

نقش ابعاد هنرآفرینی شغل بر جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

غلامرضا شعبانی بهار*

استاد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۱۰، تاریخ تصویب: ۱۳۹۵/۰۱/۲۷)

چکیده

با توجه به اینکه هنرآفرینی شغل از ابزار توانمندسازی منابع انسانی است و اثر مطلوبی بر محیط سازمان می‌گذارد، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش ابعاد هنرآفرینی شغل بر جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران طراحی شده است. ۱۹۱ نفر از کارشناسان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان به صورت تصادفی و براساس جدول کرجسی و همکاران (از جامعه ۵۰۰ نفری) در تحقیق حاضر شرکت کردند و به پرسشنامه‌های هنرآفرینی شغل (تیمز و همکاران، ۲۰۱۲) و جو سازمانی (هالپین و کرافت، ۱۹۶۳) پاسخ دادند. پس از بررسی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها توسط ۱۷ نفر از استادان، روایی واگرا (بار عاملی بالای ۰/۴۰)، همگرا (AVE بالای ۰/۵) و افتراقی ($AVE \geq R^2$) نیز تأیید شد. تجزیه و تحلیل نتایج با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان داد که مهم‌ترین عامل برای ایجاد جو سازمانی مثبت از طریق هنرآفرین کردن منابع اجتماعی شغل حاصل می‌شود ($R^2 = ۰/۶۵$ ، $t = ۸/۰۴$ ، $r = ۰/۶۲$). با توجه به بار عاملی بالای روحیه گروهی ($R^2 = ۱/۲۲$ ، $t = ۸/۰۴$ ، $r = ۱/۱۰$)، ظر می‌رسد که بیش از آنکه ساختارهای شغلی در سازمان‌های دولتی ورزشی بزرگ به جرح و تعدیل نیاز داشته باشند، روابط اجتماعی و پویایی منابع انسانی می‌توانند جو سازمانی را دستخوش تغییرات مثبت کنند. به همین دلیل به مدیران و طراحان مشاغل در سازمان‌های بزرگ ورزشی پیشنهاد می‌شود که بیشتر بر ویژگی‌های اجتماعی شغل برای نیروی کار توجه کنند تا بتوان تا حدودی از پیامدهای منفی بوروکراسی در سازمان‌های بزرگ دولتی ورزشی جلوگیری کرد.

واژه‌های کلیدی

جو سازمانی، روحیه گروهی، منابع اجتماعی، وزارت ورزش و جوانان، هنرآفرینی شغل.

مقدمه

طرز تلقی‌ها و نگرش‌ها از فرهنگ سازمانی است و منبعی مؤثر و بانفوذ جهت شکل‌دهی رفتار عمل می‌کند (۴). با اینکه جو سازمانی پدیده‌ای جمعی و اجتماعی است، در بسیاری از مواقع با مفهوم فرهنگ سازمانی اشتباه در نظر گرفته می‌شود. باید به این نکته اشاره کرد که فرهنگ سازمانی کاملاً عمیق‌تر از جو سازمانی است و بر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک تمامی اعضای سازمان اثر می‌گذارد، درحالی‌که جو سازمانی پایداری کمتری دارد و بر ادراک کارکنان (تفسیر احساسات برای معنا بخشیدن به محیط) از خط‌مشی‌ها و محیط سازمانی اشاره دارد. در واقع جو سازمانی حاصل احساسات کارکنان نسبت به جنبه‌های عینی و محسوس سازمان است. به همین دلیل هر زمان که جو حاکم در سازمان (احساسات مطلوب کارکنان نسبت به سازمان) به‌طور مطلوب و مثبتی افزایش یابد، نگرش‌های شغلی مانند رفتار شهروندی سازمانی (۵)، رضایت شغلی (۶) و دل‌بستگی شغلی (۷) نیز تحصیل می‌شوند.

علاوه‌بر ایجاد چنین نگرش‌های مطلوب شغلی در سطح فردی، جو سازمانی مثبت می‌تواند پیامدهای سازمانی بسیار ارزشمندی را در محیط‌های ورزشی به ارمغان بیاورد. در این زمینه، شواهد تجربی نشان می‌دهد جو سازمانی در نهادهای دولتی و آموزشی در ورزش مانند دانشکده‌های تربیت بدنی در سطح پایین‌تر از متوسط قرار دارد و فقط دانشکده تربیت بدنی دانشگاه باهنر کرمان از جو سازمانی بالایی برخوردار است (۷). در تحقیقی مشابه، طالب‌پور و همکاران (۱۳۸۸) نشان دادند که جو سازمانی می‌تواند کارآفرینی سازمانی در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور را ایجاد کند. رضایت از رویه‌ها و رضایت از پاداش مهم‌ترین عوامل جو سازمانی بودند که کارآفرینی را رشد می‌دادند (۸). این یافته‌ها برای

امروزه اثربخشی سازمان‌های ورزشی براساس رویکردهای متعددی حاصل می‌شود که هم ریشه در محیط درونی دارد و هم محیط بیرونی. از جمله این محیط‌ها می‌توان به نوسانات رهبری در سازمان (۱) و مدیریت راهبردی منابع انسانی (۲) اشاره کرد. بعضی محققان نیز حتی فراتر از این مسائل به سایر چالش‌های اثربخشی سازمان‌های ورزشی پرداخته و نشان داده‌اند که هر نوع سازمان غیرانتفاعی در ورزش از یک رویکرد سیستمی برای بهبود عملکرد خود استفاده می‌کند (۳). علاوه‌بر این رویکردها، سایر محققان توانستند مدل‌های دیگری را برای اثربخشی سازمان‌های ورزشی تجزیه و تحلیل کنند که عمیقاً با نوع جو حاکم بر سازمان مرتبط‌اند. برای مثال عیدی (۲۰۱۵) از طریق تحلیل مدل ارزش‌های رقابتی و براساس دیدگاه‌های بین‌المللی بیان کرد که اثربخشی سازمان‌های ورزشی وابستگی زیادی به پویایی منابع انسانی (به‌خصوص ذی‌نفعان) دارد (۱). به‌نظر می‌رسد که این موضوع (جو سازمانی مبتنی بر پویایی منابع انسانی) به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و بزرگ ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان اصل تعیین‌کننده‌ای است.

براساس نتایج تحقیقات جو سازمانی ایده‌آل می‌تواند براساس مکانیسم‌های منحصربه‌فردی به نوآوری در سازمان منجر شود. جو سازمانی ویژگی نسبتاً بادوامی از سازمان است که موجب تمایز آن سازمان از سایر سازمان‌ها می‌شود و متضمن ادراک جمعی متجلی‌شده در عواملی چون استقلال، اعتماد و پیوستگی، حمایت، هویت، شناسایی، ابداع و بی‌طرفی است و از طریق تعامل بین اعضا ایجاد می‌شود. این سازه سازمانی به‌مثابه مبنايي به‌منظور تفسیر موقعیت به‌کار می‌رود و منعکس‌کننده هنجارها، ارزش‌ها،

و طرح‌های شغلی آنها جست‌وجو کرد. با این حال، هنوز محققان به توافق جامعی در این زمینه دست پیدا نکرده‌اند که از طریق تحریک کدام روش‌های طراحی شغل می‌توان جو سازمانی مطلوبی در سازمان ایجاد کرد. در سال‌های اخیر، محققان در حوزه مدیریت ورزشی روش‌های مختلف طراحی شغل مانند روش‌های غنی‌سازی و توسعه شغل را از طریق مدل ویژگی‌های شغل به‌بوتۀ آزمایش گذاشته‌اند که البته با هدف شناسایی پیامدهای نگرشی و رفتاری منابع انسانی در ورزش بود (۱۳). براینکه روش‌های طراحی شغل روی منابع انسانی در ورزش حاصل از آن است که اغلب پیامدهای فردی مورد توجه قرار گرفته است که بخشی از آن به ماهیت طرح‌های شغلی برمی‌گردد. اینکه طرح‌های شغلی با هدف جو سازمانی از طرف مدیریت طراحی شوند، چالشی را به‌همراه می‌آورد که آیا کارمندان علاقه‌ای به انجام این وظایف دارند یا صرفاً به‌منظور امری روتین به آن تن در می‌دهند.

با اینکه طراحی شغل شامل واگذاری وظایف و روابط مشخص به یک شخص در یک سازمان است، با این حال تحقیقات نشان داده‌اند که طرح‌های شغلی حاصل از طراحی شغل در حقیقت ابتدا از آنجایی شکل می‌گیرند که کارمندان خودشان روابط و وظایف کاری را تغییر می‌دهند. چنین تغییراتی براساس مفهوم هنرآفرینی شغل^۱ توجیه می‌شود. به‌طور دقیق‌تر باید گفت هنرآفرینی شغل فرایندی است که در آن کارمندان طرح‌های شغلی حاصل از طراحی شغل خود را به‌طور فردی و آن‌طور که به نظر خود مفید می‌آیند، تعریف و تصویرسازی مجدد می‌کنند (۱۴). در حقیقت، ویژگی اصلی هنرآفرینی شغل آن است که کارمندان اصلاحات شغلی‌شان را از پایین به بالا انجام می‌دهند؛ دقیقاً برخلاف مدیرانی که تغییرات شغلی حاصل از طراحی شغل را از بالا به پایین اعمال می‌کنند.

سازمان‌های دولتی و غیردولتی در ورزش نیز به‌دست آمد. برای مثال محمدی و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند که اگر ساختار و جو سازمانی برای وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حد مطلوبی طراحی شود، می‌توان انتظار داشت که انتشار فناوری اطلاعات با سرعت و دقت بیشتری در جریان قرار گیرد (۹).

در سطحی پایین‌تر از وزارت ورزش و جوانان (از نظر مدیریتی)، محققان نشان دادند که مدیران ادارات ورزش و جوانان استان‌ها می‌توانند با برقراری عدالت و حمایت سازمانی موجب بروز رفتارهای خلاقانه و مبتکرانه (جو سازمانی خلاق) در سازمان شوند (۱۰). همچنین حسینی و یمینی فیروز (۱۳۹۲) با ارزیابی جو سازمانی ادارات ورزش و جوانان شهرهای منتخب استان مازندران نشان دادند که مهم‌ترین شاخص جو سازمانی، عامل صمیمیت بود. این محققان در پیشنهادهای کاربردی خود بیان کردند که رؤسای ادارات ورزش و جوانان استان‌ها و شهرستان‌ها به‌منظور افزایش خلاقیت و جو سازمانی از حالت متوسط به حالت مطلوب می‌توانند توجه بیشتری به تعاملات کارمندان با یکدیگر در محیط کاری داشته باشند (۱۱).

با کمی تأمل و تعمق در تحقیقات گذشته می‌توان استدلال کرد که تمامی محققان با بررسی پیشایندها و پیامدهای جو سازمانی بر پویایی منابع انسانی و نقش آن در ایجاد جو سازمانی مطلوب تأکید کردند. به همین دلیل حمیدی و آصفی (۱۳۸۹) نشان دادند که به‌دلیل جو سازمانی بسته در دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، میزان مشارکت اعضای هیأت علمی این دانشکده در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، مدیریتی و انسانی بسیار پایین است (۱۲). بنابراین ملاحظه می‌شود که نوسانات جو سازمانی حاکم بر سازمان‌های ورزشی اغلب حول محور منابع انسانی قرار دارد و می‌توان در شرح وظایف

می‌کنند و به‌نوعی وظایف، روابط و ادراکات فردی و شغلی را براساس طرح‌های شخصی هنرآفرین می‌کنند (۱۸). به‌نظر می‌رسد که همین حمایت‌های فردی که ریشه در هنرآفرینی شغل افراد در سازمان دارد، جو سازمانی موجود را تغییر داده و به سمت مثبتی سوق دهد. اما اینکه کدام عامل از هنرآفرینی شغل بیشتر موجب تغییر چنین جوی می‌شود، پرسشی است که در پژوهش حاضر به آن پاسخ داده خواهد شد. براساس مدل عملکرد سازمانی ویناند^۱ همکاران (۲۰۱۴) هنرآفرین کردن شغل در مرحله پردازش (۳) و براساس مدل ارزش‌های رقابتی (۱) این تکنیک در بعد منابع انسانی و فرایندهای پویا می‌تواند جو سازمانی مطلوبی را برای دستیابی به اهداف سازمان‌های بزرگ ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان ایجاد کند. از این‌رو، در این تحقیق اغلب به شناسایی و تعیین میزان اثرگذاری‌های هر یک از ابعاد چهارگانه هنرآفرینی شغل بر جو سازمانی پرداخته خواهد شد تا در انتها برای مدیران پیام‌های کاربردی ارزشمندی به‌منظور تأمین پیش‌نیازهای اساسی برای اثربخشی سازمان‌های ورزشی فراهم شود.

روش تحقیق

تحقیق حاضر براساس 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. به‌منظور

از آنجا که محققان از هنرآفرینی شغل به‌مثابه عصر موفق در مشاغل امروزی محیط کار یاد می‌کنند (کوجی^۱ و همکاران، ۲۰۱۵)، بسیاری از تحقیقات گذشته با هدف ابزارسازی و مفهوم‌سازی این سازه مدیریتی جدید طراحی شدند. مهم‌ترین و متداول‌ترین این ابزارها مربوط به پرسشنامه هنرآفرینی شغل تیمز^۲ و همکاران (۲۰۱۲) و مبتنی بر تئوری تقاضا-منابع شغلی^۳ (JD-R) و متشکل از ابعاد چهارگانه افزایش منابع ساختاری شغل^۴، کاهش به تأخیر انداختن تقاضاهای شغلی^۵، افزایش منابع اجتماعی شغل^۶ و افزایش چالش در تقاضاهای شغل^۷ است. افزایش منابع ساختاری شغل به تنوع منابع، فرصتی برای توسعه و استقلال در کار اشاره دارد، درحالی‌که افزایش منابع اجتماعی شغل بر حمایت‌های اجتماعی، سرپرستی مدیریت سازمان و بازخوردها تأکید دارد. چالش‌برانگیز کردن تقاضاهای شغلی کارمندان را تحریک می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را برای دستیابی به اهداف بزرگ توسعه دهند. در نهایت، مواقعی وجود دارد که کارمندان به‌طور فعالانه تقاضاهای شغلی خود را به‌دلیل حجم کاری بالا و مضمحل شدن وظایف به تأخیر می‌اندازند (۱۵).

به‌طور کلی تحقیقات نشان داده‌اند که هنرآفرینی شغل موجب تعهد سازمانی (۱۶)، خودکارآمدی، عملکرد شغلی و تندرستی (۱۷) می‌شود. اما آنچه موجب می‌شود جو سازمانی حاصل از هنرآفرینی شغل ظهور یابد، ریشه در تأثیرگذاری مکانیسم‌های هنرآفرین کردن کارهایی دارد که همکاران در محیط کار از خود واکنش می‌دهند. در این زمینه، تیمز و همکاران (۲۰۱۵) به‌صراحت نشان دادند که کارمندان در یک سازمان به‌طور معناداری در مواقع اضافه‌کاری‌ها^۸ و تضادهای شغلی^۹ از یکدیگر حمایت

6. Increasing Social Job Resources
7. Increasing Challenging Job Demands
8. Workloads
9. Conflict
10. Winand

1. Kooji
2. Tims
3. Job Demands-Resources
4. Increasing Structural Job Resources
5. Decreasing Hindering job Demands

کوچکتر از AVE بودند که بیانگر روایی افتراقی قابل قبولی است ($\lambda^2 / df = ۲/۵۷$, $JFI = ۰/۹۵$, $CFI = ۰/۹۵$, $NNFI = ۰/۹۲$, $NFI = ۰/۹۵$, $RMSEA = ۰/۰۹۱$).

از طرف دیگر، به منظور سنجش جو سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از پرسشنامه استاندارد جو سازمانی هالپین و کرافت^۳ (۱۹۶۳) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ابعاد مزاحمت، روحیه گروهی، صمیمیت، علاقه‌مندی، تأکید بر تولید، مزاحمت، فاصله‌گیری و نفوذ و پویایی است. با اینکه این پرسشنامه در گذشته روی کارکنان وزارت و ادارات ورزش و جوانان استفاده شده (۱۱)، بار دیگر به منظور اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه در این دایره زمانی از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد تا سؤالات و عامل‌های اصلی شناسایی شوند. نتایج روایی و پایایی این پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی نشان داد که به‌طور کلی ۲۴ گویه در قالب شش عامل دارای روایی بالایی هستند.

با بررسی گویه‌های مرتبط با عامل‌های مستخرج مشخص شد که علاوه بر عامل‌های تأکید بر تولید ($R^2 = ۰/۱۰$ ، $t = ۶/۳۱$ ، $R^2 = ۱/۲۲$)، روحیه گروهی ($t = ۰/۰۶$ ، $R^2 = ۰/۵۵$)، ملاحظه‌گری ($t = ۶/۵۶$ ، $R^2 = ۰/۷۴$)، نفوذ و پویایی ($t = ۷/۱۴$ ، $R^2 = ۰/۷۴$)، می‌توان چهار عامل دیگر را در دو عامل صمیمیت و علاقه‌مندی ($t = ۷/۵۸$ ، $R^2 = ۰/۷۵$) و مزاحمت و فاصله‌گیری ($t = ۵/۹۰$ ، $R^2 = ۰/۴۷$) ادغام کرد ($JFI = ۰/۹۵$ ، $CFI = ۰/۹۵$ ، $NFI = ۰/۹۱$ ، $NNFI = ۰/۹۵$) ($RMSEA = ۰/۰۹۱$ ؛ $\lambda^2 / df = ۲/۵۷$).

پس از نهایی کردن پرسشنامه‌های تحقیق و هماهنگی با مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی (براساس نامه

تخمین و انتخاب حجم نمونه آماری از جدول کرجسی^۱ و همکاران (۱۹۷۰) استفاده شد (۱۹). مطابق با این جدول، برای جامعه ۵۰۰ نفری، تعداد ۲۱۷ نفر به‌عنوان نمونه تعیین شده است.

پس از تخمین تعداد نمونه آماری، به‌منظور سنجش ابعاد هنرآفرینی شغل از پرسشنامه هنرآفرینی شغل^۲ (JCS) استفاده شد. این پرسشنامه اولین بار توسط تیمز و همکاران (۲۰۱۲) در قالب ۲۱ سؤال و ۴ عامل ارائه شد (۱۵). ابتدا روایی واگرایی پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی اکتشافی بررسی شد و نتایج نشان داد که تمامی سؤالات به‌جز 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 تأخیر در 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 برخوردارند. روایی همگرایی پرسشنامه هنرآفرینی شغل نیز براساس بار عاملی و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و پایایی سازه (CR) به‌دست آمد و نتایج حاکی از آن بود که تمامی ابعاد افزایش منابع ساختاری شغل ($CR = ۰/۸۹$ ، $AVE = ۰/۶۱$ ، $t = ۰/۷۲$)، کاهش تأخیر در تقاضاهای شغلی ($CR = ۰/۸۵$)، افزایش منابع اجتماعی شغل ($AVE = ۰/۵۴$ ، $t = ۰/۷۱$)، افزایش چالش در تقاضاهای شغلی ($CR = ۰/۸۸$ ، $AVE = ۰/۶۱$ ، $t = ۰/۸۰$) و افزایش چالش در تقاضاهای شغلی ($CR = ۰/۷۰$ ، $AVE = ۰/۳۸$ ، $t = ۰/۷۰$) از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردارند. با توجه به اینکه میانگین واریانس استخراج‌شده نهایی برای هنرآفرینی شغل حدود ۰/۵۳ به‌دست آمد، مربع همبستگی تمامی متغیرها

درصد). مهم‌ترین نتایج توصیفی از طبقه‌بندی اطلاعات آزمودنی‌ها نشان می‌دهد که بیشتر شرکت‌کنندگان در تحقیق کارشناس مرد هستند و از مدارک تحصیلات تکمیلی رشته غیر تربیت بدنی برخوردارند (جدول ۱). 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 $11/11 \pm 6/15$ است.

پیش از انجام آزمون مدل معادلات ساختاری باید همبستگی‌های درونی بین متغیرهای تحقیق شناسایی شود. با توجه به غیرطبیعی بودن توزیع داده‌ها، به منظور تعیین ضریب همبستگی از آزمون اسپیرمن استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۲ نشان داده شده است، به جز رابطه‌های ستاره‌دار، بقیه همبستگی‌ها در سطح $0/01$ معنادارند که در این بین، نقش رابطه میان منابع اجتماعی شغل و مزاحمت و فاصله‌گیری ($0/70$)، کاهش به تأخیر انداختن تقاضاهای شغلی و ملاحظه‌گری ($0/66$) و صمیمیت و علاقه‌مندی ($0/55$) قوی‌تر از مابقی همبستگی‌هاست.

شماره ۵/۱۹/۲۱۷۸) و اخذ مجوز توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در ساختمان شماره یک و دو وزارت ورزش و جوانان از طریق واحد حراست این سازمان (براساس نامه شماره ۲۴۵۳)، تمامی پرسشنامه‌ها در میان کارشناسان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران توزیع و جمع‌آوری شد. پس از این مرحله به منظور تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی داده‌های خام پژوهش از روش‌های آمار توصیفی (مانند میانگین، انحراف استاندارد و دامنه تغییرات) و به منظور آزمون فرضیات تحقیق از روش مدل معادلات ساختاری^۱ (SEM) و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

هر دو پرسشنامه هنرآفرینی شغل و جو سازمانی در میان نمونه پژوهش توزیع و جمع‌آوری شدند که از ۲۱۷ نفر نمونه آماری، ۱۹۱ نفر پرسشنامه‌ها را به طور خوانا و دقیق برگشت دادند (نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها = ۸۸

جدول ۱. جزییات اطلاعات توصیفی آزمودنی‌های تحقیق

متغیرها	زیرمجموعه‌ها	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 فوق‌دیپلم	۵۵	۲۸/۸
	کارشناسی	۶۱	۳۱/۹
	تحصیلات تکمیلی	۷۵	۳۹/۳

اساس نتایج تحلیل مسیر ابعاد چهارگانه هنرآفرینی شغل نشان داد که سه عامل افزایش منابع اجتماعی شغل، کاهش به تأخیر انداختن تقاضاهای شغلی و افزایش چالش

با توجه به همبستگی‌های بالا در متغیرهای پژوهش، مدل معادلات ساختاری به اجرا درآمد تا نقش هر کدام از ابعاد هنرآفرینی شغل بر جو سازمانی مشخص شود. بر این

همان‌طور که شکل ۱ مشخص نشان می‌دهد، افزایش منابع اجتماعی در شغل اثر بیشتری بر جو سازمانی داشته است. با توجه به بارهای عاملی ابعاد منعکس‌کننده جو سازمانی، ابعاد هنرآفرینی شغل اغلب بر ابعاد روحیه گروهی، صمیمیت و علاقه‌مندی و نفوذ و پویایی اثر بیشتری می‌گذارد. به‌طور کلی، معادله ساختاری اثر ابعاد هنرآفرینی شغل بر جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران براساس شکل ۲ ارائه شده است.

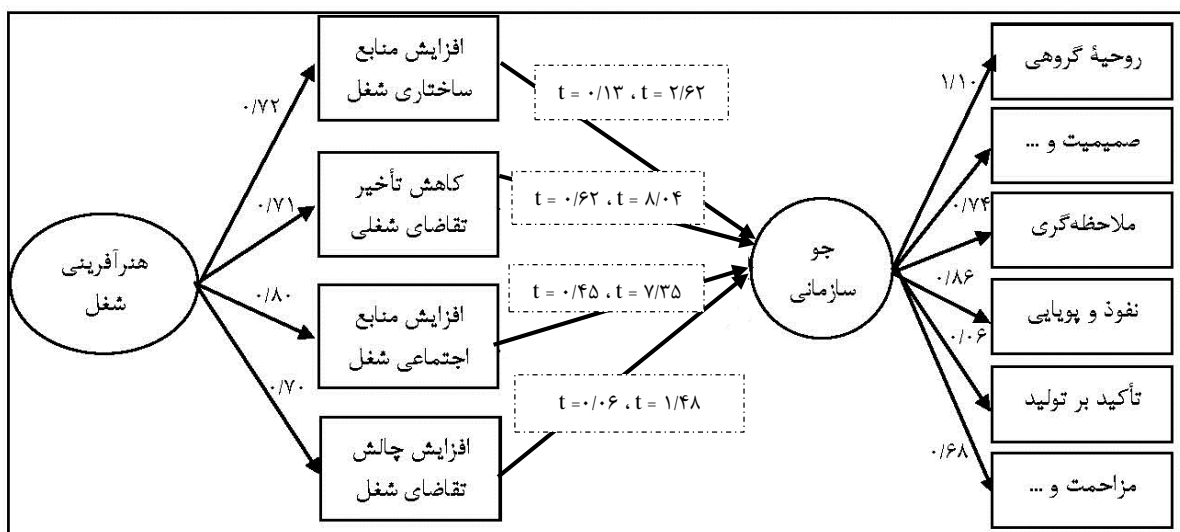
تقاضاهای شغل اثر معناداری بر جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان گذاشته است. این نتایج در حالی مشاهده شد که عامل افزایش منابع ساختاری شغل هم تأثیر بسیار ناچیزی روی جو سازمانی داشت و هم این اثر اندک غیرمعنادار بود (شکل ۱).

به همین دلیل شاخص‌های برازش این مدل را تحت تأثیر قرار داد (CFI = ۰/۹۰، NFI = ۰/۸۸، NNFI = ۰/۸۹)؛ $\lambda^2 = ۹۷۹/۵۲$ ، $df = ۲۶۹$ ، JFI = ۰/۹۱ (RMSEA = ۰/۱۱۹)؛

جدول ۲. میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی درونی تمامی متغیرهای تحقیق

متغیرها	M	S	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱. روحیه گروهی	۳/۵۳	۰/۹۲									
۲. صمیمیت و علاقه	۲/۵۷	۱/۱۳	۰/۵۸								
۳. ملاحظه‌گری	۳/۰۸	۱/۰۶	۰/۳۴	۰/۴۵							
۴. نفوذ و پویایی	۲/۷۴	۱/۱۱	۰/۰۸*	۰/۰۹*	۰/۳۰						
۵. مزاحمت و فاصله	۳/۱۵	۰/۹۳	۰/۳۳	۰/۳۰	۰/۶۳	۰/۴۷					
۶. تأکید بر تولید	۳/۰۷	۱/۰۸	۰/۳۹	۰/۴۹	۰/۴۱	۰/۴۱	۰/۳۱				
۷. منابع ساختاری	۲/۷۶	۰/۹۵	۰/۴۵	۰/۳۹	۰/۴۳	۰/۱۰*	۰/۳۳	۰/۹۱			
۸. تأخیر در تقاضاها	۲/۵۴	۰/۹۰	۰/۵۶	۰/۵۵	۰/۶۶	۰/۲۹	۰/۵۰	۰/۳۲	۰/۴۱		
۹. منابع اجتماعی	۳/۱۸	۰/۹۶	۰/۴۱	۰/۶۲	۰/۷۱	۰/۳۳	۰/۷۰	۰/۴۳	۰/۵۲		
۱۰. چالش تقاضا	۳/۳۰	۰/۷۳	۰/۵۷	۰/۳۹	۰/۳۵	۰/۲۱	۰/۴۴	۰/۳۵	۰/۱۵	۰/۳۵	۰/۴۴

* عدم معناداری در سطح ۰/۰۵



شکل ۱. نتایج بار عاملی و ارزش تی اثر ابعاد هنرآفرینی شغل بر جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان

$$\text{کاهش به تأخیر انداختن (} 0/45 + \text{افزایش منابع اجتماعی شغل (} 0/62 + \text{افزایش منابع ساختاری شغل (} 0/06 = \text{جو سازمانی (افزایش چالش در تقاضاهای شغلی (} 0/13 + \text{تقاضاهای شغلی (} \\ R^2 = 1/17$$

شکل ۲. معادله ساختاری اثر ابعاد هنرآفرینی شغل بر جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان

شغل دست یافتند که نقش عمده‌ای در موفقیت‌های فردی و متعاقب آن سازمانی دارد. از این رو، همان‌طور که بیان شد، پژوهش حاضر با هدف بررسی و شناسایی نقش ابعاد چهارگانه هنرآفرینی شغل بر جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران طراحی شد.

با اینکه نتایج توصیفی از اطلاعات آزمودنی‌ها نشان داد که درصد بسیار زیادی از کارمندان ستادی وزارت ورزش و جوانان دارای مدارک تحصیلات تکمیلی‌اند، در عین حال آمار مرتبط با رشته تحصیلی حاکی از عدم تناسب بین رشته آکادمیک و پست سازمانی است. این نتایج برخلاف نتایج تحقیقات طالب‌پور و همکاران (۱۳۸۸) و رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳) است که روی مربیان و معلمان ورزش انجام گرفته است (۱۳۰۸). این نتایج متناقض را می‌توان براساس سطوح و مهارت‌های مدیریت تجزیه و تحلیل کرد. به نظر می‌رسد مربیان، داوران و معلمان ورزش که اغلب دارای رشته تحصیلی تربیت بدنی بودند، جزو مشاغل سطوح عملیاتی ورزش قرار می‌گیرند، اما با توجه به اینکه آزمودنی‌های تحقیق دارای پست‌های ستادی در وزارتخانه بودند، بنابراین در سطوح بالایی مدیریت ورزش قرار می‌گیرند که ضرورتی بر رشته تحصیلی مرتبط نیست. در واقع مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان بیش از آنکه به مهارت‌های فنی نیاز داشته باشند (رشته تحصیلی مرتبط با تربیت بدنی)، باید غ دارای مهارت‌های انسانی و ادراکی بالایی باشند. با این حال، افراد دارای مهارت فنی می‌توانند مهارت‌های ادراکی را براساس تجربه و آموزش‌های علمی بهتر از سایر افراد تحصیل کنند. البته این ادعا در حد فرضیه است که به شواهد و مدارک قوی نیاز دارد.

همچنین علاوه بر نقش تک تک ابعاد هنرآفرینی شغل بر جو سازمانی، در تحقیق سعی شد تا نقش کلی اثر هنرآفرینی شغل بر جو سازمانی تجزیه و تحلیل شود. بر این اساس، نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که هنرآفرینی شغل به‌طور کلی با ضریب اثر ۱/۱۷ و سطح معناداری ارزش تی برابر با ۹/۹۵ توانست جو سازمانی وزارت ورزش و جوانان را برآورد کند ($R^2 = 1/37$).

بحث و نتیجه‌گیری

شاید بسیاری از سازمان‌های غیردولتی ورزشی به دلیل ماهیت سودآوری و کسب درآمد باید دارای جو سازمانی خلاقانه باشند و نوآوری در ساختارهای سازمانی خود ایجاد کنند (۳). اما سازمان‌های بزرگ دولتی مانند وزارت ورزش و جوانان که با هدف ارائه خدمات به عموم مردم جامعه در پی ایجاد رفاه جامعه و بخش دیگر ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای است، ممکن است که کمتر به دنبال جو سازمانی باشند که در آن درآمدزایی اهمیت دارد. با این حال، حتی سازمان‌های بزرگ دولتی در حیطه ورزش خروجی‌های ارزشمندی دارند که باید مبتنی بر جو سازمانی بسیار باز باشند تا بر محیط پرتلاطم خود واکنش مناسبی نشان دهند. به همین دلیل بررسی پیشایندهای جو سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ضروری به نظر می‌رسد و در این تحقیق نیز این مهم بررسی شد.

از میان تحقیقات مختلف در حوزه جو سازمانی، متغیرهای فردی که بتوانند نقش عوامل فردی را تجزیه و تحلیل کنند، بسیار اندک بوده است. با این حال، محققان از دیدگاه ملاحظات شغلی به تئوری هنرآفرینی

می‌دهند و بیشتر بر روابط اجتماعی تأکید دارند. به همین دلیل مهم‌ترین یافته‌های معادلات ساختاری پژوهش بر اثرگذاری بسیار قوی منابع اجتماعی شغل بر جو سازمانی دلالت داشت. با کمی تعمق بر خرده‌مقیاس‌های جو سازمانی مشخص می‌شود که روحیه گروهی بهترین منعکس‌کننده جو سازمانی در وزارت ورزش و جوانان است. این نتایج از آنجایی ارزشمند است که نقش مکتب روابط انسانی در سازمان‌های امروزی ورزش و آن هم از نوع دولتی و بزرگ را نشان می‌دهد. البته بخش عمده‌ای از ظهور چنین نتایجی را می‌توان به نوع پست سازمانی افراد تعمیم داد. نباید از این نکته غفلت کرد که آزمودنی‌های پژوهش اغلب مدیران و کارشناسان ستادی (دارای مهارت‌های ادراکی و انسانی) بودند. از آنجا که این نوع مشاغل رسمیت کمتری دارند، به‌نظر می‌رسد که ساختارهای منظم و رسمی شغلی نمی‌توانند نقش معناداری روی شکل‌گیری جو سازمانی مؤثر داشته باشند. براساس این تفسیر می‌توان نتیجه‌گیری کرد که کارمندان سطوح عملیاتی که اغلب نقش اجرایی در سازمان دارند، تمایل زیادی به هنرآفرین کردن شغل خود از طریق افزایش منابع ساختاری شغل از خود نشان می‌دهند، درحالی‌که کارمندان یا مدیران سطوح میانی و عملیاتی از این قاعده پیروی نمی‌کنند و به‌کارگیری مهارت‌های انسانی و ادراکی، آنها را به هنرآفرینی شغل از طریق افزایش منابع اجتماعی شغل سوق می‌دهد.

دلیل دیگری که می‌تواند در این زمینه تفسیر شود، به نوع نگرش و نیازهای رشدی کارمندان سطوح عملیاتی و کلان سازمان برمی‌گردد. تحقیقات در حوزه طراحی شغل نشان می‌دهد که کارمندان سطوح عملیاتی که از تنوع مهارت و اختیار کمتری برخوردارند، تمایل به پیشرفت بسیار بیشتری نسبت به سایر کارمندان سطوح بالاتر دارند و تلاش می‌کنند تا با حرفه‌ای شدن در شغل خود، پیشرفت

سایر نتایج پژوهش حاضر بر تأیید پرسشنامه هنرآفرینی شغل در ورزش با روایی و پایایی مناسبی دلالت داشت. نکته قابل تأمل اینکه در این تحقیق، چهار عامل مستخرج در حوزه ورزش توانستند واریانس بیشتری نسبت به واریانس تبیین‌شده در پرسشنامه اصلی را برآورد کنند. دلیل این عامل را می‌توان به سن و ماهیت کاری آزمودنی‌های مطالعات نسبت داد. تیمز و همکاران (۲۰۱۲) پرسشنامه هنرآفرینی شغل را اغلب در کارمندان انواع سازمان‌ها مانند فناوری اطلاعات، خدماتی، بیمارستان‌ها، آموزش و پرورش و غیره تجزیه و تحلیل کردند (۱۵). با اینکه به‌نظر می‌رسد هنرآفرینی شغل راهی برای دستیابی به قسمت‌های بالایی هرم سلسله‌مراتب نیازهای مازلو است، محیط‌هایی که این پرسشنامه در گذشته استفاده شده است، مانند بیمارستان‌ها، بیشتر بر قسمت‌های پایین هرم مازلو تمرکز دارند و جزو نگه‌دارنده‌های شغلی محسوب می‌شوند. در این زمینه، گرت^۱ و همکاران (۲۰۱۴) مجموعه‌ای از عنوان‌های شغلی را کشف کردند که مرتبط با همین محیط‌هاست و براساس هویت‌بخشی به افراد، آنها را در مشاغل سخت (از نظر روان‌شناختی) حفظ می‌کند (۲۰). درحالی‌که هنرآفرینی شغل فرایندی برای افزایش انگیزه و رضایت‌مندی در شغل است (۱۴). البته این انتقاد زمانی می‌تواند جنبه عینی به خود بگیرد که در آینده محققان بتوانند به‌طور تجربی این پدیده را با تلفیق رویکردهای سلسله‌مراتب نیازهای مازلو و تئوری دوعاملی هرزبرگ آسیب‌شناسی کنند.

سایر یافته‌های تحقیق نشان داد که هنرآفرینی شغل در کارمندان ورزشی اغلب از طریق افزایش منابع اجتماعی شغل افزایش می‌یابد. بر این اساس، به‌نظر می‌رسد که کارمندان محیط‌های ورزشی کمتر به طرح‌های شغلی حاصل از منابع ساختاری شغل واکنش مطلوب نشان

نیروهای کاری در سازمان‌های دولتی و غیردولتی مشخص شود (۲). این فرایند موجب خواهد شد تا افراد در مشاغل خود مراحل پیشرفت را طی کنند و از طریق فرایندهای درونی و بهره‌وری منابع انسانی (۱) بر اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان بیفزایند.

براساس این یافته‌ها مدیران سازمان‌های بزرگ و بوروکرات در ورزش مانند وزارت ورزش و جوانان با وجود پتانسیل خوب منابع انسانی، هنوز نتوانسته‌اند تسهیلات و سازوکار مشخصی را برای ارتقا و پیشرفت کاری کارمندان ستادی این وزارتخانه فراهم آورند. از آنجا که افراد فرهنگ شرقی اغلب دارای ویژگی‌های آینده‌مدارند، این موضوع نشان می‌دهد که باید آینده کارکنان را ضمن شفاف‌سازی، غنی‌تر نیز کرد. برای این منظور، پیشنهاد می‌شود که تسهیلات منابع انسانی برای وزارت ورزش و جوانان به‌صورت گسترده‌تری هم برای خانواده و هم در محیط کار ارائه شود. به این ترتیب ملاحظه می‌شود که در ورزش اغلب تکنیک هنرآفرینی رابطه‌ای پدیدار می‌شود که به‌دلیل ماهیت ورزش و تربیت بدنی خیلی غیرطبیعی نیست.

این تحقیق دستاورد مهم دیگری نیز برای طراحی ساختارهای سازمانی به‌خصوص در محیط‌های ورزشی دولتی و بزرگ به ارمغان آورد. براساس یافته‌های پژوهش حاضر به‌نظر می‌رسد که ویژگی‌های منفی سازمان‌های بزرگ دولتی ناشی از بوروکراسی را می‌توان از طریق هنرآفرینی شغل و آن هم از نوع افزایش منابع اجتماعی و ایجاد جو سازمانی مبتنی بر روحیه گروهی کاهش داد. برای این منظور به مدیران و طراحان مشاغل ورزشی پیشنهاد می‌شود که از یک طرف ویژگی‌های اجتماعی را در کارمندان تمام سطوح تحریک کنند و از طرف دیگر بر قرارگیری تک‌تک کارمندان در مراحل و پیوستار کارراهه شغلی توجه کنند. در این زمینه تشکیل کارگروه‌های

عمودی در سازمان داشته باشند (۲۰، ۲). احتمالاً کارمندان و کارشناسان مورد مطالعه به‌دلیل قرار گرفتن در سطوح میانی و کلان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، تمایل کمتری به افزایش منابع ساختاری شغل دارند، چون از سطوح عملیاتی سازمان عبور کرده‌اند و به‌دنبال ارضای نیازهای اجتماعی و عزت نفس حاصل از اختیار و استقلال خود هستند. براساس دیدگاه پویایی‌شناسی کارراهه شغلی فرید و همکاران (۲۰۰۷)، به‌نظر می‌رسد که این افراد نیازی به یادگیری و آموزش و هویت وظیفه برای تحریک پیامدهای شغلی خود ندارند و باید ویژگی شغلی اهمیت وظیفه در آنها تقویت شود (۲۱).

از طرف دیگر، آزمودنی‌های مورد مطالعه براساس شواهد و یافته‌های تحقیق تمایل کمتری به تقاضاهای شغلی از خود نشان دادند که همانا تلاش‌های بیشتر برای کسب مهارت و دانش بود، چون از مراحل اولیه کارراهه شغلی گذر کرده بودند. از آنجا 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. به‌نظر می‌رسد واکنش به نیازهای رشدی کارکنان به‌هنگام انجام نگرفته و به تأخیر افتاده است. در این زمینه فرید و همکاران (۲۰۰۷) به‌صراحت بیان کردند که کارمندان برای تقاضاهای شغلی خود برای محدوده زمانی مشخصی تلاش می‌کنند و انتظار دارند تا در آینده پیشرفت تلاش خود را به‌طور محسوسی لمس کنند (۲۱). به همین دلیل تیلور و همکاران (۲۰۱۵) به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد کردند که باید دیدگاه استراتژیک را برای افزایش کارایی منابع انسانی به‌کار گرفت و از ابتدا نقشه کارراهه شغلی هر یک از

طراحی شغل و حفظ منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان توصیه می‌شود تا از این طریق هر یک از کارمندان از پرونده شغلی جامعی برخوردار شوند و تمام رفتارهای آنها به‌طور منظم پایش شود. با انجام چنین تغییراتی در ساختار سازمان و جرح و تعدیل در مشاغل و رفتارهای کارمندان می‌توان جو سازمانی حاکم بر وزارت ورزش و جوانان را به سمت روحیه گروهی، صمیمیت، علاقه‌مندی و ملاحظه‌گری سوق داد.

منابع و مأخذ

1. Eydi, H. Analysis of Organizational effectiveness Approaches (Case Study: Sporting Organizations Field). *International Journal of Management Science*: 2015; PP 1-8.
2. Oldham, G. R., & Hackman, J. R. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 2010; 32: PP 463-479.
3. Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*. 2014; 19 (2): PP 121-150. DOI: 10.1080/13606719.2013.859460.
4. Adabi, H. Yektayar, Relationship between organizational climate and organizational trust with staff participation in decision making. *Applied Research in Sport Management*, 2015, 4 (1) 13: pp. 81-91.
5. Azimzadeh, M. Moradi, M. Asghari, M. Investigating the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior and the moderating role of demographic variables. *Sport Management Studies*, 2015, 7 (30): pp. 121-138.
6. Jafari, N. Mirkamali, S. SAlehsedghpoor, B. The effect of organizational climate on job satisfaction mediated by human capital. *Two Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hussein University, 2013, 5 (2): pp. 221-245.
7. Emami, F. Talebpour, M. Investigating the Job Engagement of Managers, Staff, and Faculty Members and Its Relationship with Organizational Atmosphere in Physical Education and Sport Sciences Colleges throughout the Country. *Research in Academic Sport*, 2013. 2: pp. 113-128.
8. Talebpour, M. Marefati, A. GHolamian, J. Presenting Regression Model of Organizational Atmosphere and Organizational Entrepreneurship in Iranian Physical Education Schools. *Research in Sport Science*, 2009, 22: pp. 97-116.
9. Mohammadi, S. Moshrefjavadi, B. Mozaffari, S. The Relationship between Attitude, Organizational Structure, and Organizational Atmosphere with Information Technology Dissemination in Selected Iranian Sports Organizations. *Two Quarterly Research in Sport Management and Motor Behavior*, 2012, 2 (3): pp. 15-35.
10. Rasekh, N. Mozaffari, H. Forecasting innovative organizational climate based on organizational justice and support of Mashhad Sport and Youth Office. *Human Resource Management in Sport*, 2013, 2 (1): pp. 45-55.

11. Hosseini, M. Yamini, F. Firooz, M. Assessing the Organizational Climate of Sport and Youth Offices: A Case Study of Babol, Amol and Babolsar Cities. *Journal of Sport Management and Physiology North*, 2013, 1 (1): pp. 11-22.
12. Hamini, M. Asafi, A. An Investigation of Organizational Climate and Participation in Decision Making of Faculty of Physical Education, University of Tehran. *Sport Management*, 2010, 4: pp. 99-118.
13. Ramezanezhad, R. Hemmatinezhad, M. Shafie, Sh. Ghelichzadeh, M. Loghmani, M. Investigation of occupational characteristics of physical education based on JCM model. *Physiology and Management Research in Sport*, 2014, 6 (2): pp. 63-79.
14. Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. Job crafting and meaningful work. In B: 2013; PP 1-14.
15. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 2012; 80: PP 173_186.
16. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 2014; 29 (5): PP 490-507. DOI: 10.1108/JMP-05-2012-0148.
17. Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2013; 18: PP 230–240.
18. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-Being of Colleagues?. *Applied Psychology: An International Review*: 2015; PP 1-26. DOI: 10.1111/apps.12043.
19. Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W. Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*: 1970; PP 1-3.
20. Grant, A. M., Berg, J., & Cable, D. M. Job titles as identity badges: how self-reflective titles can reduce emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 2014; 57 (4): PP 1201-1225.
21. Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 2007; 28: PP 911–927.

The Role of Job Crafting Components in Organizational Climate of Sport and Youth Ministry of Islamic Republic of Iran

Gholamreza Shabani Bahar*

Professor in Sport Management, Allameh Tabataba'i University

(Received: 2015/12/01; Accepted: 2016/04/15)

Abstract

Given that job crafting is the one of the empowerment tools for human resources and it has a favorable impact on organization environment, this study aimed at investigating the role of job crafting components in organizational climate of Sport and Youth Ministry of I.R.Iran. 191 experts and managers of Sport and Youth Ministry randomly participated in the study by Krejcie et al. Table (selected from a population of 500 subjects) and responded to job crafting scale (Tims et al., 2012) and organizational climate questionnaire (Halpin and Craft, 1963). After 17 professors investigated the face and content validity of the questionnaires, divergent (factor loading over 0.40), convergent (AVE over 0.5), and discriminant ($AVE \geq R^2$) validity were confirmed. Structural equal modeling results showed that the best factor to create organizational climate was obtained via crafting social job resources ($r=0.62$, $t=8.04$, $R^2=0.65$). Regarding the high factor loading of team spirit ($r=1.10$, $t=8.04$, $R^2=1.22$), it seems that before that job structures need altering in mega governmental sport organizations, social relations and human resources dynamics can develop positive changes in organizational climate. Thus, job designers and managers of mega governmental sport organizations are recommended to mainly emphasize job social characteristics for workforces so that negative consequences of bureaucracy in governmental sport organizations could be prevented to some extent.

Keywords

Organizational Climate, Team Spirit, Social Resources, Sport and Youth Ministry, Job Crafting.

* Corresponding Author: Email: shabani1345@gmail.com ; Tel: +2188824016