

مدیریت ورزشی _ تابستان ۱۳۹۹
دوره ۱۲، شماره ۲، ص: ۳۶۸ - ۳۴۹
تاریخ دریافت: ۹۶ / ۱۲ / ۰۱
تاریخ پذیرش: ۹۷ / ۱۲ / ۰۷

مدل استقلال شغلی و پیچیدگی وظایف در رفتارهای خلاقانه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان

امیر قنبرپور نصر تی*^۱ - ناصر بای^۲ - اکرم اصفهانی نیا^۳

۱. استادیار، مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران ۲. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد آزاد شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزاد شهر، ایران ۳. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

چکیده

هدف از این تحقیق، تبیین نقش استقلال شغلی و پیچیدگی وظایف در رفتارهای خلاقانه کارکنان (۲۲۰ نفر) ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود. ۱۴۰ نفر از کارکنان این ادارات به شیوه تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه‌های استقلال شغلی لانگفرد (۲۰۰۵)، پیچیدگی وظایف ماینارد و هاگل (۲۰۰۹) و رفتارهای خلاقانه در محیط کار ژو و جرج (۲۰۰۱) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها توسط متخصصان تأیید و ضریب پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۷۸ و ۰/۷۹ محاسبه شد. تحلیل داده‌ها و شناسایی روابط علی بین متغیرها با استفاده از معادلات ساختاری مبتنی بر نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس نسخه ۲ صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که استقلال در برنامه‌ریزی شغلی اثری مثبت و معنادار بر رفتارهای خلاقانه کارکنان دارد ($\beta_0 = 0/34$). اثر استقلال در شیوه انجام کارها و استقلال در ارزیابی شغلی بر رفتارهای خلاقانه معنادار نبود. دیگر یافته تحقیق نشان داد پیچیدگی وظایف شغلی اثری منفی و معنادار بر رفتارهای خلاقانه کارکنان دارد ($t = \beta_0, 38/3 = -0/38$). همچنین متغیرهای پیش‌بین تحقیق در مجموع ۴۴ درصد از تغییرات متغیر رفتارهای خلاقانه را تبیین می‌کنند. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود شناسایی عوامل فردی و سازمانی اثرگذار بر رفتارهای خلاقانه کارکنان از جمله توانمندسازی، تسهیم دانش، فرهنگ یادگیری سازمانی و حمایت سازمانی در دستور کار مدیران مربوط قرار گیرد تا زمینه ایجاد سازمان خلاق و نوآور در حوزه ورزش فراهم شود.

واژه‌های کلیدی

ارزیابی شغلی، استقلال شغلی، پیچیدگی وظایف، رفتارهای خلاقانه، گلستان.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها پیوسته در حال تغییرند و با توجه به این تغییرات، مدیران همواره به دنبال کارکنانی هستند که بتوانند به جست‌وجوی فرصت‌های جدید بپردازند و پیوسته محیط کاری خود را بهبود دهند (۱). در چنین شرایطی، بسیاری از مدیران و محققان بر اهمیت خلاقیت و نوآوری در بقاء، بهبود عملکرد و موفقیت سازمان‌ها تأکید می‌کنند (۲). مطالعات اخیر در مدیریت راهبردی و رفتار سازمانی نشان می‌دهد که خلاقیت توانمندی مهمی برای سازمان‌های امروزی است که این امر می‌تواند با توجه به تغییر نیازها و تقاضاهای مشتریان، جهانی شدن کسب‌وکار، تغییرات سریع فناوری و پویایی محیط سازمان‌ها، به شدت بر مزیت رقابتی آنها تأثیر بگذارد (۳). خلاقیت به عنوان کاربرد دانش و تجربه جهت توسعه روش‌های جدید برای حل مشکلات و انجام مؤثر وظایف کاری تعریف شده است (۴).

تاگاری^۱ (۲۰۰۲) خلاقیت را به عنوان ایجاد راهبردهای جدید سازمانی، پیدا کردن راه‌حل‌های جدید برای مشکلات سازمان و ایجاد تغییرات جدید و کاربردی در تمامی فرایندهای سازمانی تعریف می‌کند (۵). بث و آمابیل^۲ (۲۰۱۰) نیز خلاقیت را به عنوان تولید و استفاده از ایده‌های جدید، مفاهیم مفید و کاربردی و ارائه راه‌حل‌های جدید برای مشکلات تعریف کرده و بیان می‌کنند که ایده‌های خلاقانه و خلاقیت کارکنان در محیط کار مزایای بسیاری برای سازمان‌ها به همراه دارند و نیاز به خلاقیت بیش از هر زمانی در سازمان‌های امروزی احساس می‌شود (۶). پیدا کردن ایده‌ها و نظرهای جدید و متنوع برای رشد و بقای سازمان‌ها در محیط پرچالش کسب‌وکار ضروری است و عوامل بسیاری مانند ساختار سازمانی منعطف و پویا، فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و تسهیم دانش، تعهد مدیران به یادگیری و توسعه دانش پیش‌زمینه خلاقیت در محیط کارند (۷). با توجه به اهمیت خلاقیت در محیط کار در موفقیت سازمان‌های نوین، مدیران همواره بر جهت دادن رفتار کارکنان خود به سوی رفتارهای خلاقانه و ایجاد شرایط سازمانی برای توسعه رفتارهای خلاقانه در سازمان تأکید می‌کنند (۸). رفتارهای خلاقانه کارکنان در محیط کار پیامدهای مثبتی برای سازمان دارد. این رفتارها به ارائه خدمات و محصولات جدید، افزودن ارزش‌های جدید به محصولات و خدمات، کاهش زمان چرخه توسعه محصولات و خدمات و کاهش خطر توسعه محصولات و خدمات جدید منجر شده (۹) و در نهایت چنین رفتارهایی با افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و کسب سهم بیشتری از بازار، موجب بهبود عملکرد سازمان (۱۰) و کسب مزیت رقابتی پایدار

1. Taggar

2. Beth & Amabile

می‌شوند (۱۱). با وجود این بروز رفتارهای خلاقانه تحت تأثیر عوامل فردی و سازمانی بسیاری زیادی قرار دارد که می‌توانند بر رفتارهای خلاقانه کارکنان در محیط کار اثر منفی و مثبت داشته باشند (۱۲). یکی از عوامل سازمانی مؤثر بر خلاقیت کاری کارکنان، استقلال شغلی است. استقلال شغلی به‌عنوان میزان اختیار تصمیم‌گیری کارکنان سازمان در خصوص وظایفی که باید انجام گیرد، چگونگی برنامه‌ریزی و اجرای آنها تعریف شده است (۱۳). همچنین استقلال شغلی به میزان آزادی کارکنان در خصوص فعالیت‌ها و تصمیمات کاری اشاره می‌کند (۱۴). ویژگی‌های شغلی از جمله استقلال و آزادی شغلی می‌توانند بر بسیاری از پیامدهای کاری و رفتاری کارکنان سازمان از جمله خلاقیت در محیط کار و رضایت شغلی اثرگذار باشند. افزایش استقلال شغلی، کارکنان را قادر می‌سازد تا فرایندهای کاری روزمره را بشکنند و با ارائه روش‌های جدید و متفاوت، بهترین راه‌حل‌ها را برای مشکلات کاری خود پیدا کنند. همچنین افزایش استقلال شغلی کارکنان را ترغیب می‌کند تا انتظارات مورد نیاز خود برای خلق محیط کاری خلاقانه را با سرپرستان خود به بحث بگذارند. کارکنان با استقلال شغلی بیشتر، احساس می‌کنند که مسئول کار خود هستند؛ بنابراین احتمال اینکه این کارکنان مشارکت خلاقانه را به‌عنوان موضوع اصلی در فرایند تبادل اجتماعی با سرپرست خود انتخاب کنند، بسیار بیشتر است (۱۵). از سوی دیگر، کارکنان با استقلال شغلی کمتر، تنها از برنامه‌ها و فرایندهای کاری از پیش طراحی شده و تکراری استفاده می‌کنند (۱۶). بنابراین افزایش استقلال شغلی با توجه به قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و نوع وظایف شغلی آنها می‌تواند از طریق ارائه فرصت‌هایی برای خلق و کاربرد ایده‌ها و نظرهای جدید موجب توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان شود و در نهایت موفقیت سازمان را تضمین کند. ثابت مهارلویی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود دریافتند که ویژگی‌های شغلی از جمله استقلال شغلی بر رفتارهای نوآورانه اعضای هیأت علمی اثر مثبت و معناداری دارد (۱۷). آراسته و مهداد (۱۳۹۴) در تحقیقی بر روی کارکنان پژوهشکده‌های دانشگاه صنعتی اصفهان نشان دادند که ویژگی‌های شغلی بر رفتارهای نوآورانه کارکنان اثری مثبت و معنادار دارد (۱۸). همچنین تحقیق سیادت، یارمحمدزاده و پرتوی (۱۳۸۶) رابطه بین ویژگی‌های شغلی با رفتارهای نوآورانه را تأیید کرده است (۱۹). لیو، چن و یائو (۲۰۱۱) در تحقیقی بر روی ۸۵۶ کارمند شرکت پروس‌متال در ایالات متحده آمریکا دریافتند که استقلال شغلی کارکنان و استقلال شغلی تیم‌های کاری موجب افزایش خلاقیت فردی و تیمی می‌شود (۲۰). باتیستلی، مونتانی و

1. Work Autonomy
2. Liu, Chen & Yao

اودوآردی^۱ (۲۰۱۳) با در مطالعه‌ای دریافتند که استقلال شغلی بالا موجب کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌شود و رفتارهای خلاقانه را در آنها افزایش می‌دهد. بخش دیگر نتایج این مطالعه نشان داد کارکنانی که استقلال شغلی کمی دارند، نسبت به تغییرات مقاومت می‌کنند و رفتارهای خلاقانه در آنها کمتر از کارکنانی است که استقلال شغلی بالایی دارند (۲۱). نتایج پژوهش دی‌اسپیگلایر و همکاران^۲ (۲۰۱۴) بر روی کارکنان یک شرکت تولیدی نشان داد که عدم اطمینان شغلی اثر منفی بر نوآوری کارکنان و استقلال شغلی اثر مثبت بر نوآوری کارکنان دارد (۲۲). اسریپیرابا و ماهسوار^۳ (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند که از بین مؤلفه‌های استقلال شغلی، تضاد شغلی، محیط حمایتی، کافی بودن منابع، در اختیار داشتن اطلاعات و تمایل به خطر کردن، تنها استقلال شغلی و تمایل به خطر کردن بر خلاقیت کارکنان مورد بررسی اثرگذار بوده‌اند (۲۳). وانگ^۴ (۲۰۱۶) در تحقیقی بر روی کارکنان یک شرکت خدماتی دریافت که استقلال شغلی کارکنان و استقلال شغلی تیم‌های کاری موجب افزایش خلاقیت تیمی و گروهی می‌شود (۲۴). نتایج تحقیق جیپلس و همکاران^۵ (۲۰۱۶) نشان داد که استقلال شغلی به‌صورت مستقیم و با نقش میانجی تعارض در وظایف، اثری مثبت و معنادار بر روی رفتارهای نوآورانه این کارکنان دارد (۲۵). از دیگر متغیرهای اثرگذار بر رفتارهای خلاقانه کارکنان، ویژگی‌های شغل از جمله پیچیدگی آن است. یک وظیفه شغلی می‌تواند پیچیده، آسان یا منعطف باشد. پیچیدگی وظایف به میزان سطوح تحریکی و نیازهای چالشی یک وظیفه خاص اشاره می‌کند (۲۶). همچنین پیچیدگی وظایف شغلی یک تجربه روان‌شناختی و دربرگیرنده عوامل محرک، چالش‌برانگیز و غنی‌کننده شغل است. این عامل به نگرش و تجربه فرد در یک شغل خاص بستگی دارد. تمامی وظایف شغلی دارای نیازهای خاص خود بوده و حداقل تلاش برای انجام هر وظیفه‌ای در شغل ضروری است (۲۷). شواب و کامینگز^۶ (۱۹۷۶) پیچیدگی در وظایف شغلی را به‌عنوان عکس‌العمل عاطفی و شناختی فرد نسبت وظایف کاری خود تعریف می‌کنند (۲۸). پیچیدگی در وظایف شغلی ممکن است با اعمال فشارهای روانی بر کارکنان، موجب از بین رفتن توانمندی‌ها و منابع شناختی آنها شود و فرایند خلاقیت را دچار مشکل کند. در چنین شرایطی کارکنان

-
1. Battistelli, Montani & Odoardi
 2. De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen & Hootegem
 3. Sripirabaa & Maheswari
 4. Wang
 5. Giebels, De Reuver, Rispens & Ufkes
 6. Schwab & Cummings

احساس می‌کنند که در انجام وظایف کاری ناتوان هستند و این حالت با افزایش عدم اطمینان و استرس بر پیامدهای شغلی کارکنان از جمله رضایت و عملکرد شغلی تأثیر منفی می‌گذارد (۲۹).

چوی، هان و لی^۱ (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر ویژگی‌های شغل (پیچیدگی در وظایف و استرس شغلی) و ویژگی‌های اجتماعی (اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی) بر میزان خلاقیت فردی کارکنان در صنعت فناوری اطلاعات کره جنوبی پرداختند. نتایج نشان داد که استرس شغلی سبب کاهش خلاقیت و پیچیدگی در وظایف، اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی موجب افزایش خلاقیت فردی کارکنان می‌شوند (۳۰). جو و لی^۲ (۲۰۱۲) با انجام پژوهشی دریافتند که اعتماد سازمانی، پیچیدگی در وظایف شغلی و انگیزش درونی کارکنان موجب افزایش خلاقیت شغلی می‌شود (۳۱). نتایج تحقیق شی و چانگ^۳ (۲۰۱۳) با عنوان «ویژگی‌های شغل و موفقیت فردی در پروژه‌های خلاقانه» نشان داد که رابطه منفی و معناداری بین پیچیدگی در وظایف و خلاقیت کارکنان در این پروژه‌ها وجود دارد (۳۲).

چائه، سئو و لی^۴ (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند که پیچیدگی در وظایف شغلی کارکنان به صورت مستقیم موجب افزایش خلاقیت آنها می‌شود (۳۳). سانگ و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی بر روی کارکنان چندین شرکت کره‌ای و سوئدی دریافتند که رابطه معناداری بین پیچیدگی در وظایف با خلاقیت در پاسخگویی به نیازهای شغل وجود ندارد (۱۱).

در سال‌های اخیر ورزش نه تنها به عنوان ابزار مهم تربیتی و آموزشی، بلکه به عنوان ابزاری توانمند در رشد اقتصادی جوامع شناخته شده و صنعت ورزش از جایگاه خاصی در بین صنایع برخوردار است (۳۴).

با توجه به تغییرات محیط کسب و کار، سازمان‌های ورزشی همچون سازمان‌های غیرورزشی با چالش‌های بسیاری روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی توجه به عوامل اثرگذار در موفقیت این سازمان‌ها، مهم و بااهمیت است. از جمله موارد تأثیرگذار بر موفقیت سازمان‌های ورزشی، رفتارهای خلاقانه در محیط کار است. به گفته هوبر و هوبر^۵ (۲۰۱۲) خلاقیت و نوآوری کارکنان اصلی مهم و اساسی برای اثربخشی و کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های ورزشی است (۳۵). علی‌رغم اهمیت روزافزون بحث خلاقیت و نوآوری و نقش فزاینده آن در سازمان‌ها، در ایران به خصوص در سازمان‌های ورزشی به عنوان سازمان‌های

-
1. Choi, Hahn, & Lee
 2. Jo & Lee
 3. Shih & Chang
 4. Chae, Seo & Lee
 5. Hoerber & Hoerber

غیرانتفاعی کمتر به این موضوع پرداخته شده است. آنچه در شرایط کنونی و محیط پیچیده و رقابتی سازمان‌های ورزشی بیش از پیش احساس می‌شود، پرداختن به مقوله خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات و کسب مزیت رقابتی است، زیرا بی‌شک کارکنان نوآور با توجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع را برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه‌های ارائه خدمات بهینه و منابع انسانی فراهم و شیوه‌های جدید ایجاد کنند و در نتیجه با نوآوری سازمانی خود بر توسعه و افزایش محصولات و خدمات جدید سازمان بیفزایند (۳۶، ۳۷). سازمان‌های ورزشی به دلیل ارائه کالاها و خدمات متنوع به مشتریان خود به کارکنانی خلاق و نوآور نیاز دارند. از این رو توجه به عواملی که خلاقیت کارکنان و تیم‌های کاری سازمان‌های ورزشی را تسریع یا محدود می‌کنند، ضروری است. استقلال شغلی و پیچیدگی وظایف شغلی از جمله مواردی هستند که می‌توانند بر خلاقیت کارکنان سازمان‌های ورزشی اثر مثبت یا منفی داشته باشند. نتایج تحقیقات انجام گرفته در خصوص تأثیرات استقلال شغلی و پیچیدگی وظایف شغلی بر میزان خلاقیت کارکنان در سازمان‌های مختلف متناقض است و این تحقیقات در سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی و خدماتی غیرورزشی انجام گرفته و چنین تحقیقی در سازمان‌های ورزشی انجام نگرفته است که این امر ضرورت انجام این تحقیق را آشکار می‌سازد. همچنین آگاه شدن از میزان رفتارهای خلاقانه کارکنان، عوامل ایجادکننده، محدودیت‌ها و پیامدهای آن در ادارات ورزش و جوانان می‌تواند به مدیران این ادارات کمک کند تا با آگاهی لازم زمینه بروز رفتارهای خلاقانه را در کارکنان خود فراهم سازند. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع پژوهش و وجود خلأ علمی در این زمینه، محقق در پی پاسخگویی به این پرسش است که استقلال شغلی و پیچیدگی وظایف چه نقشی در رفتارهای خلاقانه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان دارند؟

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از جنبه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است که به شکل میدانی به اجرا در آمده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان به تعداد ۲۲۰ نفر در سال ۱۳۹۶ است که ۱۴۰ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شد. در انتخاب حجم نمونه به روش پی. ال. اس تعداد نمونه باید ده برابر بیشتر از سازه‌ای باشد که دارای بیشترین نشانگر یا متغیر مشاهده شده است (۳۸). با توجه به این مسئله و در نظر گرفتن اینکه متغیر رفتارهای خلاقانه دارای بیشترین نشانگر بود (۱۳ نشانگر)، تعداد ۱۴۰ پرسشنامه توزیع و

جمع‌آوری شد. به‌منظور گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی استفاده شد. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های استقلال شغلی لانگفرد^۱ (۲۰۰۵)، پیچیدگی وظایف ماینارد و هاگل^۲ (۲۰۰۹) و رفتارهای خلاقانه در محیط کار ژو و جرج^۳ (۲۰۰۱) استفاده شد. پرسشنامه استقلال شغلی دارای ۹ گویه و سه مؤلفه استقلال در شیوه انجام کارها (۳ گویه)، استقلال در برنامه‌ریزی شغلی (۳ گویه) و استقلال در ارزیابی شغلی (۳ گویه) است. پرسشنامه‌های پیچیدگی وظایف و رفتارهای خلاقانه در محیط کار نیز به ترتیب دارای ۴ و ۱۳ گویه هستند. گفتنی است تمامی ابزارهای تحقیق در طیف ۵ ارزشی لیکرت (۱) کاملاً مخالف تا ۵ کاملاً موافق) قرار دارند. همچنین اطلاعات جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها مانند سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و جنسیت در بخش دیگری از پرسشنامه، جمع‌آوری شد. با توجه به اینکه تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس در دو مرحله ارزیابی مدل اندازه‌گیری (روایی و پایایی) و ارزیابی مدل ساختاری صورت می‌گیرد، بنابراین در بخش تحلیل داده‌ها روایی و پایایی ابزارهای تحقیق به تفصیل تبیین و مورد بحث قرار می‌گیرد.

برای تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش، نرم‌افزار اس پی اس اس نسخه ۱۹ استفاده شد. همچنین به‌منظور سنجش و الگوسازی روابط میان متغیرها، معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۲ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

داده‌های تحقیق در دو بخش توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. در بخش توصیفی، برخی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها بررسی شد. در این خصوص، نتایج نشان داد که ۵۵/۶ درصد از کارکنان شرکت‌کننده در پژوهش مرد هستند. بیشترین فراوانی در خصوص مدرک تحصیلی آزمودنی‌ها مربوط به مدرک تحصیلی کارشناسی (۷۹ نفر) بود. همچنین بررسی توزیع سن نشان داد که بیشتر آزمودنی‌ها (۵۵/۹ درصد) در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند. بیشترین فراوانی در خصوص سابقه کار (۸۶ نفر) نیز مربوط به دامنه سابقه کار ۱۱ تا ۲۰ سال بود. برای تحلیل داده‌ها در روش معادلات

-
1. Langfred
 2. Maynard & Hakel
 3. Zhou & George

ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی، ابتدا باید به بررسی مدل اندازه‌گیری و سپس آزمون فرضیه‌های پژوهش در قالب مدل ساختاری پرداخت. آزمون مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌های ابزار پژوهش است. به‌منظور بررسی پایایی یا سازگاری درونی، از شاخص‌های پایایی مرکب^۱ استفاده می‌شود. شرط برقراری پایایی آن است که پایایی مرکب سازه‌ها از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد (۳۹). با توجه به نتایج جدول ۱ و مقادیر به‌دست‌آمده برای پایایی مرکب سازه‌ها، می‌توان گفت که سازه‌های تحقیق از سازگاری درونی قابل قبول و مطلوبی برخوردارند. روایی سازه‌ها در دو بخش روایی همگرا و روایی واگرا ارزیابی می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج‌شده و بارهای عاملی معرف‌ها، معیار بررسی روایی همگرای سازه‌ها هستند (۳۹). چنانچه مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده برای سازه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۵، و بارهای عاملی گویه‌ها یا معرف‌ها بزرگ‌تر از ۰/۴ (با شرط معنادار بودن و نداشتن اثر بر روی پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج‌شده در صورت حذف) باشند، روایی همگرای سازه‌ها تأیید می‌شود (۳۹، ۳۸). با توجه به این امر و نتایج جدول ۱ روایی همگرای سازه‌ها تأیید می‌شود.

به‌منظور بررسی روایی واگرای سازه‌های پژوهش، فورنل و لاکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند که جذر میانگین واریانس استخراج‌شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با دیگر سازه‌ها باشد. روایی واگرای الگو در صورتی مورد تأیید است که اعداد مندرج در قطر اصلی از اندازه‌های زیرین خود (مقدار همبستگی با دیگر سازه‌ها) بیشتر باشد. با توجه به نتایج جدول ۲، جذر واریانس‌های استخراج‌شده که در قطر ماتریس قرار دارند، از همبستگی آن سازه با دیگر سازه‌ها بیشتر است. بنابراین می‌توان گفت که سازه‌های پژوهش از روایی واگرای قابل قبولی برخوردارند.

-
1. Composite Reliability (CR)
 2. Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۱. شاخص‌های بررسی پایایی و روایی سازه‌های تحقیق

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین	اعتبار حشو	گویه‌ها	بار عاملی	ارزش t
استقلال در شیوه انجام کارها	۰/۷۷	۰/۹۱	-	-	در محیط کار به من اجازه داده می‌شود...	۰/۸۱	۱۹/۴۴
					من این توانایی را دارم...	۰/۹۱	۳۷/۱۴
					من برای انتخاب شیوه‌های انجام کارهایم...	۰/۹۱	۳۷/۲۹
استقلال در برنامه‌ریزی شغلی	۰/۷۲	۰/۸۸			- من بر روی برنامه کاری خودم...	۰/۸۵	۲۵/۷۴
					من قسمت‌های مختلف کارم...	۰/۸۹	۵۲/۰۱
استقلال در ارزیابی شغلی	۰/۶۲	۰/۸۳	-	-	کارم به شکلی است که اگر نیاز به...	۰/۷۹	۱۵/۹۶
					من می‌توانم موضوعات کاری...	۰/۶۴	۶/۸۴
پیچیدگی وظایف	۰/۵۵	۰/۸۲			شغل من این اجازه را به من می‌دهد...	۰/۸۳	۱۷/۰۰
					بر رو چیزهایی که از من انتظار می‌رود...	۰/۸۷	۲۱/۴۵
پیچیدگی وظایف	۰/۵۵	۰/۸۲			احساس می‌کنم کارم بسیار پیچیده است...	۰/۷۹	۱۷/۵۹
					احساس می‌کنم که کار من را دچار...	۰/۷۸	۱۴/۵۲
					کار من بیش از حد به فکر کردن...	۰/۶۰	۵/۹۶
					احساس می‌کنم کارم بیش از حد...	۰/۷۶	۱۲/۵۴

ادامه جدول ۱. شاخص‌های بررسی پایایی و روایی سازه‌های تحقیق

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین	اعتبار حشو	گویه‌ها	بار عاملی	ارزش t
					همیشه تلاش می‌کنم تا برای دستیابی ...	۰/۴۴	۴/۸۰
					همیشه تلاش می‌کنم تا ایده‌های جدید...	۰/۷۶	۱۴/۰۳
					همیشه برای ارائه روش‌ها...	۰/۷۶	۱۳/۷۸
					برای افزایش کیفیت کارم...	۰/۷۷	۱۳/۲۰
					همیشه تلاش می‌کنم که...	۰/۷۴	۱۳/۰۸
رفتارهای خلاقانه	۰/۵۲	۰/۹۳	۰/۴۴	۰/۲۰	از اینکه در کار خودم...	۰/۷۸	۱۴/۴۱
					تلاش می‌کنم تا ایده‌ها و نظرات...	۰/۷۵	۱۶/۴۵
					هر زمان که در کارم فرصت...	۰/۷۲	۱۱/۹۴
					تلاش می‌کنم تا برای استفاده...	۰/۷۵	۱۴/۹۱
					اغلب تلاش می‌کنم تا نظرات	۰/۶۷	۱۰/۵۱
					همواره تلاش می‌کنم تا راه‌حل‌های...	۰/۷۹	۱۸/۲۵
					اغلب با نگرشی جدید...	۰/۷۶	۱۴/۱۰
					همیشه تلاش می‌کنم تا روش‌های جدیدی...	۰/۶۳	۸/۸۰

جدول ۲. نتایج بررسی روایی تشخیصی سازه‌های پژوهش

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵
۱ استقلال در شیوه انجام کارها	۰/۸۷*				
۲ استقلال در برنامه‌ریزی شغلی	۰/۶۹	۰/۸۴*			
۳ استقلال در ارزیابی شغلی	۰/۵۸	۰/۵۶	۰/۷۹*		
۴ پیچیدگی وظایف	-۰/۵۷	-۰/۶۰	-۰/۵۹	۰/۷۴*	
۵ رفتارهای خلاقانه	۰/۵۵	۰/۶۶	۰/۵۸	-۰/۶۹	۰/۷۲*

در نهایت به‌منظور بررسی اینکه آیا ابزارهای اندازه‌گیری از کیفیت لازم برخوردارند، شاخص اعتبار اشتراک^۱ استفاده شد. این شاخص از تقسیم مجموع مجذورات خطاهای پیش‌بین متغیرهای مکنون بر مجموع مجذورات مشاهدات متغیرهای مکنون منهای عدد یک به‌دست می‌آید. با توجه به مثبت بودن مقادیر به‌دست‌آمده این شاخص برای تمامی متغیرهای مکنون، می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری تحقیق از کیفیت مناسب برخوردار است (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج بررسی شاخص اعتبار اشتراک سازه‌های پژوهش

سازه‌ها	آماره	SSO	SSE	1-SSE/SSO
استقلال در شیوه انجام کارها	۴۸۹	۲۳۱/۵۸	۰/۵۲	
استقلال در برنامه‌ریزی شغلی	۴۸۹	۲۷۷/۷۰	۰/۴۳	
استقلال در ارزیابی شغلی	۴۸۹	۳۵۲/۸۲	۰/۲۷	
پیچیدگی وظایف	۶۵۲	۴۷۹/۹۲	۰/۲۶	
رفتارهای خلاقانه	۲۱۱۹	۱۲۰۲/۸۸	۰/۴۳	

* مجموع مجذورات مشاهدات برای متغیر مکنون (SSO)

* مجموع مجذورات خطاهای پیش‌بینی برای متغیر مکنون (SSE)

* شاخص بررسی اعتبار اشتراک (1-SSE/SSO)

آزمون الگوی ساختاری (مدل درونی) یا فرضیه‌های پژوهش شامل بررسی ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آنها (آماره تی) و مقدار ضریب تعیین است. هنگامی که مقادیر تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، نشان‌دهنده معنادار بودن رابطه بین سازه‌ها و تأیید فرضیه‌های پژوهش است. براساس نتایج جدول ۴ و با توجه به اینکه مقدار آماره تی برابر با ۰/۰۴۷ است، در نتیجه فرضیه اول پژوهش رد و مشخص می‌شود

1. Commuality Index

که استقلال در شیوه انجام کارها بر رفتارهای خلاقانه کارکنان اثرگذار نیست. از طرف دیگر، با توجه به آماره‌های به دست آمده برای فرضیه دوم ($t=\beta$ ، $۱۴/۴=۰/۴۳$)، این فرضیه تأیید می‌شود. به عبارتی استقلال در برنامه‌ریزی شغلی بر رفتارهای خلاقانه کارکنان اثرگذار است. مقدار ضریب معناداری برای فرضیه سوم پژوهش کمتر از معیار مبنا ($\pm ۱/۹۶$) است، بنابراین می‌توان گفت که استقلال در ارزیابی شغلی هیچ‌گونه اثر مستقیمی بر رفتارهای خلاقانه کارکنان ندارد. در بررسی اثر پیچیدگی وظایف بر رفتارهای خلاقانه کارکنان، نتایج نشان داد که این متغیر اثری منفی و معنادار بر رفتارهای خلاقانه کارکنان دارد؛ یعنی با افزایش پیچیدگی در وظایف کاری کارکنان، رفتارهای خلاقانه در آنها کاهش می‌یابد ($t=\beta$ ، $۰/۱۲=-۰/۲۱$). همچنین با توجه به مقدار ضریب تعیین به دست آمده ($۰/۴۴$) می‌توان گفت که متغیرهای پژوهش در مجموع ۴۴ درصد از تغییرات متغیر رفتارهای خلاقانه را تبیین می‌کنند. چین^۱ (۱۹۹۸) اندازه ضریب تعیین $۰/۱۹$ ، $۰/۳۳$ و $۰/۶۷$ در الگوی مسیر پی. ال. اس را به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف کرده است (۴۰). برای بررسی کیفیت مدل درونی یا ساختاری پژوهش از ضریب استون-گیسر یا اعتبار حشو استفاده شد. چنانچه مقدار این شاخص برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) مثبت باشد، نشان‌دهنده کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری پژوهش است. بنابراین با توجه به نتایج جدول ۱ و مقدار به دست آمده این شاخص برای متغیر رفتارهای خلاقانه، می‌توان گفت که مدل ساختاری پژوهش از کیفیت مناسب برخوردار است. به عبارت دیگر، متغیرهای مستقل توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته را دارند.

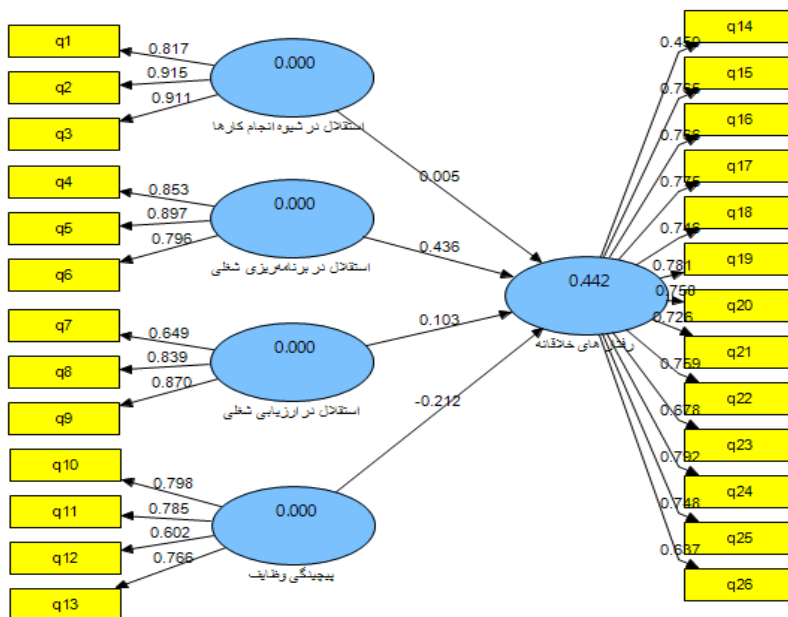
جدول ۴. نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب بتا	آماره t	نتیجه
۱	استقلال در شیوه انجام کارها	۰/۰۰۵	۰/۰۴	رد
۲	استقلال در برنامه‌ریزی شغلی	۰/۴۳**	۴/۱۴	تأیید
۳	استقلال در ارزیابی شغلی	۰/۱۰	۰/۸۰	رد
۴	پیچیدگی وظایف	-۰/۲۱**	۲/۰۱	تأیید

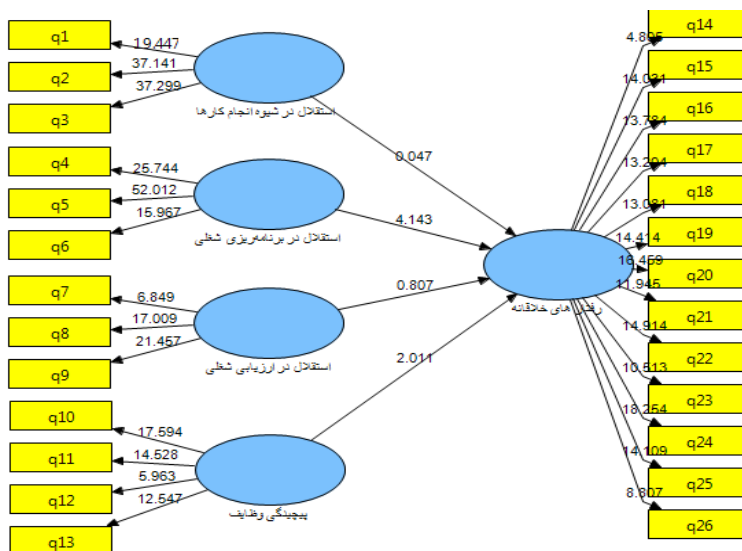
** معنادار در سطح ۰/۰۱

رفتارهای
خلاقانه

1. Chin



شکل ۱. مدل آزمون‌شده تحقیق در حالت ضرایب مسیر



شکل ۲. مدل آزمون‌شده تحقیق در حالت اعداد معنادر

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، مطالعه نقش استقلال شغلی و پیچیدگی وظایف در رفتارهای خلاقانه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود. نتایج پژوهش نشان داد که استقلال در شیوه انجام کارها بر رفتارهای خلاقانه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثرگذار نیست. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های باتیستلی و همکاران (۲۰۱۳)، دی‌اسپیگلتر و همکاران (۲۰۱۴)، وانگ (۲۰۱۶) و جیلِس و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی ندارد.

یکی از دلایل این ناهمخوانی را شاید بتوان به تفاوت در نوع سازمان‌های مورد بررسی و اصول و ارزش‌های حاکم بر آنها نسبت داد. بیشتر تحقیقات انجام گرفته در این خصوص در سازمان‌های غیرورزشی انجام گرفته، حال آنکه پژوهش حاضر در یک سازمان ورزشی انجام گرفته است که تفاوت‌های ساختاری، محتوایی و عملکردی بسیاری با سازمان‌های غیرورزشی دارند. از طرف دیگر، بررسی ادبیات تحقیق در خصوص خلاقیت و نوآوری در سازمان نشان می‌دهد که بسیاری از مفاهیم اثرگذار بر عملکرد سازمان چون خلاقیت و نوآوری تحت تأثیر متغیرهایی چون فناوری، استراتژی، فرهنگ و به خصوص ساختار سازمانی قرار دارند. بنابراین می‌توان گفت که خلاقیت و نوآوری در درون یک سازمان در خلأ به وجود نمی‌آید، بلکه ساختار و فرهنگ غالب بر یک سازمان بستر بروز رفتارهای خلاقانه در کارکنان را فراهم می‌کند. با توجه به این مسئله و با بررسی ساختار سازمانی و نحوه مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور از جمله ادارات ورزش و جوانان درمی‌یابیم که ساختارهای سنتی سازمانی و مدیریت سنتی حاکم بر این سازمان‌ها و همچنین نبود فرهنگ سازمانی خلاق و نوآور در این نهادها زمینه بروز خلاقیت کارکنان و توجه به مفهوم خلاقیت و نوآوری در این سازمان‌ها را ایجاد نمی‌کند. با توجه به این امر نبود ارتباط بین استقلال در شیوه انجام کارها و رفتارهای خلاقانه در ادارات ورزش و جوانان امری طبیعی و دور از انتظار نیست. سازمان‌های امروزی برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی باید بتوانند خود را با تغییرات و تحولات موجود منطبق سازند و جوابگوی نیازهای جامعه باشند. در چنین شرایطی موفقیت شغلی کارکنان و در نهایت سازمان متکی به خلاقیت بوده و این خلاقیت است که تفاوت سازمان‌های موفق و ناموفق را آشکار می‌سازد. در سازمان‌هایی که خلاقیت در آنها پایین است، انتخاب فرایندهای کاری اغلب از طریق رویه‌های ثابت انجام می‌گیرد و این رویه‌های ثابت فرصت خلاقیت را از کارکنان سلب می‌کنند. بی‌اعتمادی سرپرستان به زیردستان، نبود فرهنگ مشارکتی در سازمان و ندادن فرصت‌های پیشرفت به کارکنان، از دیگر مواردی هستند که موجب محدود شدن انتخاب فرایندهای کاری توسط کارکنان سازمان می‌شوند.

با توجه به اثبات نقش استقلال در شیوه انجام کارها بر رفتارهای خلاقانه کارکنان در تحقیقات مختلف، دادن اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان متناسب با توانمندی‌های آنان، اعتماد به زیردستان در انتخاب فرایندهای کاری و حمایت از کارکنان در انتخاب فرایندهای کاری مطلوب و ایجاد فرهنگ سازمانی خلاق و نوآور به منظور افزایش خلاقیت شغلی کارکنان پیشنهاد می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان داد که استقلال در برنامه‌ریزی شغلی اثری مثبت و معنادار بر رفتارهای خلاقانه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان دارد. این یافته با نتایج تحقیق باتیستلی و همکاران (۲۰۱۳)، دی‌اسپیگلتر و همکاران (۲۰۱۴)، وانگ (۲۰۱۶) و جیبلس و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. همخوان بودن این یافته تحقیق با نتایج سایر تحقیقات را شاید بتوان به اهمیت و نقش استقلال شغلی در بروز رفتارهای خلاقانه در بیشتر محیط‌های کاری از جمله سازمان‌های ورزشی نسبت داد که با توجه به اینکه استقلال در برنامه‌ریزی شغلی میزان آزادی، اختیار و خودمختاری کارمند در طراحی برنامه‌های مرتبط با کار و زمان‌بندی آنها را افزایش می‌دهد، حس مسئولیت‌پذیری و درگیر شدن با کار در کارکنان افزایش می‌یابد و این امر ممکن است سبب برجستگی تعهدات هنجاری و شغلی در افراد شود و در نتیجه تعهد و درهم‌تنیدگی افراد در سازمان و همچنین داشتن تفکر خلاق و نوآور را در آنها تقویت کند. به اعتقاد چوی و همکاران (۲۰۱۱) کارکنان سازمان باید در تدوین برنامه‌ها و راهبردهای مربوط به شغل خود دارای آزادی و استقلال عمل باشند تا از این طریق، تعهد، توسعه، نوآوری، تولید کالاها و خدمات جدید و یادگیری حاصل شود (۳۰). همچنین می‌توان گفت که استقلال در برنامه‌ریزی شغلی ممکن است با افزایش سطوح میزان اختیار، مسئولیت‌پذیری و خودکارآمدی کارکنان موجب افزایش خلاقیت آنها شود و در چنین شرایطی کارکنان از واگذاری اختیار خشنودند و تلاش می‌کنند تا با استفاده از تمامی توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود بهترین تصمیمات را اخذ کنند. با توجه به اهمیت استقلال در برنامه‌ریزی شغلی و نقش اثبات‌شده این متغیر در تحقیقات متعدد بر خلاقیت کارکنان، پیشنهاد می‌شود که از طرف سازمان فرصت کافی به کارکنان برای انجام برنامه‌ریزی شغلی داده شود، و از برنامه‌های شغلی کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمان حمایت‌های لازم صورت گیرد.

ترغیب کارکنان به کسب دانش و مهارت‌های لازم به منظور برنامه‌ریزی شغلی، انتخاب بهترین برنامه‌های شغلی تدوین‌شده توسط کارکنان و دادن پاداش به آنها و حمایت از کارکنان در اجرای درست برنامه‌ریزی‌های شغلی از دیگر پیشنهاد‌های این تحقیق است. بخش دیگری از نتایج پژوهش نشان داد که استقلال در ارزیابی شغلی اثر معناداری بر رفتارهای خلاقانه کارکنان ندارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات

باتیستی و همکاران (۲۰۱۳)، دی‌اسپیگلتر و همکاران (۲۰۱۴)، وانگ (۲۰۱۶) و جیلِس و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی ندارد. با بررسی نتایج تحقیقات ناهمخوان با نتایج تحقیق حاضر و بستر سازمانی که این تحقیقات در آنها انجام گرفته است، به راحتی می‌توان به معقول بودن این ناهمخوانی پی برد. همان‌طور که بحث شد، سازمان‌های خلاق و نوآور در تمام فرایندهای کاری خود جدیدترین رویکردهای مدیریتی و سازمانی را در راستای تبدیل شدن به سازمان خلاق و نوآور به منظور بقا در محیط پرتلاطم امروزی به کار می‌گیرند. طبیعتاً اهداف، فرایند برنامه‌ریزی، نوع سازماندهی، نحوه تصمیم‌گیری و در نهایت کنترل و ارزیابی‌های لازم در چنین سازمان‌های از همگنی و همخوانی لازم با هم برخوردارند. بنابراین انتظار می‌رود که نحوه ارزیابی در سازمان‌های خلاق و نوآور با سازمان‌هایی با ساختار سنتی از جمله ادارات ورزش و جوانان تفاوت داشته باشد. کومارسیا و آپو (۲۰۱۵) در این زمینه بیان می‌کنند از مهم‌ترین تفاوت‌های سازمان‌های خلاق با سازمان‌های غیرخلاق تفاوت در شیوه‌های ارزیابی آنهاست. در سازمان‌های خلاق ارزیابی کارکنان از رویه‌های کلی و سنتی به خودارزیابی توسط کارکنان تغییر یافته است و این کارکنان هستند که نقش مهمی در ارزیابی خود ایفا می‌کنند (۲۷). در شیوه‌های ارزیابی سنتی اغلب معیارهای ارزیابی توسط قوانین سازمان یا مدیران تعیین می‌شود و کارکنان نقش چندانی در انتخاب معیارهای ارزیابی ندارند. چنین شیوه‌هایی اغلب توانمندی‌ها و شرایط کاری کارکنان را نادیده گرفته و صرفاً بر نتایج حاصل شغل متمرکز می‌شوند. در چنین شرایطی کارکنان تنها به نتایج کار و شیوه درست انجام دادن آنها می‌اندیشند و ترس از شکست و تنبیه موجب کاهش خلاقیت و نوآوری آنان می‌شود. بنابراین ادراک کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان از ساختار و فرایندهای سنتی حاکم بر سازمان مربوط و همچنین آشنا نبودن با مفهوم خودارزیابی شغلی را شاید دلیلی دیگر بر ناهمخوانی نتایج این تحقیق با دیگر تحقیقات انجام گرفته در این خصوص دانست. بررسی ادبیات مرتبط با موضوع ارزیابی نشان می‌دهد که نوع و شیوه ارزیابی شغلی از جمله مواردی هستند که می‌توانند بر نگرش و رفتارهای کارکنان سازمان اثرگذار باشند. خودارزیابی انجام گرفته توسط کارکنان به آنها این فرصت را می‌دهد تا ضمن شناخت توانمندی‌ها و ضعف‌ها، عملکرد خود را بهبود بخشند که این امر موجب عملکرد خلاق در آنها خواهد شد. به‌طور کلی با توجه به نقش و اهمیت استقلال در ارزیابی شغلی در شکل‌گیری رفتارهای خلاقانه در کارکنان، تغییر در شیوه‌های سنتی ارزیابی در ادارات ورزش و جوانان، دادن اختیار به کارکنان برای انتخاب معیارهای ارزیابی شغلی متناسب با توانمندی‌های آنان، استفاده از شیوه‌های مختلف برای ارزیابی قسمت‌های مختلف کار توسط کارکنان و حمایت مدیران از سیستم‌های خودارزیابی کارکنان در

کنار سایر سیستم‌های ارزیابی سازمانی از پیشنهادهای این تحقیق است. در نهایت نتایج پژوهش نشان داد که پیچیدگی وظایف اثری منفی و معنادار بر رفتارهای خلاقانه کارکنان دارد. این یافته با نتایج تحقیق چوی و همکاران (۲۰۱۱)، جو و لی (۲۰۱۲)، چائه و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی ندارد. این ناهمخوانی را شاید بتوان تفاوت در سازمان‌ها و شرکت‌های مورد بررسی بیان کرد. بیشتر تحقیقات در این خصوص در شرکت‌هایی مانند شرکت‌های فناوری اطلاعات انجام گرفته است که این شرکت‌ها متناسب با رقابت موجود در صنعت خود دارای کارکنانی بسیار توانمند و متخصص‌اند و پیچیدگی وظایف شغلی آنان موجب افزایش رفتارهای خلاقانه آنان شده است. ویژگی‌ها و مشخصه‌های شغلی مانند پیچیدگی وظایف از جمله مواردی هستند که می‌توانند بر خلاقیت کارکنان در یک شغل اثرگذار باشند. مواردی مانند پیچیدگی مناسب وظایف شغلی موجب ایجاد چالش در شغل برای کارکنان می‌شوند. چالش‌برانگیز بودن شغل کارکنان را وادار می‌سازد تا از تمامی توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود برای انجام وظایف و غلبه بر مشکلات کاری استفاده کنند.

لیو^۱ (۲۰۱۶) در این خصوص بیان می‌کند هر شغلی متناسب با الزامات آن باید تا حدودی برای کارکنان چالش‌برانگیز باشد تا کارکنان را به تفکر وادارد و قابلیت‌های آشکار و پنهان آنان را به کار گیرد؛ اما به‌هنگام تعیین میزان پیچیدگی وظایف شغلی به مواردی همچون نوع شغل، قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و عوامل محتوایی سازمان مانند ساختار، فرهنگ و فناوری باید توجه کرد (۴۱). با توجه به این نکات و توجه به ساختار، و فرهنگ حاکم بر ادارات ورزش و جوانان و همچنین تفاوت در اهداف و نوع خدمات ارائه‌شده توسط این سازمان‌های غیرانتفاعی با سایر سازمان‌های خلاق و نوآور می‌توان استنباط کرد که با افزایش پیچیدگی در وظایف شغلی کارکنان سازمان‌های ورزشی که به‌دنبال ارائه خدمات ورزشی و تفریحی به جامعه هدف هستند، از میزان خلاقیت و نوآوری آنها کاسته خواهد شد. با توجه به این یافته تحقیق پیشنهاد می‌شود که در فرایند واگذاری شغل، به قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و همچنین احساسات آنها نسبت به مشاغل خود در دوره‌های زمانی مختلف توجه شود تا پیچیدگی مشاغل متناسب با ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان باشد و این امر بر فرایند کاری آنها اثر سوء نداشته باشد. به‌طور کلی با استناد به نتایج تحقیق و سایر تحقیقات انجام‌گرفته در این خصوص می‌توان گفت که رفتارهای خلاقانه کارکنان می‌تواند زمینه‌دستیابی اثربخش سازمان به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده را فراهم سازد. بنابراین

1. Liu

شناسایی عوامل فردی و سازمانی اثرگذار بر رفتارهای خلاقانه کارکنان از جمله توانمندسازی، تسهیم دانش، فرهنگ یادگیری سازمانی و حمایت سازمانی باید در دستور کار مدیران مربوط قرار گیرد تا زمینه ایجاد سازمان خلاق و نوآور در حوزه ورزش را فراهم سازند و از این منظر مشارکت آحاد مختلف جامعه در ورزش و فعالیت بدنی را که یکی از رسالت‌های مهم این سازمان‌هاست، افزایش دهند.

منابع و مآخذ

1. Zhang W, Jex SM, Peng Y, Wang D. Exploring the effects of job autonomy on engagement and creativity: The moderating role of performance pressure and learning goal orientation. *Journal of Business and Psychology*. 2017; 32 (3): 235-251.
2. Orth M, Volmer J. Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behavior: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2017; 26 (4): 601-612.
3. Huang CE, Liu CHS. Employees and Creativity: Social Ties and Access to Heterogeneous Knowledge. *Creativity Research Journal*. 2015; 27 (2): 206-213.
4. Woodman RW, Sawyer JE, Griffin RW. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 1993; 18 (2): 293-321.
5. Taggar, S. Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*. 2002; 45(4): 315-330.
6. Beth H, Amiable A. Creativity. *Annual Review of Psychology*. 2010; 61: 569-598.
7. Dasgupta M, Gupta RK. A review of the role of organizational learning & knowledge management. *Global Business Review*. 2009; 10 (2): 203-224.
8. Nisula AM, Kianto A. The Antecedents of Individual Innovative Behavior in Temporary Group Innovation. *Creativity and Innovation Management*. 2015; 25(4): 431-444.
9. Gong T, Choi JN. Effects of task complexity on creative customer behavior. *European Journal of Marketing*. 2016; 50(5/6): 1003-1023.
10. Fang E. Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of Marketing*. 2008; 72 (4): 90-104.
11. Sung SY, Antefelt A, Choi JN. Dual Effects of Job Complexity on Proactive and Responsive Creativity: Moderating Role of Employee Ambiguity Tolerance. *Group & Organization Management*. 2017; 42 (3):388-418.
12. Shalley CE. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity? *The Leadership Quarterly*. 2004; 15 (1): 33-53.
13. Hackman JR, Oldham GR. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. 1975; 60:159-170.
14. Breugh JA. The measurement of work autonomy. *Human Relations*.1985; 38(6):551-570.

15. Volmer J, Spurk D, Niessen C. Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*. 2012; 23 (3): 456-465.
16. Humphrey SE, Nahrgang JD, Morgeson FP. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*. 2007; 92:1332-1356.
17. sabet A, davodi A, Hashemi A, rokni E. Causal model to evaluate variables related to innovative behavior, faculty, Shiraz University of Medical Sciences. *J Med Educ Dev*. 2015; 8 (17) :1-11
18. Araste Salehkooh N, Mehdad A. Chain relationship model of job characteristics, job satisfaction and innovative behaviors. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*. 2017; 8(28): 76-92
19. Siadat A, Yarmoochamzadeh P. Investigating the relationship between the nature of the job and the creativity of the staff in terms of supervisors at Isfahan Steel Company. *Journal of the School of Administrative Sciences and Economics*. 2007; 2: 53-68
20. Liu D, Chen XP, Yao X. From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*. 2011; 96(2): 294-309.
21. Battistelli A, Montani F, Odoardi C. The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013; 22 (1):26-41.
22. De Spiegelaere S, Van Gyes G, De Witte H, Niesen W, Hootegem GV. On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behavior and the Mediating Effect of Work Engagement. *Creativity and Innovation Management*. 2014; 23 (3): 318-330.
23. Sripirabaa B, Maheswari TS. Individual Creativity: Influence of Job Autonomy and Willingness to take Risk. *Journal of Indian Management*. 2015; 12 (4):110-118.
24. Wang K. The effect of autonomy on team creativity and the moderating variables. *Journal of Creativity and Business Innovation*. 2016; 2: 160-171.
25. Giebels E, De Reuver RSM, Rispens S, Ufkes EG. The critical roles of task conflict and job autonomy in the relationship between proactive personalities and innovative employee behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2016; 52 (3):320-341.
26. Valcour M. Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*. 2007; 92 (6):1512-1523.
27. Kumar Sia S, Appu AV. Work autonomy and workplace creativity: Moderating role of task complexity. *Global Business Review*. 2015; 16 (5):772-784.
28. Schwab D, Cumming LA. Theoretical analysis of the impact of task scope on employee performance. *Academy of Management Review*. 1976; 1 (2): 23-35.
29. Lepine JA, Podsakoff NP, Lepine MA. A meta-analytic test of the challenge stressor—hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*. 2005; 48:764-775.

30. Choi DY, Hahn MH, Lee KC. The Structure of Individual Creativity Revelation Processes with Task Characteristics and Social Characteristics: An Empirical Analysis Based on IT-Services Participants. *Communications in Computer and Information Science*. 2011; 264: 207- 216.
31. Jo NY, Lee KC. The Effect of Organizational Trust, Task Complexity and Intrinsic Motivation on Employee Creativity: Emphasis on Moderating Effect of Stress. *Human Centric Technology and Service in Smart Space*. 2012; 182: 199-206.
32. Shih JC, Chang SSC. Task Characteristics and Personal Success in Innovative Project, *Journal of Advanced Management Science*. 2013; 1(1): 6-11.
33. Chae S, Seo Y, Lee KC. Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. *Computers in Human Behavior*. 2015; 42: 138-148.
34. Cunningham JB. Creative Work Environments in Sport Organizations: The Influence of Sexual Orientation Diversity and Commitment to Diversity. *Journal of Homosexuality*. 2011; 58: 1041-1057.
35. Hoerber L, Hoerber O. Determinants of an Innovation Process: A Case Study of Technological Innovation in a Community Sport Organization. *Journal of Sport Management*. 2012; 26: 213-223.
36. Ahmadpour daryani M. *Entrepreneurship: definitions, theories, models*. (1st Edi). Tehran, PA: Pardis Publication; 2000.p.137. [In Persian]
37. Williams S. Increasing employee's creativity by training their managers. *Journal of Industrial and Commercial Training*. 2001; 33: 63-68.
38. Hair JRG, Tomas M, Hult CR, Marko S. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Translat; Azar A, Gholamzade R. Tehran, Negah Danesh. 2016:138. [In Persian]
39. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 1981; 18(1): 39-50.
40. Chin WW. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides. G.A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research*. Erlbaum. Mahwah; 1998.p. 295-358.
41. Liu, W. Effects of positive mood and job complexity on employee creativity and performance. *Social Behavior and Personality*. 2016; 44 (5): 865-880.

The Model of Job Autonomy and Task Complexity in Creative Behaviors in Employees of Sport and Youth Offices of Golestan Province

Amir Ghanbarpour Nosrati*¹ - Nasser Bai² - Akram Esfahani Nia³

1. Assistant Professor of Sport Management, Department of Sport Sciences, University of Kashan, Kashan, Iran 2. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran 3. Assistant Professor Department of Physical Education and Sport Sciences, Aliabad Katool Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katool, Iran

(Received: 2018/02/20; Accepted: 2019/02/26)

Abstract

The aim of this study was to explain the role of job autonomy and task complexity in creative behaviors of employees of Sport and Youth offices of Golestan province (N=220). 140 employees of these offices were selected as the statistical sample by simple random sampling method. To collect data, Langfred's (2005) job autonomy, Maynard and Hakel's (2009) task complexity and Zhou and George's (2001) creative behaviors in workplace questionnaires were used. Face and content validity of the questionnaires were confirmed by experts and reliability coefficients of the questionnaires were determined respectively as 0.83, 0.78 and 0.79. Data were analyzed and the causal relationships of research variables were identified by structural equation modeling based on Smart PLS 2. Results showed that autonomy in job planning had a positive and significant effect on employees' creative behaviors ($t=3.31$, $\beta=0.34$). The effects of autonomy in the approaches to do the job and autonomy in job evaluation on creative behaviors were not significant. Results showed that the task complexity of job had a negative and significant effect on employees' creative behaviors ($t=3.38$, $\beta=0.38$). Also, predictor variables of the study totally explained 44% of the variation of creative behaviors variable. According to these results, it is suggested that respective managers should identify the individual and organizational factors affecting the employees' creative behaviors such as empowerment, knowledge sharing, organizational learning culture and organizational support to lay the groundwork for a creative and innovative organization in the field of sport.

Keywords

Creative behaviors, Golestan, job autonomy, job evaluation, task complexity.

* Corresponding Author: Email: ghanbarpour.a@kashanu.ac.ir ; Tel: +983155913707