنیک هنرآفرینی شغل شکل دهند. این سه تکنیک عبارت از هنرآفرینی وظیفه‌ای، رابطه‌ای و شناختی<sup>۴</sup> هستند. در هنرآفرینی وظیفه‌ای کارمندان تمامی مسئولیت‌هایی را که به وسیله شرح وظایف، رسمی‌سازی شده است از طریق اضافه کردن یا حذف کردن وظایف، تغییر ماهیت وظایف، یا

### 1. Job Crafting

### 2. Wrzesniewski and Dutton

۳. در این جا صندلی راننده کنایه از هدایت مسیرهای شغلی به وسیله خود کارمندان است. یعنی شغل افراد به مثابه یک اتوموبیل در اختیار آنها قرار می‌گیرد تا آنها با هنر خود، شغل را به بهترین شکل هدایت کنند تا بیشترین بازدهی را داشته باشد.

### 4. Task, Relational, and Cognitive Crafting

5. Berg et al.

6. Grant et al.

تجارت‌محور کارآیی دارد، در حالی که پرسشنامه تیمز و همکاران (۲۰۱۲) دارای ۲۱ گویه و ۴ عامل است که تناسب بیشتری با محیط‌های دولتی و سازمان‌های بزرگ دارد. تیمز و همکاران (۲۰۱۲) در طراحی پرسشنامه هنرآفرینی شغل<sup>۴</sup> (JCS) از مدل تقاضا-منابع شغلی<sup>۵</sup> (JD-R) استفاده کردند با این پیش‌فرض که هنرآفرینی شغل تغییراتی در جهت تعادل برقرار کردن بین تقاضاها و منابع شغلی کارمندان بر اساس نیازها و توانایی‌هایشان است (باکر و دموروتی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). تقاضاهای شغلی تمامی جنبه‌های شغلی را در بر می‌گیرد که مستلزم به کارگیری تلاش‌ها و مهارت‌های جسمانی و روانی (شناختی و هیجانی) کارکنان است. از این رو، تقاضاهای شغلی با هزینه‌های جسمانی و فیزیولوژیک مرتبط است. در مقابل، منابع شغلی آن دسته از جنبه‌های شغل را شامل می‌شوند که مرتبط با دستیابی به اهداف کاری، کاهش تقاضاهای شغلی و تحریک یادگیری، رشد و پیشرفت فردی هستند (مانند استقلال و بازخورد از عملکرد). بنابراین ایده هنرآفرینی شغل بر اساس مدل تقاضا-منابع شغلی همان اولویت‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌هایی بود (برگ و دوتون، ۲۰۰۸) که کارمندان می‌توانند برای هنرآفرین کردن شغل خود آنها را به تعادل بکشانند.

به هر حال پرسشنامه موجود هنرآفرینی شغل بر همین اساس طراحی شده است و پس از سه دور مطالعه کیفی و کمی از ۴۲ گویه به ۲۱ گویه تقلیل یافت و از سه مؤلفه به ابعاد چهارگانه

شغلی خود، بازخورد مثبتی به دیگران بدهند. بر این اساس هنرآفرینی شغل می‌تواند به معنی ایجاد و تقویت روابط مفید و پویا با مشتریان و افراد مرتبط با کار باشد. در تأیید این یافته‌ها، گرت (۲۰۱۳) بیان کرد که کارمندان برای دریافت امتیازات و کمک از یکدیگر باید امتیازاتی برای دادن داشته باشند، در غیر این صورت نباید وقت خود را برای دریافت کمک و بازخوردهای مثبت از همکاران و مشتریان بی-جهت هدر دهند. او بر این نکته تأکید داشت که کمک به دیگران می‌تواند موفقیت را تضمین نماید. البته نباید فراموش کرد که اگر این فرایند (یعنی امتیاز دادن و کمک کردن) فقط برای نتیجه گرفتن (یعنی امتیاز و کمک گرفتن) باشد ممکن است عمل نکند. شاید به همین دلیل باشد که تیمز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیدند که هنرآفرینی شغل اثر مثبتی بر پویایی و تندرستی همکاران در محیط کار می‌گذارد.

ظهور تئوری هنرآفرینی شغل در بهبود پیامدهای روانشناختی کارکنان موجب شد تا توافق همگانی در محققان ایجاد شود و ابزار مناسبی در این زمینه توسعه یابد و حتی بعضی محققان عنوان کنند که هنرآفرینی شغل عصر موفقی در مشاغل امروزی محیط کار است (کوجی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). دو پرسشنامه به منظور سنجش هنرآفرینی شغل ارائه شد. پرسشنامه اول مربوط به محققانی از قبیل نیلسون و آبیگارد<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) بود که این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه و ۵ مؤلفه است که اکثر آنها برای شرکت‌های خصوصی و

4. Job Crafting Scale (JCS)  
5. Job Demands-Resources  
6. Bakker and Demerouti

1. Tims et al.  
2. Kooji et al.  
3. Nielsen & Abildgaard

سازمانی مانند جابجایی پرسنل (کولیک و همکاران<sup>۷</sup>، ۱۹۸۷) داشته باشد. تیمز و همکاران (۲۰۱۴، ۲۰۱۳) با بکارگیری همین پرسشنامه نشان دادند که هنرآفرینی شغل اثرات مطلوبی روی رضایت شغلی، تندرستی، خودکارآمدی و عملکرد شغلی می‌گذارد که مستلزم تعادل میان تقاضاها و منابع شغلی است.

به این ترتیب ملاحظه می‌شود که پرسشنامه هنرآفرینی شغل بر اساس مکانیزم‌های تقاضا - منابع شغلی طراحی شد تا محققان بتوانند از این پرسشنامه در محیط‌های مختلف شغلی و مدیریتی استفاده کنند. در حوزه مدیریت ورزشی نیز این نیاز بیش از پیش احساس می‌شود، چون ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳) و عیدی و همکاران (۱۳۹۳) یکی از شاخص‌های اثربخشی سازمان‌های ورزشی را توانمندسازی منابع انسانی بیان کردند. به همین دلیل پرسشنامه هنرآفرینی شغل در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران توزیع شده است تا این پرسشنامه به طور ویژه بتواند مورد ارزیابی روایی و پایایی قرار گیرد. مهمترین و متداول‌ترین روش‌های بومی‌سازی پرسشنامه و ابزار کمی تحقیقات، تحلیل عاملی است که به دو صورت اکتشافی<sup>۸</sup> (EFA) و تأییدی<sup>۹</sup> (CFA) انجام می‌گیرد تا انواع روایی سازه از قبیل روایی واگرا، همگرا، افتراقی و غیره به دست آید. قطع یقین، این ابزار در آینده کمک خواهد کرد تا مدیران و محققان منابع انسانی بتوانند برآورد بهتری از نیروی کار خود داشته باشند و

افزایش منابع ساختاری شغل<sup>۱</sup>، کاهش به تأخیر انداختن تقاضاهای شغلی<sup>۲</sup>، افزایش منابع اجتماعی شغل<sup>۳</sup>، و افزایش چالش در تقاضاهای شغل<sup>۴</sup> افزایش پیدا کرد. افزایش منابع ساختاری شغل به تنوع منابع، 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 آن‌که منابع اجتماعی شغل را می‌توان با ویژگی‌های اجتماعی کار مقایسه کرد که هر کدام از آنها موجب پیامدهای نگرشی مثبتی می‌شوند (گرت و همکاران، 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>۵</sup>، ۲۰۰۵) و تعهد (کرافورد و همکاران<sup>۶</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، ۲۰۰۹) و هم

1. Increasing Structural Job Resources
2. Decreasing Hindering job Demands
3. Increasing Social Job Resources
4. Increasing Challenging Job Demands
5. LePine et al.
6. Crawford et al.

7. Kulik et al.

8. Exploratory Factor Analyzing (EFA)

9. Confirmatory Factor Analyzing (CFA)

راهکارهای بهتری در جهت بهبود اثربخشی اهداف سازمانی تدوین نمایند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع طبقه‌بندی‌های معادلات ساختاری با تأکید بر تعیین روایی و پایایی سازه 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>۱</sup> (۱۹۷۰) استفاده شد. مطابق با این جدول، برای جامعه ۵۰۰ نفر، تعداد ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه تعیین شده است.

در مرحله بعد، پرسشنامه هنرآفرینی شغل تیمز و همکاران (۲۰۱۲) در میان نمونه پژوهش توزیع و جمع‌آوری شد که از این تعداد، ۱۹۱ نفر پرسشنامه‌ها را به طور خوانا و دقیق برگشت داده‌اند (نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها = ۸۸ درصد). همان طور که پیشتر بیان شد، این پرسشنامه دارای ۲۱ گویه پنج-ارزشی لیکرت بود (۱ = کاملاً مخالفم؛ ۲ = مخالفم؛ ۳ = مطمئن نیستم؛ ۴ = موافقم؛ ۵ = کاملاً موافقم) که بر اساس مطالعه‌ای روی ۳۷۵ کارمند شرکت‌های بازرگانی هلند توسعه یافت. گویه‌های ۱ تا ۵ مربوط به عامل افزایش منابع ساختاری شغل، گویه‌های ۶ تا ۱۱ مربوط به عامل کاهش تقاضاهای غیرضروری شغل، گویه‌های ۱۲ تا ۱۶ مربوط به عامل افزایش منابع اجتماعی شغل، و گویه‌های

۱۷ تا ۲۱ مربوط به عامل افزایش چالش در تقاضاهای شغل هستند.

پس از ترجمه و ویرایش ساختاری زبان و ادبیات فارسی، پرسشنامه در اختیار ۱۷ تن از اساتید مدیریت ورزشی و صاحب‌نظران قرار گرفت تا روایی صوری و محتوایی آن را تأیید کنند. پس از تکمیل این مرحله و انجام برخی از اصلاحات پیشنهادی متخصصان، پرسشنامه جهت توزیع نهایی شد. به همین منظور پس از مکاتبات اداری، مجوز توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از اداره حراست و مرکز حراست فیزیکی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی اخذ شد. لذا تعداد ۳۱ پرسشنامه به ماثبه مطالعه راهنما در میان جامعه هدف توزیع شد تا پایایی پرسشنامه و مقیاس‌های آن تأیید شود. ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه هنرآفرینی شغل حدود ۰/۸۳ به دست آمد. پایایی هر کدام از عامل‌های افزایش منابع ساختاری شغل (۰/۸۲)، کاهش به تأخیر انداختن تقاضاهای شغل (۰/۸۴)، افزایش منابع اجتماعی شغل (۰/۸۹) و افزایش چالش در تقاضاهای شغل (۰/۶۸) نیز مورد تأیید قرار گرفت.

از روش‌های آماری توصیفی مانند میانگین، انحراف استاندارد و خطای استاندارد برای توصیف ابعاد و آیتم‌های پرسشنامه پژوهش استفاده شد. همچنین به منظور بومی‌سازی و تعیین روایی واگرا، همگرا، تشخیصی و پایایی پرسشنامه هنرآفرینی شغل در ورزش از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) از طریق نرم‌افزار SPSS و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) از طریق نرم‌افزار LISREL استفاده شد.

اطمینان حدود ۶۴ درصد از کل واریانس، ابزار هنرآفرینی شغل را در همان چهار مؤلفه یا عامل افزایش منابع ساختاری شغل، کاهش نیازهای غیرضروری شغل، افزایش منابع اجتماعی شغل، و افزایش نیازهای چالش‌برانگیز شغل قرار داد (جدول ۱). البته این نتایج حاکی از آن است که گوپه ششم پرسشنامه دارای بار عاملی مشترک بین دو عامل است که در یکی از آنها به صورت مثبت و در دیگری به طور منفی قرار گرفت. همچنین بار عاملی گوپه بیست و یکم نیز پایین‌تر از ۰/۴۰ بود و به همین دلیل در هیچ کدام از عوامل مربوط قرار نگرفت. به طور کلی، نتایج اولیه از تحلیل عاملی نشان داد که برای بومی‌سازی پرسشنامه هنرآفرینی شغل در ورزش باید دو گوپه ۶ و ۲۱ حذف شود. همچنین ضریب آلفای کرونباخ نیز نشان داد که تمامی عامل‌های مستخرج از پرسشنامه دارای پایایی قابل قبولی هستند و با توجه به مقدار ضریب آلفای کرونباخ با حذف گوپه (ستون آخر جدول ۱)، دیگر نیازی به حذف گوپه نیست، چون با حذف هیچ گوپه‌ی نمی‌توان پایایی را از مقدار تعیین شده افزایش داد.

### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که بیان شد تعداد ۱۹۱ نفر از مدیران، کارشناسان و کارمندان ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به پرسشنامه هنرآفرینی شغل پاسخ دادند. از این تعداد، ۱۱۳ نفر مرد و ۷۸ نفر زن بودند. نتایج توصیفی نشان می‌دهد که میانگین سنی و سابقه شغلی این افراد به ترتیب ۳۷/۶۱ و ۱۱/۱۹ سال است. از این تعداد فقط حدود ۱۲ درصد در رشته تربیت بدنی و مابقی در رشته‌های غیر از تربیت بدنی و علوم ورزشی تحصیل کرده بودند که البته مدرک تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکتری) با ۳۹/۳ درصد بیشتر از مدرک لیسانس (۳۱/۹ درصد) و فوق دیپلم (۲۸/۸ درصد) بود.

پس از تأیید پرسشنامه به صورت کیفی توسط اساتید و متخصصان تربیت بدنی و مدیریت ورزشی و همین‌طور پایایی قابل قبول در مطالعه راهنما، اکنون می‌بایست روایی و پایایی پرسشنامه (سازه) به صورت کمی به منظور هنجاریابی و بومی‌سازی مورد بررسی قرار گیرد. به همین دلیل ابتدا تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد تا روایی واگرا<sup>۱</sup> پرسشنامه تحقیق تعیین شود. روایی واگرا زمانی وجود خواهد داشت که هر گوپه با عاملی که در آن قرار گرفته است همبستگی بالایی (بیشتر از مبنا) نسبت به سایر عوامل داشته باشد. پس از آن که کفایت نمونه آماری و توزیع داده‌ها به مثابه یک پیش‌فرض تأیید شد ( $Bartlett = 2244.02$ ؛  $sig = 0.000$ )؛  $KMO = 0.87$ ، نتایج چرخش واریمکس با بارعاملی حداقل ۰/۴۰ نشان داد که می‌توان با

## جدول ۱. نتایج بار عاملی تحلیل عاملی اکتشافی (روایی واگرا) و ضریب آلفای کرونباخ ابزار هنرآفرینی شغل در ورزش

عبارت‌ها	افزایش منابع ساختاری	کاهش تأخیر در تقاضاها	افزایش منابع اجتماعی	افزایش چالش تقاضاها	M	SD	کرونباخ با حذف گویه
۱. سعی می‌کنم تمام توانایی‌ها و استعدادهایم را در این شغل نشان دهم و آنها را بهبود بخشم.	۰/۸۲				۳/۰۶	۱/۱۳	۰/۸۷
۲. در این شغل، سعی می‌کنم خودم را حرفه‌ای کنم.	۰/۷۹				۲/۸۹	۱/۱۲	۰/۸۶
۳. سعی می‌کنم چیزهای جدیدی در شغلم یاد بگیرم.	۰/۷۷				۲/۵۱	۱/۲۰	۰/۸۵
۴. من مطمئن هستم که از تمام استعدادها و ظرفیت‌های خود در شغلم استفاده می‌کنم.	۰/۶۹				۲/۵۴	۱/۰۱	۰/۸۷
۵. من در مورد مسائلی که باید انجام دهم خوب تصمیم می‌گیرم.	۰/۷۶				۲/۸۲	۱/۱۵	۰/۸۶
۶. من خودم را متقاعد می‌کنم که کارم از نظر ذهنی کمتر طاقت فرساست.	۰/۴۰ -	۰/۵۰			۳/۹۷	۰/۹۹ -	--
۷. من سعی می‌کنم خودم را متقاعد کنم و تلاش کنم که کارم از نظر احساسی و هیجانی کمتر آزاردهنده باشد.	۰/۶۹				۳/۶۵	۱/۱۷	۰/۸۰
۸. من سعی می‌کنم تا در محیط کار از افرادی فاصله بگیرم که اثرات بدی از نظر هیجانی و احساسی روی من می‌گذارند.	۰/۷۰				۳/۱۰	۱/۲۸	۰/۸۵
۹. من سعی می‌کنم تا در محیط کار از افرادی فاصله بگیرم که انتظارات نامعقولی از من دارند.	۰/۷۷				۳/۳۰	۱/۰۵	۰/۸۰
۱۰. من سعی می‌کنم تا تصمیمات دردرسسازی در این موقعیت شغلی اتخاذ نکنم.	۰/۷۳				۳/۶۲	۱/۱۱	۰/۸۰
۱۱. من سعی می‌کنم تا کار خود را طوری مدیریت کنم که برای یک موضوع خاص تمرکز طولانی‌مدت و خسته‌کننده نداشته باشم.	۰/۶۷				۴/۰۳	۱/۰۶	۰/۸۲
۱۲. من از مسئول واحد خودم این تقاضا را دارم که مرا راهنمایی و مربیگری کند.			۰/۷۱		۲/۹۸	۱/۲۳	۰/۸۶



۰/۷۴	۳/۰۶	۱/۱۹	۰/۸۶	۱۳. من در این شغل، آن چیزی را از مسئول واحد خود تقاضا می‌کنم که او را راضی می‌کند.
۰/۷۹	۳/۰۱	۱/۱۵	۰/۸۵	۱۴. وقتی مسئول واحد خود را می‌بینم روحیه می‌گیرم.
۰/۷۹	۳/۵۶	۱/۰۴	۰/۸۷	۱۵. من از بقیه همکاران و دیگران (ارتاب رجوع و غیره) می‌خواهم تا در مورد عملکرد کاری من به بنده بازخورد دهند.
۰/۷۸	۳/۳۱	۱/۱۷	۰/۸۵	۱۶. من از همکاران خود می‌خواهم تا به بنده مشورت دهند (در مورد کار و غیره).
۰/۶۰	۲/۹۶	۱/۱۰	۰/۵۱	۱۷. زمانی که یک کار و طرح جالبی ارائه می‌شود، من اولین نفر خودم را به عنوان همکار پیشنهاد می‌کنم.
۰/۴۷	۳/۰۲	۱/۰۹	۰/۶۰	۱۸. اگر موضوعات جدیدی وجود داشته باشند، من اولین نفری هستم که مشتاقی یادگیری آنها هستم.
۰/۷۴	۳/۹۶	۰/۸۱	۰/۶۳	۱۹. زمانی که کار زیادی در شغلم وجود نداشته باشد، من این موقعیت را به عنوان یک فرصت برای شروع طرح‌های جدید می‌بینم.
۰/۶۶	۳/۲۷	۱/۰۵	۰/۵۹	۲۰. من به طور منظم و مکرراً وظایف شغلی اضافی را در شغلم قبول می‌کنم، حتی اگر بابت آن حقوق اضافی دریافت نکنم.
--	۳/۷۲	۱/۰۲	--	۲۱. من سعی می‌کنم شغل خود را از طریق امتحان کردن روابط اساسی بین جنبه‌های شغل چالش برانگیز کنم.
۰/۸۸	۰/۶۹	--	--	ضریب آلفای کرونباخ

در مرحله بعد، به منظور اطمینان از فرایند استخراج عامل‌های هنرآفرینی شغل و روایی همگرا<sup>۱</sup>، تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. در این مرحله، روایی همگرا از طریق دو معیار بار عاملی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول (مبنای بار

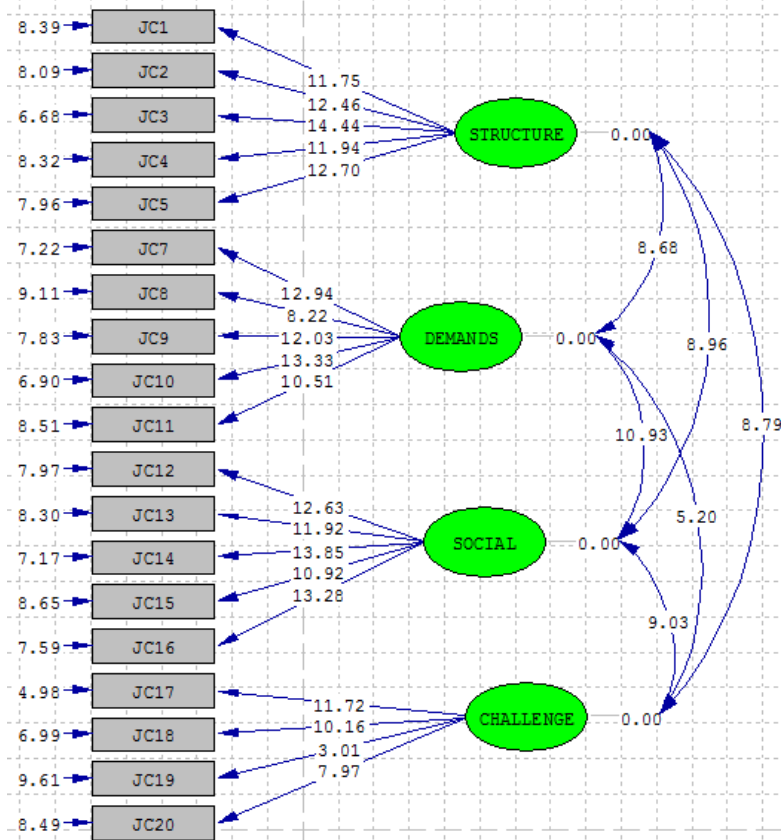
عاملی بالاتر از ۰/۵ و ارزش تی بیشتر ۱/۹۶) و میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> (AVE) بر مبنای بیشتر از ۰/۵ بررسی شد. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول نشان داد که روایی سنجی واگرا حاصل از روش EFA به درستی انجام

## 1. Convergent Validity

## 2. Average Variance Extracted

گرفته است. مطابق با شکل ۱، تمامی ۱۹ گویه توانستند عامل‌های مربوط به خود را به طور

معنی‌داری برآورد نمایندید ( $T\text{-Value} \geq 1/96$ ).



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در حالت سطح معنی‌داری (T-Value)

است، اما عامل افزایش چالش در تقاضاهای شغلی در حد قابل قبول نیست (جدول ۲). مرحله بعدی در فرایند بومی‌سازی پرسشنامه هنرآفرینی شغل در ورزش، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم است. در مرحله قبل، ارتباط گویه‌ها با عامل‌های مرتبط به تأیید رسیدند (روایی واگرا و همگرا)، اما در تحلیل عاملی مرتبه دوم، عامل‌های منعکس‌شده باید برآورد

نتایج میانگین واریانس مستخرج برای متغیرهای مکنون که بر اساس تقسیم مجموع مجذور بار عاملی هر متغیر آشکار برای متغیر مکنون مربوطه حاصل می‌شود، نشان داد که روایی همگرا برای تمامی عامل‌های افزایش منابع ساختاری شغل، کاهش تأخیر در تقاضاهای شغلی و افزایش منابع اجتماعی شغل مورد تأیید

همان طور که در جدول ۲ مشخص شده است، بیشترین بارعاملی مربوط به عامل افزایش منابع اجتماعی شغل بود که حتی کمترین خطای واریانس را نیز به خود اختصاص داد.

معنی داری در ظهور سازه هنرآفرینی شغل داشته باشند. از این رو، مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشان داد که هر کدام از عوامل مستخرج به طور معنی داری توانستند سازه هنرآفرینی شغل در ورزش را تأیید کنند.

جدول ۲. نتایج مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم پرسشنامه هنرآفرینی شغل در ورزش

خطای واریانس	R <sup>2</sup> (تبیین واریانس)	T-Value (سطح معنی داری)	AVE	میزان اثر (بار عاملی)	عاملها
۰/۴۸	۰/۵۲	۸/۱۰	۰/۶۱	۰/۷۲	افزایش منابع ساختاری شغل
۰/۴۹	۰/۵۱	۸/۲۵	۰/۵۴	۰/۷۱	کاهش تأخیر در تقاضاهای شغل
۰/۳۵	۰/۶۵	۹/۱۹	۰/۶۱	۰/۸۰	افزایش منابع اجتماعی شغل
۰/۵۱	۰/۴۹	۷/۶۷	۰/۳۸	۰/۷۰	افزایش چالش در تقاضاهای شغل

معیارهای برازش زیادی در روش شناسی مدل سازی معادلات ساختاری معرفی شده است. در نهایت شاخص های برازش مدل در این پژوهش نیز نشان دادند که هر دو مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم دارای برازش مناسبی هستند و می توان بر اساس مستندات آن با روایی قابل قبولی بحث و بررسی کرد. جدول ۳ وضعیت این شاخص ها را نشان می دهد.

پس از بررسی مدل های تأییدی باید میزان شاخص های برازش مدل را بررسی کرد. معیارهای برازش یکی از مهم ترین مراحل در تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری و تعیین روایی و پایایی است. این معیارها برای پاسخ بدین پرسش است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده ها، مدل اندازه گیری پژوهش را تأیید می کند یا خیر؟ برای پاسخگویی به این پرسش،

جدول ۳. شاخص های برازش مدل های تأییدی پرسشنامه هنرآفرینی شغل در ورزش

شاخص های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول				گروه بندی شاخص ها
برازش قابل قبول	مدل	اختصار	نام شاخص	تجزیه و تحلیل تطبیقی
NNFI > ۰/۹۰	۰/۹۴	NNFI	شاخص برازش هنجار نشده	تجزیه و تحلیل تطبیقی
NFI > ۰/۹۰	۰/۹۲	NFI	شاخص برازش هنجار شده	
CFI > ۰/۹۰	۰/۹۵	CFI	شاخص برازش تطبیقی	
IFI > ۰/۹۰	۰/۹۵	IFI	شاخص برازش افزایشی	
بالاتر از ۵۰ صدم	۰/۷۸	PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	تجزیه و تحلیل تطبیقی
RMSEA < ۰/۱۰	۰/۰۹۰	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	
مقدار بین ۱ تا ۳	۲/۵۴	$\chi^2/df$	کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	

شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم				
گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل	برازش قابل قبول
بازرزی، تأییدی، تأییدی	شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	۰/۹۴	NNFI > ۰/۹۰
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۲	NFI > ۰/۹۰
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۵	CFI > ۰/۹۰
	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۵	IFI > ۰/۹۰
مقتصد بازرزی، تأییدی	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۷۹	بالاتر از ۵۰ صدم
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۹۱	RMSEA < ۱۰٪
	کای‌اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	$\chi^2/df$	۲/۵۷	مقدار بین ۱ تا ۳

بیشترین همبستگی میان ابعاد کاهش در به تأخیر انداختن تقاضاهای شغلی و افزایش منابع اجتماعی شغل، و افزایش منابع اجتماعی شغل و افزایش چالش در تقاضاهای شغل وجود دارد (جدول ۴).

سایر نتایج نشان داد که همبستگی درونی نسبتاً بالایی در ابعاد هنرآفرینی شغل در کارمندان وجود دارد. با توجه به طبیعی بودن توزیع داده‌ها، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که

جدول ۴. میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی درونی متغیرهای تحقیق

عامل‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳
۱. افزایش منابع ساختاری شغل	۲/۷۶	۰/۹۵			
۲. کاهش تأخیر در تقاضاهای شغل	۳/۵۴	۰/۹۰	۰/۴۶		
۳. افزایش منابع اجتماعی شغل	۳/۱۸	۰/۹۶	۰/۴۸	۰/۵۳	
۴. افزایش چالش در تقاضاهای شغل	۳/۳۹	۰/۷۱	۰/۴۸	۰/۴۰	۰/۵۳

ندارند و به درستی از یکدیگر تفکیک شده‌اند. زمانی روایی تشخیصی حاصل می‌شود که مقدار AVE بزرگتر از مربع ضریب همبستگی متغیرهای آشکار مربوط به همان متغیر مکنون باشد ( $AVE \geq R^2$ ). با توجه به این که مقدار AVE سازه‌های هنرآفرینی شغل در ورزش حدود ۰/۵۳ به دست آمد، نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که تمامی عامل‌های مکنون به درستی تفکیک شده‌اند و از روایی تشخیصی قابل قبولی برخوردارند.

همچنین روایی دیگری که به منظور اعتباریابی پرسشنامه پژوهش به کار گرفته شد، روایی تشخیصی یا افتراقی<sup>۱</sup> بود. این نوع از روایی سازه نشان می‌دهد که تفکیک عوامل اکتشافی و تأییدی شده در مراحل قبل به درستی انجام گرفته است. به عبارت بهتر، روایی تشخیصی این موضوع را تأیید می‌کند که هر کدام از عامل‌ها یا متغیرهای مکنون هنرآفرینی شغل در ورزش از یکدیگر مستقل هستند و همپوشانی با یکدیگر

جدول ۵. نتایج روایی تشخیصی متغیرهای مکنون پرسشنامه هنرآفرینی شغل در ورزش

متغیرهای مکنون	۱	۲	۳	۴
۱. افزایش منابع ساختاری شغل	AVE = ۰/۵۳			
۲. کاهش تأخیر در تقاضاهای شغل	R <sup>۲</sup> = ۰/۲۱	AVE = ۰/۵۳		
۳. افزایش منابع اجتماعی شغل	R <sup>۲</sup> = ۰/۲۳	R <sup>۲</sup> = ۰/۲۸	AVE = ۰/۵۳	
۴. افزایش چالش در تقاضاهای شغل	R <sup>۲</sup> = ۰/۲۳	R <sup>۲</sup> = ۰/۱۶	R <sup>۲</sup> = ۰/۲۸	AVE = ۰/۵۳

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بومی‌سازی پرسشنامه هنرآفرینی شغل در ورزش بود که بر اساس روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. به همین دلیل از پرسشنامه ۲۱ گویه‌ای و ۴ مؤلفه‌ای تیمز و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شد که برگرفته از تئوری مدل تقاضاها-منابع شغلی بود. پس از مراحل تأیید روایی صوری، محتوای و پایایی درونی پرسشنامه در یک مطالعه راهنما، پرسشنامه در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران توزیع شد و نتایج اولیه تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که تمامی گویه‌ها به جز گویه‌های ۶ (من خودم را متقاعد می‌کنم که کارم از نظر ذهنی کمتر طاقت فرساست) و ۲۱ (من سعی می‌کنم شغل خود را از طریق امتحان کردن روابط اساسی بین جنبه‌های شغل چالش-برانگیز کنم)، توانستند عامل‌های مرتبط با خود را برآورد نمایند.

با این حال، باید به بعضی از تفاوت‌های کلیدی میان این تحقیق و مطالعات گذشته اشاره کرد. در عین حال، تیمز و همکاران (۲۰۱۲) نیز در ابتدا تعداد ۴۲ گویه را برای ارزیابی و سنجش هنرآفرینی شغل در نظر گرفتند و پس از مراحل روایی و پایایی سنجی به تعداد ۲۱ گویه

در نهایت، پایایی سازه<sup>۱</sup> (CR) نیز برای اعتباریابی پرسشنامه پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفت. این نوع پایایی معیاری به منظور تعیین سازگاری درونی متغیرهای آشکار است و باید بزرگتر از ۰/۷ باشد. پایایی سازه بر اساس تقسیم مجذور مجموع بارهای عاملی متغیرهای آشکار بر مجموع همین معیار و مجموع خطای واریانس متغیرهای آشکار حاصل می‌شود. به عبارت بهتر، هر اندازه که خطای واریانس متغیرهای آشکار کمتر باشد، پایایی سازه افزایش می‌یابد. با تجزیه و تحلیل این فرمول، نتایج نشان داد که تمامی عامل‌های افزایش منابع ساختاری شغل (CR= ۰/۸۹)، کاهش تأخیر در تقاضاهای شغلی (CR= ۰/۸۵)، افزایش منابع اجتماعی شغل (CR= ۰/۸۸) و افزایش چالش در تقاضاهای شغلی (CR= ۰/۷۰) دارای پایایی سازه هستند و سازه نهایی هنرآفرینی شغل علاوه بر روایی همگرای بار عاملی و میانگین واریانس مستخرج مناسب (AVE= ۰/۵۳)، پایایی سازه قابل قبولی (۰/۷۱) (CR= نیز به دست آورد.

(برگ و همکاران، ۲۰۱۳). البته این انتقاد زمانی می‌تواند جنبه عینی به خود بگیرد که در آینده محققان بتوانند به طور تجربی این پدیده را با تلفیق رویکردهای سلسله مراتب نیازهای مازلو و تئوری دو عاملی هرزبرگ آسیب‌شناسی کنند. همچنین میانگین سنی تحقیقات گذشته نیز تقریباً ۱۰ سال بالاتر از میانگین سنی آزمودنی‌های این تحقیق بود. فرید و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) به منظور ارائه دیدگاه پویایی‌شناسی شغلی<sup>۲</sup>، مدلی را ترسیم نمودند که به صراحت دانش موجود در زمینه رابطه سن و زمان و نحوه هنرآفرین کردن شغل را گسترش می‌دهد. بر اساس این دیدگاه، کارمندان در اوایل اشتغال به کار که معمولاً تنوع مهارت و واگذاری مسئولیت به آنها محول نمی‌شوند، در جستجوی راه‌هایی هستند تا یادگیری و آموزش آنها افزایش یابد تا شغل خود را هنرآفرین کنند. در نتیجه این هنرآفرینی است که چالش و تحریک در شغل صورت می‌گیرد. با این حال، باید توجه کرد که با گذشت زمان و افزایش سن و سابقه شغلی، احتمال هنرآفرین کردن شغل به وسیله کارمندان کمتر می‌شود و آنها سعی می‌کنند تا انرژی و تلاش خود را صرفه‌جویی کنند. در حالی که هنرآفرینی شغل مستلزم تلاش زیاد برای به دست آوردن مهارت‌ها و توانایی‌های بیشتر به منظور ارتقاء و پیشرفت است. تمامی این عوامل موجب می‌شوند تا پرسشنامه هنرآفرینی شغل در ورزش دستخوش تغییراتی شود.

البته دلیل این تغییرات را بر اساس سن و سابقه شغلی می‌توان به این صورت توجیه کرد. اول آن

رسیدند. همچنین آنها برای توزیع پرسشنامه‌ها از روش اینترنتی و آن‌لاین استفاده کردند، در حالی که در این تحقیق پرسشنامه‌ها به صورت حضوری توزیع و جمع‌آوری شد. البته هنوز مشخص نیست که کدام روش اینترنتی و حضوری برای توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها مناسب‌تر است، اما تحقیق حاضر نشان داد که می‌توان بخشی از تغییرات مرتبط با بومی‌سازی پرسشنامه را به نحوه توزیع و جمع‌آوری داده‌ها تعمیم داد.

نکته قابل تأمل دیگر آن بود که در این تحقیق، چهار عامل مستخرج در حوزه ورزش توانستند واریانس بیشتری نسبت به واریانس تبیین شده در پرسشنامه اصیل را برآورد نمایند. این عامل را نیز می‌توان به عوامل دیگری همچون سن و ماهیت کاری آزمودنی‌های مطالعات نسبت داد. تیمز و همکاران (۲۰۱۲) پرسشنامه هنرآفرینی شغل را عمدتاً در کارمندان انواع سازمان‌ها مانند فناوری اطلاعات، خدماتی، بیمارستان‌ها، آموزش و پرورش و غیره مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. با این که به نظر می‌رسد هنرآفرینی شغل راهی برای دستیابی به قسمت‌های بالایی هرم مازلو است، اما محیط‌هایی که این پرسشنامه در گذشته مورد استفاده قرار گرفته است مانند بیمارستان‌ها بیشتر بر قسمت‌های پایین هرم مازلو تمرکز دارند و جزو نگهدارنده‌های شغلی محسوب می‌شوند. در این زمینه، گرنت و همکاران (۲۰۱۴) مجموعه‌ای از لقب‌های شغلی را کشف کردند که مرتبط با همین محیط‌هاست و بر اساس هویت‌بخشی به افراد، آنها را در مشاغل سخت (از نظر روانشناختی) حفظ می‌کند، در حالی که هنرآفرینی شغل فرایندی برای افزایش انگیزه و رضایتمندی در شغل است

1. Fried et al.  
2. Career Dynamics Perspective

می‌دهد که هنرآفرینی شغل یک فرایند دوطرفه اعتمادمحور بین رئیس و مرئوس است. به همین دلیل به محققان پیشنهاد می‌شود با طراحی تحقیقات شبه-آزمایشگاهی بتوانند نقش و مکانیزم اعتماد سازمانی را بیش از پیش با اطمینان و قاطعیت بیشتری در بروز پدیده هنرآفرینی شغل شناسایی کنند.

سایر یافته‌های تحقیق نشان داد که هنرآفرینی شغل در کارمندان ورزشی عمدتاً از طریق افزایش منابع اجتماعی شغل افزایش می‌یابد. بر این اساس، به نظر می‌رسد که کارمندان محیط‌های ورزشی کمتر به طرح‌های شغلی حاصل از منابع ساختاری شغل واکنش مطلوب نشان می‌دهند و بیشتر بر روابط اجتماعی تأکید دارند. به عبارت بهتر، آنها تمایل کمتری به تقاضاهای شغلی از خود نشان دادند که همانا تلاش‌های بیشتر برای کسب مهارت و دانش بود. از آن جایی که تقاضاهای شغلی مرتبط با تلاش‌های فردی است، به احتمال فراوان می‌توان استنتاج کرد که کارمندان احساس پیشرفت در آینده را از دست داده‌اند، چون هم سابقه شغلی پایینی داشتند و هم دارای دامنه سنی مناسبی برای هنرآفرین کردن شغل خود از طریق تقاضاهای شغلی بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌های بزرگ و بوروکرات در ورزش مانند وزارت ورزش و جوانان با وجود پتانسیل خوب منابع انسانی، هنوز نتوانستند تسهیلات و مکانیزم مشخصی برای ارتقاء و پیشرفت کاری کارمندان ستادی این وزارتخانه فراهم آورند. همان طور که بیان شد افراد فرهنگ شرقی عمدتاً دارای ویژگی‌های آینده‌مدار هستند و همین مسئله نشان می‌دهد

که سن و سابقه شغلی کارمندان ورزش در این مطالعه به مراتب کمتر از کارکنان غیرورزش در تحقیقات دیگران (تیمز و همکاران، ۲۰۱۲؛ نلسن و همکاران، ۲۰۱۲) بود. شاید یکی از مهمترین دلایلی که باعث شد مقدار واریانس تبیین شده برای هنرآفرینی چهار عاملی در ورزش بیشتر شود، همین مسئله یعنی کمتر بودن سن و سابقه شغلی باشد. در وهله دوم می‌توان به نوع نگرش و تفاوت‌های فردی در افراد با فرهنگ‌های مختلف اشاره کرد. تمامی مفروضات توجه اول زمانی در دنیای واقعی آشکار می‌شوند که کارمندان بدانند در آینده نزدیک پیشرفت خواهند کرد. حال این سؤال مطرح می‌شود که آیا دیدگاه همه افراد به آینده یکسان است؟ فرید و همکاران (۲۰۰۷) ادعا کردند که فرهنگ شرق افراد را آینده‌مدار و فرهنگ غرب افراد را حال‌مدار انعکاس می‌دهد. اگر این ادعا صحیح باشد، به نظر می‌رسد که هنرآفرینی شغل برای کارمندان وزارت ورزش و جوانان کشور (با فرهنگ شرقی) عمدتاً آینده مهم‌تر است. بنابراین، به مدیران ورزشی پیشنهاد می‌شود که علاوه بر ایجاد فرصت‌های هنرآفرینی شغل توجه داشته باشند که در آینده برای آن دسته از کارمندانی فرصت‌های ارتقاء شغلی ایجاد کنند که تلاش زیادی برای هنرآفرین کردن شغل خود انجام می‌دهند.

البته نباید از این موضوع غافل شد که همیشه هنرآفرینی شغل مفید نیست. مدیران ورزشی باید توجه داشته باشند که هنرآفرین کردن شغل باید همسو با اهداف سازمان باشد و از قوانین موجود در سازمان‌های ورزشی تخطی نکند (برگ و همکاران، ۲۰۱۳). این اصل از هنرآفرینی شغل به مدیران و محققان نشان

گیری‌های کلان ورزش و جوانان کشور تلاش- های کمتری در جهت تقاضاهای شغلی از خود نشان می‌دهند. ضمن آسیب‌شناسی این موضوع در آینده، در این تحقیق توجه شد که این موضوع می‌تواند تحت تأثیر ابهامات شغلی و تسهیلاتی کارمندان در آینده باشد. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود که ضمن نظارت روی هنرآفرینی شغل و تقویت این پدیده در وزارتخانه، منابع تسهیلاتی و آینده شغلی کارمندان با مکانیزم‌های پیشرفت و ارتقاء تدوین و طراحی شوند.

### منابع

- رضایی‌نژاد، رحیم؛ لقمانی، محسن؛ پورسلطانی، حسین (۱۳۹۳، الف). مطالعه تجربی مدل ویژگی‌های شغل در ورزش: شواهدی از داوران فوتبال. مدیریت ورزشی، شماره ۶ (۳)، صص: ۵۵۹-۵۷۴.
- رضایی‌نژاد، رحیم؛ لقمانی، محسن؛ پورسلطانی، حسین (۱۳۹۳، ب). مقایسه ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۲ (۴) پیاپی ۸، صص: ۵۵-۶۶.
- رضایی‌نژاد، رحیم؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ شفیعی، شهرام؛ قلیچ‌زاده، مریم؛ لقمانی، محسن (۱۳۹۳، ج). بررسی ویژگی‌های شغلی دبیری تربیت بدنی بر اساس مدل JCM. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، شماره ۶ (۲)، صص: ۶۳-۷۹.
- سجادی، سید نصرالله (۱۳۹۲). مدیریت سازمان‌های ورزشی. تهران: انتشارات سمت.
- شعبانی‌بهار، غلامرضا (۱۳۹۱). 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

که باید آینده کارکنان را ضمن شفاف‌سازی، غنی‌تر نیز کرد.

برای این منظور، پیشنهاد می‌شود که تسهیلات منابع انسانی برای وزارت ورزش و جوانان به صورت گسترده‌تری هم برای خانواده و هم در محیط کار ارائه شود. به این ترتیب ملاحظه می‌شود که در ورزش عمدتاً تکنیک هنرآفرینی رابطه‌ای پدیدار می‌شود که به دلیل ماهیت ورزش و تربیت بدنی خیلی غیرطبیعی نیست.

در نهایت، نتایج تحقیق نشان داد که پرسشنامه تیمز و همکاران (۲۰۱۲) برای سنجش پدیده هنرآفرینی شغل در نیروی انسانی محیط‌های ورزش با حذف دو گویه ۶ و ۲۱، دارای روایی و پایایی مناسبی است و محققان می‌توانند نسخه ۱۹ گویه‌ای موجود در این تحقیق را به صورت استاندارد برای طراحی مطالعات خود در آینده استفاده کنند. البته باز هم تأکید می‌شود که نیروهای انسانی در ورزش متفاوت هستند و می‌توان برای هر کدام از نیروهای داوران، مربیان، ورزشکاران، داوطلبان، مشتریان و غیره هنجاریابی انحصاری انجام داد تا روایی و پایایی نتایج و مباحث پژوهشی افزایش یابد. علاوه بر این، اعتماد سازمانی نیز نقش غیرقابل انکاری در بروز هنرآفرینی شغل ایفا می‌کند و محققان می‌توانند از این سازه نیز در نتیجه تغییر جو سازمانی در ورزش استفاده کنند. به مدیران ورزشی نیز این هشدار داده می‌شود که نظارت مناسبی روی هنرآفرینی شغل کارمندان خود داشته باشند تا این پدیده با اهداف سازمانی مغایر نباشد و بتواند هم نیازهای کارمندان و هم اهداف سازمان را تأمین کند.

نکته قابل تأمل دیگر این بود که کارمندان وزارت ورزش و جوانان که در جایگاه تصمیم-



- Malekakhlagh, E. (2011). *Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport*. Sport Management International Journal, 7 (1): 5-21.
- 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: 911-927.
- Grant, A. M. (2013). *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*. New York: Viking Press.
- Grant, A. M., Alexander, K., Griespeck, A., Jaffe, A., Kagan, K., Kamin, M., Kemerling, C., Long, S., Nagel, G., Paulding, T., & Swayne, J. (2007). *Crafting task significance in service work: Meaning-making through deference-making*. Manuscript submitted for publication. University of Michigan.
- Grant, A. M., Berg, J., & Cable, D. M. (2014). *Job titles as identity badges: how self-reflective titles can reduce emotional exhaustion*. Academy of Management Journal, 57 (4): 1201-1225.
- 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): 44-56.
- موفقیت ورزشی تیم‌های ایران در رویدادهای بین‌المللی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره 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، شماره ۲ (۲)، صص: ۷۹-۹۰.
- عیدی، حسین؛ رمضانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل (۱۳۹۳). *معرفی ابزار اندازه‌گیری اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی*. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۶ (۲۲)، صص: ۶۳-۸۴.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art*, Journal of Managerial Psychology, 22: 309-328.
- Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2008). *Crafting a fulfilling job: Bringing passion into work* Retrieved, form the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting and meaningful work*. In B.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Human Kinetics, Champaign, IL.
- Chelladurai, P. (2013). *A personal journey in theorizing in sport management*. Sport Management Review, 16: 22-28.
- 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: 834-848.
- Eydi, H., Ramezanehghad, R., Yosefi, B., Sajjadi, S. N., &

- Pfeffer, A. (1981). *Power in Organization*. New York.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism*. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 893–917.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). *Development and validation of the job crafting scale*. *Journal of Vocational Behavior*, 80: 173\_186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2014). *Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship*. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (5): 490-507.
- 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*, 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: 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): 121-150.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*. *Academy of Management Review*, 26: 179–201.
- Karina Nielsen & Johan Simonsen Abildgaard (2012). *The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers*, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26 (4): 365-384.
- Kooji, D. T. A. M., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). *Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting*. Chapter 9, Book: *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Part II, Springer International Publishing.: 145-161. DOI: 10.1007/978-3-319-08007-9\_9.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). *Work design as an approach to person–environment fit*. *Journal of Vocational Behavior*, 31: 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,: 764–775 Retrieved from Business Source Premier Database.
- Neilsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). *The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers*. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(4:) 365-384.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). *Not what it was and not what it will be: The future of job design research*. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 463–479.



## Validity and Reliability of Job Crafting Scale (JCS) in Sport

Gholam Reza Shabani Bahar<sup>1</sup>, Mohsen Loghmani<sup>2\*</sup>

Received: Jun 29, 2015

Accepted: Oct 7, 2015

---

### Abstract

**Objective:** In contrast to job design, job crafting is staff-based and it makes work meaningful. Regarding lack of exact questionnaire to evaluate this phenomenon, this research has been conducted with aim of localizing the job crafting scale (JCS) in sport.

**Methodology:** There were 191 staff in the ministry of youth affairs and sports randomly selected by Krejcie and Morgan table (1970) and they responded to 21 items questionnaire of job crafting scale by Tims et al (2012). Also, initial face validity and reliability of questionnaire were confirmed by 17 professors as well as some individuals of statistical sample.

**Results:** The exploratory factor analysis showed that the four components including rise of structural job resources, decline of hindering job demands, rise of social job resources, and rise of challenging job demands reflected job crafting of sport human resource (accounting for 64% of the total variance) excluding item 6 and item 21. In particular, rise of social job resources component was the strongest component of job crafting in the sport human resources ( $R^2=0.65$ ).

**Conclusion:** The researchers can use the 19-items job crafting scale to do research in the scope of sport human resource.

**Keywords:** Job crafting, Job demands-resources model, exploratory factor analysis, Confirmatory factor analysis, Ministry of sport and youth affairs

---

1. Professor of Sport Management, Allameh Tabataba'i University of Tehran

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

\*Email: referee.loghmani67@gmail.com