

اثر عدم رضایت شغلی بر حمایت اجتماعی در محیط کار و دگرگون سازی شغلی معلمان تربیت بدنی

محمد رضا صادقی^۱، ناصر بای^{۲*}

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران (Sadeghi_m12@yahoo.com)

۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران (Nasser_bay@yahoo.com)

چکیده

هدف اصلی این پژوهش مطالعه اثر عدم رضایت شغلی بر حمایت اجتماعی در محیط کار و دگرگون سازی شغلی معلمان تربیت بدنی است. این مطالعه با طرح تحقیق پیمایشی اجرایی شد. معلمان تربیت بدنی شاغل در آموزش و پرورش گلستان به تعداد ۵۷۵ نفر شکل دهنده جامعه آماری این پژوهش بودند. ۲۳۱ معلم تربیت بدنی نمونه این پژوهش انتخاب شدند که انتخاب آن‌ها به شکل طبقه‌ای بود. ابزار گردآوری داده‌ها شامل ۳ پرسش‌نامه عدم رضایت شغلی لیو و همکاران (۲۰۱۰)، حمایت سازمانی در محیط کار پیترز و همکاران (۲۰۰۵) و دگرگون سازی شغلی لائورنس (۲۰۱۰) بود. داده‌های مطالعه در دو بخش توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان دهنده اثر منفی و معنی‌دار عدم رضایت شغلی بر حمایت اجتماعی در محیط کار معلمان تربیت بدنی گلستان بود. بخش دیگری از نتایج پژوهش مشخص نمود عدم رضایت شغلی بر دگرگون سازی شغلی معلمان تربیت بدنی اثر منفی و معنی‌داری دارد. در نهایت نتایج پژوهش نشان داد حمایت اجتماعی در محیط کار بر دگرگون سازی شغلی معلمان تربیت بدنی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. پیشنهاد می‌گردد مدیران مدارس با ارزیابی میزان شایستگی و مهارت‌های شغلی معلمان تربیت بدنی به آن‌ها اجازه بدهند تا تغییراتی در شغل خود ایجاد نمایند.

واژه‌های کلیدی

دگرگون سازی شغل، حمایت اجتماعی و عدم رضایت شغلی.

۱. مقدمه

امروزه اهمیت نیروی انسانی در موفقیت سازمان‌ها بیش از گذشته است؛ چرا که نیروی انسانی عامل پویایی هر سازمانی بوده و عملکرد آن نقش حیاتی در موفقیت سازمان ایفا می‌نمایند (میجرینک^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در چنین شرایطی سازمان‌ها نیازمند کارکنانی بسیار متعهد به انجام وظایف شغلی خود می‌باشند، کارکنانی در حل مسائل سازمان خلاق و نوآور هستند و ابتکار و اشتیاقی مضاعف از خود در محیط کار از خود نشان می‌دهند (مک‌کلند^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). در شرایطی که محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها دائماً در حال تغییر است داشتن کارکنانی که بتوانند آغاز کننده تغییرات مثبت و مفید باشند می‌تواند عاملی برای موفقیت بیشتر سازمان‌ها محسوب گردد (سیرس^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). پیش نیاز موفقیت تغییرات سازمانی دگرگون‌سازی شغلی است. دگرگون‌سازی شغلی یکی از مهم‌ترین نیازهای سازمان‌های نوین است و کارکنان باید دارای این مهارت مهم باشند (گوردون^۴ و همکاران، ۲۰۱۵). به طور سنتی، فرض بر این بود که تجارب کاری کارمندان عمدتاً توسط ویژگی‌های شغل آن‌ها تعیین می‌شود. چشم‌انداز دگرگون‌سازی شغل این فرض را به چالش کشیده و بیان می‌کند که کارمندان می‌توانند با ایجاد تغییر در عناصر مهم شغلی مانند وظایف شغلی، فرایندهای شغلی و تعاملات بین فردی، به طور فعالانه تجربیات کاری خود را شکل دهند (تایمز^۵ و همکاران، ۲۰۱۲). کارمندان می‌توانند شغل خود را به روش‌های مختلفی تغییر دهند. به عنوان مثال، با تعیین وظایف شغلی موثر و کارآمد، تغییر دادن افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند، تغییر شکل معنای شغل خود، ایجاد تغییر در دانش و مهارت‌های مورد نیاز شغل خود، یا تغییر در چگونگی ارتباط با مدیران و حتی مشتریان می‌تواند موجب تغییر و دگرگون‌سازی شغل گردند (دموریتی^۶ و همکاران، ۲۰۱۵). دگرگون‌سازی شغلی به کارمندان اجازه می‌دهد از خود ابتکار عمل را نشان داده و به تجارب مثبت کاری و نتایج مثبت سازمانی دست یابند (کیم^۷ و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، در دگرگون‌سازی شغلی کارکنان تلاش می‌کنند تا سطح خواسته‌های شغلی و منابع شغلی خود را تغییر دهند تا آن‌ها را با توانایی‌ها و ترجیحات خود هماهنگ کنند (کویج^۸ و همکاران، ۲۰۱۷).

در چند سال اخیر مطالعه عوامل موثر بر دگرگون‌سازی شغلی رو به افزایش بوده است (لارنس^۹ و همکاران، ۲۰۲۰). از چشم‌انداز خودمدیریتی شغلی، موانع و ناامیدی‌هایی که در انجام شغل مشاهده می‌شوند محرک‌هایی هستند که می‌توانند فرد را به سمت استفاده از انواع رفتارهای تنظیم‌کننده در محیط کار مانند دگرگون‌سازی شغلی سوق دهند (کینگ^{۱۰}، ۲۰۰۴). این فرض نشان می‌دهد که عدم رضایت شغلی می‌تواند دلیل قابل توجهی برای افراد در تلاش‌های کاری خود آغاز باشد (برگ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۰). به طور کلی، محققان بر این باور هستند که عدم رضایت از یک روند خاص باعث ایجاد رفتارهای پویای شغلی در کارکنان می‌شود که مهم‌ترین هدف آن تغییر در شرایط موجود و بهبود بخشیدن شرایط کار است (تایمز و بکر^{۱۲}، ۲۰۱۰). کارکنان در مواجهه با شکست‌ها و خطاهای شغلی یا عدم رضایت شغلی، می‌توانند نقش فعالی بر عهده گرفته و با ایجاد تغییرات و استفاده از رویه‌های جدید شغلی به بهبود وضعیت نارضایتی

1. Meijerink
2. McClelland
3. Sears
4. Gordon
5. Tims
6. Demerouti
7. Kim
8. Kooij
9. Laurence
10. King
11. Berg
12. Tims & Bakker

کمک نمایندند. بنابراین، احساسات کارکنان در خصوص عدم رضایت از پیشرفت شغلی و عدم رضایت از شرایط موجود ممکن است آنها را به سمت شروع تغییر در کار خود سوق دهد (وانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

از سوی دیگر، برای موفقیت تغییرات شغلی و سازمانی نیاز است تا جوی مثبت و حمایتی در سازمان پدید آید (چنگ و همکاران^۲، ۲۰۱۶). ایجاد یک جوی حمایتی در سازمان مانند حمایت اجتماعی می‌تواند عاملی مهم برای ایجاد تغییرات سازنده و دگرگون‌سازی شغلی محسوب گردد (کیم و همکاران^۳، ۲۰۱۸ و آدنارت^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به تأثیر برجسته حمایت اجتماعی در کاهش ابهامات و مشکلات شغلی و جبران منابع از دست رفته، می‌توان انتظار داشت که حمایت اجتماعی برای کار شغلی در سازمان‌ها ارزشمند باشد زیرا هسته اصلی کار شغل کاهش ابهامات و مشکلات شغلی و افزایش منابع شغلی است (تایمز و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین حمایت اجتماعی شامل فرصت‌ها و منابعی است که برای تقویت رشد فردی، موفقیت شغلی و نیاز به رضایت بسیار مهم است (اسلمپ و همکاران^۵، همکاران^۶، ۲۰۱۵). تحقیقات گذشته نشان داده است کارکنانی که از سطوح بالایی از حمایت اجتماعی برخوردار هستند تمایل به استفاده از استراتژی‌های فعالانه‌تری برای مقابله با محیط‌های کار نامطلوب یا مشکلات کاری دارند (گرینگس و فیکسنبام^۷، ۲۰۰۹). بنابراین منطقی است که انتظار داشت کارکنان در صورت دریافت حمایت اجتماعی مناسب، در بهبود و تغییر شکل مرزهای کاری (به عنوان مثال دگرگون‌سازی شغلی) ابتکار عمل داشته باشند. علاوه بر این، گرچه دگرگون‌سازی شغلی خود شغل را هدف قرار می‌دهد، اما همکاران اغلب تحت تأثیر تغییرات حاصل از کار دیگران قرار می‌گیرند (پری - اسمیت^۸، ۲۰۰۶). از سوی دیگر، حمایت و تعاملات اجتماعی مثبت تبادل و به اشتراک گذاری دانش، مهارت‌ها و منابع را بین کارکنان افزایش داده و به عنوان یک انگیزه، کارکنان را برای تغییر شرایط کاری به شکلی مثبت ترغیب می‌نماید (کارملی و همکاران^۹، ۲۰۰۹).

با توجه به تغییرات گسترده‌ای که سازمان‌ها با آن‌ها مواجه هستند، دگرگون‌سازی شغلی برای تمامی سازمان‌ها مهم است اما ارزش و اهمیت آن برای سازمان‌های آموزشی بیشتر است؛ چرا که با تغییر نیازهای آموزشی مدارس نیاز است تا معلمان نیز محیط کاری خود را تغییر دهند. معلمان تربیت‌بدنی به عنوان مهم‌ترین عامل در پیاده‌سازی برنامه‌های درس ورزش باید این توانایی را داشته باشند که دائماً خود را برای شرایط کاری مختلف آماده نمایند. لذا نیاز است تا این معلمان دگرگون‌سازی شغلی را به عنوان یک مهارت ضروری کسب و اجرا نمایند. با توجه به موارد ذکر شده و اهمیت موضوع، هدف اصلی این پژوهش اثر عدم رضایت شغلی بر حمایت اجتماعی در محیط کار و دگرگون‌سازی شغلی معلمان تربیت‌بدنی است.

۲. روش‌شناسی

این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد که مبتنی بر معادلات ساختاری بوده و به صورت میدانی اجرا گردید. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۵۷۵ معلم بود. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری پژوهش، تعداد ۲۳۱ معلم تعیین گردید و انتخاب آزمودنی‌های پژوهش با استفاده از شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای انجام شد. جهت گردآوری داده‌های پژوهش از پرسش‌نامه‌های ۶ سئوالی عدم رضایت شغلی لیو^۱ و همکاران (۲۰۱۰)، حمایت اجتماعی در محیط کار

1. Wang
2. Cheng
3. Kim
4. Audenaert
5. Slemp
6. Greenglass & Fiksenbaum
7. Perry-Smith
8. Carmeli
9. Liu

پیترز^۱ و همکاران (۲۰۰۵) با داشتن ۷ سؤال و دگرگون‌سازی شغل لاتورنس (۲۰۱۰) با داشتن ۷ سؤال استفاده گردید. به منظور ارزیابی روایی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در پژوهش، ابتدا از نظرات و پیشنهادات ۵ دکترای مدیریت ورزشی استفاده شد و سپس جهت ارزیابی پایایی پرسش‌نامه‌ها، مطالعه‌ای مقدماتی انجام شد و ۴۰ معلم تربیت‌بدنی به شکل در دسترس انتخاب شده و پرسش‌نامه‌های اولیه را تکمیل نمودند. ضریب پایایی این پرسش‌نامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه‌های عدم رضایت شغلی، حمایت اجتماعی در محیط کار و دگرگون‌سازی شغلی به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۷۴ و ۰/۷۶ به دست آمد، که این مقادیر نشان دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری هستند. پس از تعیین روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری و اطمینان از مناسب بودن کیفیت پرسش‌نامه‌های تدوین شده، پرسش‌نامه‌ها در بین نمونه پژوهش توزیع و جمع‌آوری گردید. در این پژوهش، از آمار توصیفی به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن و توصیف داده‌ها شامل فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف استاندارد استفاده گردید و برای آزمون مدل تحقیق، از مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. نرم‌افزارهای مورد استفاده شامل اسپس‌اس نسخه ۲۲ و اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ بود.

۳. نتایج

در بخش توصیفی، نتایج نشان داد که بیشتر نمونه پژوهش دارای تحصیلات کارشناسی ارشد هستند (۱۳۱ نفر). سابقه خدمت ۲۱ سال و بیشتر از آن دارای بیشترین فراوانی بود (۱۰۹ نفر). در نهایت یافته‌های توصیفی نشان داد بیشترین فراوانی در خصوص سن پاسخ دهندگان مربوط به دامنه سنی ۴۱ سال و بالاتر از آن می‌باشد (۱۳۹ نفر).

جدول ۱. توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
عدم رضایت شغلی	۲/۴۳	۰/۷۲
حمایت اجتماعی در محیط کار	۳/۵۸	۰/۷۵
دگرگون‌سازی شغلی	۳/۴۵	۰/۷۸

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود میانگین متغیرهای عدم رضایت شغلی، حمایت اجتماعی در محیط کار و دگرگون‌سازی شغلی به ترتیب ۲/۴۳، ۳/۵۸ و ۳/۴۵ می‌باشد.

جدول ۲. معیارهای ارزیابی کیفیت الگوی پژوهش

ردیف	متغیر	پایایی ترکیبی	واریانس مستخرج شده	آلفای کرونباخ
۱	عدم رضایت شغلی	۰/۸۸۸	۰/۵۷۱	۰/۸۴۹
۲	حمایت اجتماعی در محیط کار	۰/۸۹۶	۰/۵۵۵	۰/۸۶۳
۳	دگرگون‌سازی شغلی	۰/۹۱۱	۰/۵۹۴	۰/۸۸۴

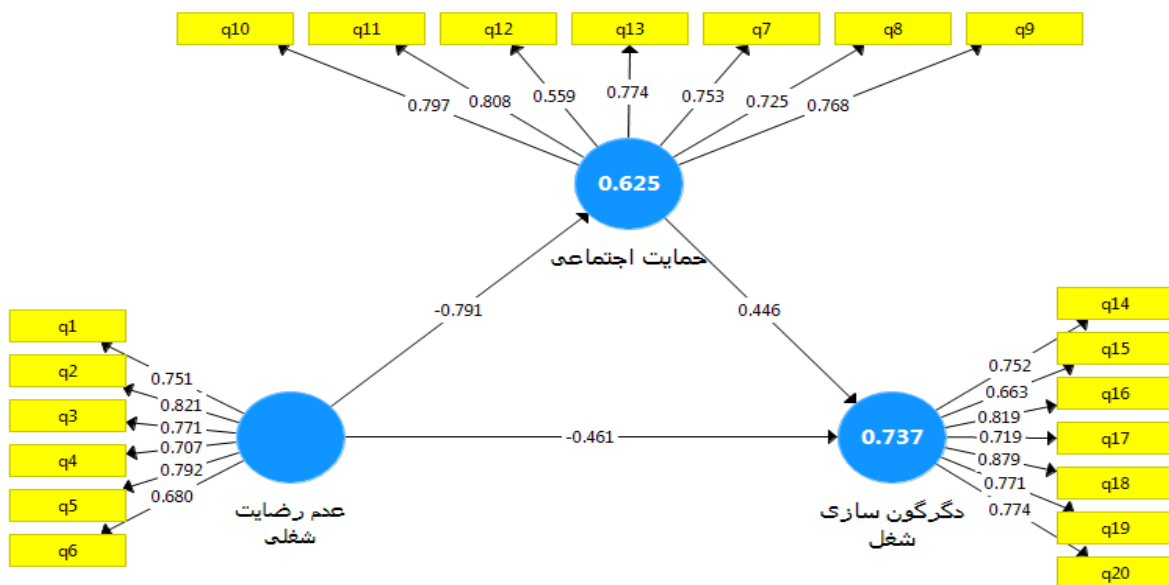
پیش از آزمون فرضیه‌های ارائه شده توسط پژوهشگر در پژوهش‌هایی که از معادلات ساختاری استفاده می‌کنند بایستی مناسب بودن الگوی ساختاری به دست آمده از تحلیل داده‌ها توسط شاخص‌هایی ارزیابی گردد. به دلیل آن که اثرات متغیرها بر یکدیگر در قالب شکل ترسیم می‌شوند پژوهشگر باید در ابتدا در خصوص مناسب بودن الگوی ساختاری خود اطمینان حاصل نماید. متناسب با نوع نرم افزار مورد بکار برده شده، شاخص‌های مورد استفاده برای این کار متفاوت خواهد بود. پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، میانگین واریانس به دست آمده، بارهای عاملی و اعتبار اشتراک از جمله مهم‌ترین شاخص‌ها در نرم افزار Smart PLS هستند که بدین منظور بکار برده می‌شوند. قابل ذکر است که معیارهای دیگری برای این کار وجود دارند که بکارگیری تمامی آن‌ها می‌تواند تحلیل کیفیت مدل را مشکل نموده و

ارزیابی پژوهشگر را سخت کند. نتایج خروجی به دست آمده برای معیارهای پایایی مرکب، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس به دست آمده در جدول ۲ ارائه شده است. به دلیل آن که این آمارها همگی بیشتر از سطوح مبنای خود می‌باشند از این رو مناسب بودن آن‌ها تایید می‌گردد.

جدول ۳. شاخص اعتبار اشتراک

متغیر	SSO	SSE	1-SSE/SSO
عدم رضایت شغلی	۱۳۸۶	۸۴۰/۹۹۴	۰/۳۹۳
حمایت اجتماعی در محیط کار	۱۶۱۷	۹۶۶/۰۴۰	۰/۴۰۳
دگرگون سازی شغلی	۱۶۱۷	۸۹۱/۱۱۱	۰/۴۴۹

علاوه بر آن، اعتبار اشتراک مربوط به متغیرها نیز در جدول ۳ قابل مشاهده است. به دلیل مثبت بودن این معیار مهم برای تمامی متغیرها می‌توان نسبت به مناسب بودن کیفیت الگو اطمینان بیشتری حاصل نمود. همچنین تمامی بارهای عاملی گویه‌های مربوط به متغیرها بالاتر از ۰/۵ هستند که این امر بیانگر مناسب بودن کیفیت آن‌ها است (شکل ۱). در مجموع، بر اساس موارد ذکر شده کیفیت الگوی ساختاری پژوهش مورد تأیید است و می‌توان در ادامه آزمون فرضیه‌ها را اجرا نمود.

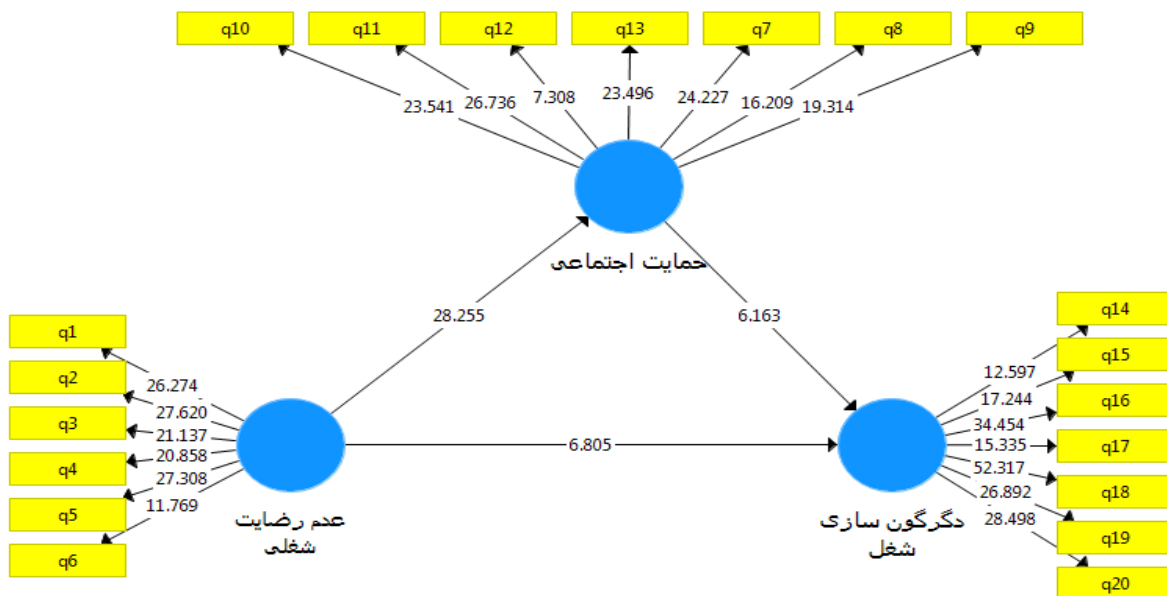


شکل ۱. بارهای عاملی گویه‌ها و متغیرها

جدول ۴. اثرات بین متغیرهای پژوهش

فرضیه‌ها	مقدار t	مقدار β	نتیجه فرضیه محقق
عدم رضایت شغلی < حمایت اجتماعی در محیط کار	۲۸/۲۵۵	-۰/۷۹۱	پذیرش فرضیه
عدم رضایت شغلی < دگرگون سازی شغلی	۶/۸۰۵	-۰/۴۶۱	پذیرش فرضیه
حمایت اجتماعی در محیط کار < دگرگون سازی شغلی	۶/۱۶۳	۰/۴۴۶	پذیرش فرضیه

نتایج پژوهش نشان داد اثر عدم رضایت شغلی بر حمایت اجتماعی در محیط کار معلمان تربیت‌بدنی منفی و معنی‌دار است. بخش دیگری از نتایج نشان داد اثر عدم رضایت شغلی بر دگرگون‌سازی شغلی معلمان تربیت‌بدنی منفی معنی‌دار است. در نهایت، مشخص گردید اثر حمایت اجتماعی در محیط کار بر دگرگون‌سازی شغلی معلمان تربیت‌بدنی مثبت و معنی‌دار است (جدول ۴).



شکل ۲. سطح معنی‌داری اثرات بین متغیرها

۴. بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از اجرای این پژوهش مطالعه اثر عدم رضایت شغلی بر حمایت اجتماعی در محیط کار و دگرگون‌سازی شغلی معلمان تربیت‌بدنی استان گلستان بود. نتایج به دست آمده نشان داد عدم رضایت شغلی بر حمایت اجتماعی در محیط کار معلمان تربیت‌بدنی گلستان اثر منفی و معنی‌داری دارد که این یافته همسو با نتایج مطالعه وانگ و همکاران (۲۰۲۰) است. این نتیجه بدان معنا است که با افزایش عدم رضایت معلمان تربیت‌بدنی از شغل خود میزان حمایت اجتماعی آن‌ها از یکدیگر کاهش می‌یابد. زمانی که معلمان در محیط کاری خود در مدارس دچار عدم رضایت شغلی شوند ممکن است تعاملات بین فردی و گروهی آن‌ها دچار اختلال شده و آسیب ببینند. بر مبنای نظریه محافظت از منابع، کارکنان ناراضی با کم کردن تعاملات خود با دیگران تلاش می‌کنند تا از منابع شغلی و شخصی خود محافظت نمایند و به نوعی درد حاصل از ناراضی خود را کاهش دهند. در چنین شرایطی انتظار می‌رود که پیوندهای ارتباطی و اجتماعی بین معلمان دستخوش تغییر شده و سطح حمایت آن‌ها از یکدیگر کاهش یابد. از سوی دیگر، زمانی که معلمان از شغل خود ناراضی باشند درگیر موضوعات غیر شغلی مانند رفتارهای انحرافی و آسیب‌زننده خواهند شد که این امر می‌تواند به جدایی معلمان از شغل خود و همچنین همکاران منجر شود. به طور خلاصه، یک کارمند ناراضی تمایل و انگیزه محدودی برای حمایت از همکاران خود خواهد داشت؛ چرا که در محیط کار خود نتوانسته است نیازهای اولیه خود را برآورده سازد.

نتایج تحقیق نشان‌دهنده اثر منفی و معنی‌دار عدم رضایت شغلی بر دگرگون‌سازی شغلی معلمان تربیت‌بدنی گلستان بود که این نتیجه با نتایج مطالعه وانگ و همکاران (۲۰۲۰) همسو نمی‌باشد. این نتیجه بدان معنا است که با افزایش عدم رضایت معلم تربیت‌بدنی از شغل خود تمایل آن‌ها برای دگرگون‌سازی در شغل خود بیشتر می‌شود. در مطالعات رفتار سازمانی اغلب از عدم رضایت شغلی به عنوان یک سازه منفی یاد می‌شود که می‌تواند بر سایر جنبه‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان تأثیری منفی داشته باشد. علی‌رغم این‌که این برداشت

صحیح و منطقی به نظر می‌رسد اما عدم رضایت شغلی در برخی موارد می‌تواند به رفتارهای شغلی مثبتی مانند دگرگون‌سازی شغلی منجر گردد. یکی از عواملی که شکل دهنده عدم رضایت شغلی فرد است عدم تناسب فرد و قابلیت‌های او با ساختار و الزامات شغلی است. زمانی که معلمان قابلیت‌های فردی و شغلی بسیاری دارد اما نمی‌تواند از آن‌ها برای انجام وظایف شغلی خود استفاده نماید به طور طبیعی دچار عدم رضایت از شغل خواهند شد. در چنین شرایطی ممکن است معلمان متناسب با آزادی عمل خود دست به دگرگون‌سازی شغل زده و با ایجاد تغییراتی در وظایف شغلی و ساختار شغلی میزان تناسب شغل را با قابلیت‌های خود افزایش دهند. علاوه بر آن، زمانی که معلمان دچار نارضایتی شغلی شوند ممکن است علت آن را ثابت بودن برخی شرایط شغلی خود بیان نمایند، بنابراین در ابتدا آن‌ها تلاش خواهند کرد تا با ایجاد تغییراتی در وظایف شغلی و شیوه اجرای آن‌ها از میزان نارضایتی خود کاهش دهند.

نتایج نشان دهنده اثر مثبت و معنی‌دار حمایت اجتماعی در محیط کار بر دگرگون‌سازی شغلی معلمان تربیت‌بدنی بود که این نتیجه همراستا با نتایج مطالعه آدرنات و همکاران (۲۰۱۹) و وانگ و همکاران (۲۰۲۰) است. این نتیجه بدان معنا است که با افزایش حمایت اجتماعی درک شده توسط معلمان تربیت‌بدنی تمایل آن‌ها برای دگرگون نمودن شغل خود افزایش خواهد یافت. دگرگون‌سازی شغلی شامل تغییر نوع، دامنه، توالی و تعداد وظایفی است که کار معلمان را تشکیل می‌دهند. دگرگون‌سازی شغلی به توانایی اختراع مجدد و تغییر کار خود به شیوه‌ای سازنده، دلپذیر و کارآمد اشاره دارد و به تطبیق عملکرد با خود مربوط می‌شود. محققان روابط مطلوبی را بین دگرگون‌سازی شغل و چندین پیامد مانند عملکرد و خلاقیت یافته‌اند. معلمانی که درگیر دگرگون‌سازی شغلی می‌شوند موقعیت فعالی را در رابطه با کار و در نتیجه عملکردشان اتخاذ می‌کنند. چنین معلمانی می‌توانند مرزهای شغل خود را با انجام وظایف بیشتر یا کمتر تغییر دهند. آن‌ها همچنین می‌توانند روابط خود را در محل کار، با تغییر ماهیت تعامل خود با دیگران تغییر دهند (ساخت رابطه). در نهایت، معلمان می‌توانند با تغییر نحوه درک وظایف خود (ساخت شناختی) شغل خود را از نظر شناختی تغییر دهند. بنابراین، معلمان نه تنها کنترل بیشتری بر کار خود به دست می‌آورند، بلکه به حفظ آن، بهبود تصویر و بهبود روابط با همکاران و سرپرستان آن‌ها اهمیت می‌دهند و به آن کمک می‌کنند. برای موفقیت معلمان در دگرگون‌سازی شغلی خود کسب حمایت اجتماعی از مدیران و همکاران بسیار مهم اساسی است؛ چرا که معلمان در مراحل مختلف دگرگون‌سازی شغلی به تخصص، مهارت، دانش و تجربیات همکاران خود نیاز خواهند داشت.

با توجه به نتایج به دست آمده؛ ارزیابی میزان شایستگی و مهارت‌های شغلی معلمان تربیت‌بدنی توسط مدیران مدارس و دادن اجازه به آن‌ها برای ایجاد تغییراتی در شغل خود، حمایت معلمان تربیت‌بدنی در محیط مدارس از تغییرات شغلی یکدیگر، ترغیب معلمان تربیت‌بدنی به حمایت از همکاران خود، ارزیابی منظم میزان رضایت شغلی معلمان تربیت‌بدنی و آموزش معلمان تربیت‌بدنی برای ایجاد تغییرات شغلی پیشنهاد می‌شود. در انتها پیشنهاد می‌شود پیامدهای دگرگون‌سازی شغلی در محیط شغلی معلمان تربیت‌بدنی توسط سایر محققان مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

1. Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuyper, A., Descamps, A.M., Muylaert, J., Ma, R., & Decramer, A. (2019). Empowering Leadership, Social Support, and Job Crafting in Public Organizations: A Multilevel Study. *Public Personnel Management*, 49(3), 367-392.
2. Berg, J.M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
3. Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81-98.

4. Cheng, J.C., Chen, C.Y., Teng, H.Y., & Yen, C.H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19–29.
5. Demerouti, E., Bakker, A.B., & Gevers, J.M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96.
6. Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 192–202.
7. Greenglass, E.R., & Fiksenbaum, L. (2009). Proactive coping, positive affect, and well-being: Testing for mediation using path analysis. *European Psychologist*, 14, 29-39.
8. Kim, H. M., Im, J. Y., Qu, H., & Namkoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: An organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 1863–1881.
9. Kim, H., Im, J., & Qu, H., (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18–26.
10. King, Z. (2004). Career self-management: its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.
11. Kooij, D.T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: the effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102, 971–981.
12. Laurence, G.A., Fried, Y., Yan, W., & Li, J. (2020). Enjoyment of Work and Driven to Work as Motivations of Job Crafting: Evidence from Japan and China. *Japanese Psychological Research*, 62(1), 1–13.
13. McClelland, G.P., Leach, D., Clegg, C. & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call center teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 464-486.
14. Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' proactivity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893-2918.
15. Perry-Smith, J.E. (2006). Social yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *Academy Management Journal*, 49, 85–101.
16. Sears, G.J., Shen, W., & Zhang, H. (2018). When and why are proactive employees more creative? Investigations of relational and motivational mechanisms and contextual contingencies in the east and west. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(11), 593–607.
17. Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D.A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
18. Slemp, G.R., Kern, M.L. & Vella-Brodrick, D.A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psych Well-Being*, 5(7), 1-17.
19. Tims, M., & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
20. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
21. Wang, H., Chen, X., & Lu, C. (2020). When career dissatisfaction leads to employee job crafting: The role of job social support and occupational self-efficacy. *Career Development International*, 25(4), 337-354.