

## اثر توانمندسازی ساختاری بر تعهد حرفه‌ای داوران لیگ برتر فوتبال ایران با میانجی‌گری ویژگی‌های شغلی

اسماعیل دولتیاری<sup>۱\*</sup>، رحیم رمضانی‌نژاد<sup>۲</sup>، حسن قره‌خانی<sup>۳</sup>

۱- کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان ۳- استاد دانشگاه گیلان ۲- استادیار دانشگاه زنجان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۲۳

### The effect of Structural Empowerment on Professional Commitment of Iranian Football Premier League Referees by Job Characteristics

Esmail Dolatyari<sup>1\*</sup>, Rahim Ramzaninejad<sup>2</sup>, Hassan Gharehkhani<sup>3</sup>

1. Ph.D. candidate of Sport Management, Allameh Tabataba'i University, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Tehran, Iran, 2. Professor of Guilan University, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Guilan, Iran, 3. Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Humanities, University of Zanjan, Zanjan, Iran.

Received: (2019/09/01)

Accepted: (2021/11/19)

#### Abstract

The purpose of the present study was the effect of structural empowerment on the professional commitment of the referees of the Iranian Men's and Women's Football Premier League through mediation of job characteristics. In terms of purpose, the study was applied and based on the method of data collection, it was descriptive-correlation. The sample population consisted of 185 referees (130 men and 55 women), all of whom were selected as a sample of the study. Data collection tools include a combination of the Structural Empowerment Questionnaire of Kordani et al. (1394) and Kanter (1993), the Professional Commitment Questionnaire of Arania et al. (1999) and the job characteristics of Jako (2004). The questions of these three questionnaires were 46 numbers on a 5-point Likert scale. 10 sports management specialists and refereeing experts confirmed the face and content validity of the questionnaires. Convergent and divergent validity was confirmed by Fornell and Larcker indexes. The combined reliability of all three questionnaires was 0.92, 0.89 and 0.84, respectively, the total reliability of the questionnaire was obtained through Cronbach's alpha coefficient of 85%. To analyze the data, the structural equation modeling method was used by using Smart PLS software. According to the results, only the effect of structural empowerment on professional commitment was. But the effect of structural empowerment on job characteristics, the effect of job characteristics on professional commitment and the effect of structural empowerment on professional commitment mediated Job characteristics were reported to be positive and significant. Information sharing among the dimensions of structural empowerment, interest between the dimensions of professional commitment and diversity of skills among job characteristics were the highest averages.

#### Keywords

structural empowerment, professional commitment, job characteristics, football referees.

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر اثر توانمندسازی ساختاری بر تعهد حرفه‌ای داوران لیگ برتر فوتبال مردان و زنان ایران با میانجی‌گری ویژگی‌های شغلی بود. تحقیق از نظر هدف، کاربردی و بر اساس شیوه‌ی گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی بود. جامعه‌ی آماری شامل ۱۸۵ نفر داور (۱۳۰ مرد و ۵۵ زن) بود که همه آنها به نمونه‌ی تحقیق انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل ترکیب پرسشنامه‌ی توانمندسازی ساختاری کردنیچ و همکاران (۱۳۹۴) و کانتر (۱۹۹۳)، پرسشنامه‌ی تعهد حرفه‌ای آرنیا و همکاران (۱۹۹۹) و ویژگی‌های شغلی جاکو (۲۰۰۴) بود. سوالات این سه پرسشنامه ۴۶ عدد در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت بود. ۱۰ نفر از متخصصین مدیریت ورزشی و کارشناسان داور، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها را تایید کردند. روایی همگرا و واگرا از طریق شاخص فورنل و لارکر تایید شد. پایایی ترکیبی هر سه پرسشنامه به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۹ و ۰/۸۴ و پایایی کل پرسش‌نامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ بدست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از روش مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS استفاده شد. بر طبق نتایج، فقط اثر توانمندسازی ساختاری بر تعهد حرفه‌ای معنی دار نبود. اما اثر توانمندسازی ساختاری بر ویژگی‌های شغلی، اثر ویژگی‌های شغلی بر تعهد حرفه‌ای و اثر توانمندسازی ساختاری بر تعهد حرفه‌ای با میانجی‌گری ویژگی‌های شغلی مثبت و معنی دار گزارش شدند. همچنین سهم اطلاعات در بین ابعاد توانمندسازی ساختاری، دلستگی در بین ابعاد تعهد حرفه‌ای و تنوع مهارت در بین ویژگی‌های شغلی، بالاترین میانگین‌ها را به خود اختصاص داد.

#### واژه‌های کلیدی

تعهد حرفه‌ای، توانمندسازی ساختاری، داوران فوتبال، ویژگی‌های شغلی

\* نویسنده مسئول: اسماعیل دولتیاری

\*Corresponding Author: Esmail Dolatyari, E-mail :esmail.dolatyari@yahoo.com

## مقدمه

تغییرات محیطی، موضوع توانمندسازی<sup>۱</sup> کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. زیرا سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، با انگیزه و متعهد بهتر می‌توانند خود را با تغییرات سازگار کنند (۳۴). با توانمندسازی می‌توان افراد را به‌طور ساده تشویق کرد تا نقش فعال‌تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند (۱۸).

توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یک تکنیک مدرن به‌وسیله مدیران برای افزایش سودمندی از طریق تقویت تعهد کارکنان به سازمان و بلعکس به‌کارگرفته می‌شود (۵). در واقع مدیران از طریق توانمندسازی کارکنان، اثربخشی خود را چند برابر کرده و در نتیجه سازمان خود را کارآمدتر می‌کنند (۵۳). توانمندسازی اشاره به فرایند به‌دست آوردن، توسعه دادن و تصرف در قدرت یا ارائه‌ی تسهیلات در کسب قدرت می‌باشد (۱۹)، که شامل دست‌یابی به اهداف سازمانی از طریق مشارکت همه‌ی کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری صرف‌نظر از موقعیت و جایگاه شغلی آنها است (۱۲). همچنین به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را بدست آورند. لذا هسته‌ی اصلی توانمندسازی، دادن آزادی و اختیار به کارکنان در وظایفشان می‌باشد (۳۹).

دو دیدگاه اساسی برای توانمندسازی کارکنان مطرح است. دیدگاه اول، توانمندسازی روان‌شناختی است که انعکاس درک کارکنان از کنترل در محیط کار است و دارای چهار بُعد معنی‌داری، شایستگی (صلاحیت)، خودتعیینی (خودمختاری) و اثر-بخشی است. دیدگاه دوم (دیدگاه مد نظر تحقیق حاضر) یا توانمندسازی ساختاری<sup>۲</sup> شامل تعدیل ساختارهای محیط کار توسط مدیران و تسهیل در دسترسی به امکانات سازمان می‌باشد (۱۴). چهار بُعد تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری و کنترل (کردناییج و همکاران، ۱۳۹۴) و همچنین دو بُعد دیگر حمایت و فرصت‌ها (کانتر، ۱۹۹۳) برای توانمندسازی ساختاری در نظر گرفته شده که همه موارد فوق در این تحقیق مدنظر قرار گرفت (۲۹ و ۲۵). نتایج یافته‌های جمشیدی (۱۳۹۱)، کردناییج و همکاران (۱۳۹۴)، نال و ونلینج<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، نشان دادند بین توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی

روان‌شناختی کارکنان رابطه‌ی معنی‌دار و مثبتی دارند (۲۳، ۲۹ و ۲۸).

یکی از مهم‌ترین نتایج توانمندسازی کارکنان، افزایش وفاداری و تعهد آنان به سازمان است. نیروی انسانی متعهد، فراتر از شرح وظایف خود فعالیت و تلاش می‌نماید (۵۰). آرانیا، پولوک و آمرنیک<sup>۴</sup> (۱۹۸۱) تعهد حرفه‌ای<sup>۵</sup> را با سه ویژگی پذیرش اهداف و ارزش‌های حرفه‌ای، میل به تلاش زیاد براساس اعتقادات خود و میل به نگهداری اعضا در آن حرفه توصیف کرده‌اند (۶). بررسی‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی با متغیرهایی چون تعهد حرفه‌ای، ویژگی‌های شغلی<sup>۶</sup>، بهره‌وری و غیره مرتبط می‌باشد. در خصوص رابطه‌ی بین تعهد حرفه‌ای و توانمندسازی ساختاری، نتایج مطالعات ملکی و قربانیان (۱۳۹۳) وجود رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار بین توانمندسازی ساختاری و عملکرد حرفه‌ای پرستاران را تایید کرده‌اند (۳۳). میرشکاری (۱۳۹۶) و لیا و چیا<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) نشان دادند تعهد حرفه‌ای با توانمندسازی روان‌شناختی، رابطه‌ی معنی‌دار و مثبتی دارد (۳۵ و ۳۱).

از طرف دیگر، تعهد حرفه‌ای در سازمان‌ها با عوامل متعددی مانند ویژگی‌های شغلی مرتبط است. در همین رابطه، مدل ویژگی‌های شغل جاکو<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) هفت ویژگی تنوع مهارت، تخصص، اهمیت وظیفه، استقلال، پردازش اطلاعات، حل مسئله و بازخورد را برای مشاغل در نظر گرفت (۲۲). تحقیقات نیز رابطه‌ی مستقیم بین ویژگی‌های شغلی با توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری کارکنان را نشان دادند (۵۶ و ۴۰). همچنین رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار ویژگی‌های شغلی با تعهد حرفه‌ای توسط رسولی (۱۳۹۲)، رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، العابدی (۱۳۹۷) تایید شده است (۴۷، ۴۴، ۴). چاروغللو<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نیز نشان دادند متغیرهای تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی نقش میانجی میان ویژگی‌های شغل و پیامدهای نگرشی هستند (۱۰). سیمونز و همکاران (۲۰۰۴) و ساید و مناپ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) نشان دادند که ویژگی‌های شغلی، تعهد حرفه‌ای را افزایش می‌دهد (۵۲ و ۴۹).

مرور پیشینه‌ی متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که رابطه‌ی این متغیرها در مشاغل ورزشی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. یکی از مشاغل ورزشی حساس، شغل داوری است. چون به‌دلیل شرایط خاص هر مسابقه، آنها تنوع بسیاری را در این

6. Job Characteristics Model of Motivation  
7. Liu & Chiu  
8. Jacko  
9. Chatzoglou  
10. Said & Munap

1. Empowerment  
2. Structural empowerment  
3. Knol & Vanlinge  
4. Aranya., Polloc & Amernic  
5. Professional commitment

مسئولیت‌پذیری داوران فوتبال نداشت. با این حال تنوع مهارت و اهمیت وظیفه اثر معنی‌داری بر معنادار بودن کار داشتند (۴۳). همچنین رضایتمندی و همکاران (۱۳۹۶)، نشان دادند تعهد حرفه‌ای به‌طور معنی‌داری می‌تواند رابطه‌ی میان ویژگی‌های شغلی و رضایتمندی داوران فوتبال را تسهیل کند. بدین معنی که ویژگی‌های اصلی شغل در داوران فوتبال هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم و از طریق تعهد حرفه‌ای می‌تواند رضایتمندی داوران فوتبال را پیش‌بینی کند (۴۴). العابدی (۱۳۹۷) با بررسی رابطه‌ی ویژگی‌های شغلی با رضایتمندی و تعهد حرفه‌ای داوران فوتبال عراق نشان داد که بین تمامی ابعاد ویژگی‌های اصلی شغل با تعهد حرفه‌ای همبستگی معنی‌داری وجود دارد (۴).

با وجود اهمیت و حساسیت نقش داوران در برگزاری کیفی رقابت‌های ورزشی و آرامش درون زمین (بازیکنان) و تماشاگران، تحقیقات اندکی در مقایسه با دیگر مشاغل ورزشی روی شغل داوری انجام گرفته و این تحقیقات اندک نیز بر جنبه‌های مشخص و محدودی متمرکز شده است. به‌طوری‌که مرور پیشینه‌ی پژوهش مطالعات نشان می‌دهد که اثر توانمندسازی ساختاری با تعهد حرفه‌ای با میانجی‌گری ویژگی‌های شغلی مورد توجه، بررسی و مطالعه‌ی پژوهشگران پیشین قرار نگرفته است. همچنین در تحقیقات گذشته توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری، تعهد حرفه‌ای و ویژگی‌های شغلی به‌صورت جداگانه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، نیاز به پژوهش‌های کامل و جامع در زمینه‌ی بررسی اثر توانمندسازی، میزان تعهد حرفه‌ای و توجه به ویژگی‌های شغلی فوتبال احساس می‌شود. علاوه بر داوران مرد، داوران زن را نیز مورد هدف قرار داده است. همچنین توجه به توانمندسازی و بررسی ابعاد آن نیز از موضوع‌هایی است که کمتر بدان پرداخته شده است. ضمناً می‌توان با تحلیل شغل داوری و ابعاد مختلف آن، به بخشی از حرفه‌ای‌سازی فوتبال (حرفه‌ای‌سازی نیروی انسانی) کمک کرد. با توجه به اینکه تعهد حرفه‌ای و رضایتمندی دو مولفه‌ی مهم و تاثیرگذار بر ترک شغل و همچنین توانمندسازی از دیگر مولفه‌های مهم و تاثیرگذار در ارتقا عملکرد داوری محسوب می‌شوند، لذا ضروری است که با شناسایی عوامل موثر بر این مولفه‌ها به‌دنبال برنامه‌ریزی جامع جهت ارتقای سطح توانمندی و تعهد حرفه‌ای داوران فوتبال بود. بررسی رابطه‌ی عواملی از جمله توانمندسازی و تعهد حرفه‌ای با ویژگی‌های شغلی می‌تواند کمک زیادی در شناسایی و

شغل تجربه می‌کنند. داوران از منابع انسانی ارزشمند و نماینده‌ی کمیته‌ی داوران در میدان رقابت محسوب می‌شوند. این قشر از مهم‌ترین و دشوارترین وظایف فدراسیون فوتبال را برعهده دارند. داوران همانند مربیان و بازیکنان به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مسابقات ورزشی شناخته می‌شوند و مانند آنان در معرض فشار و هیجانات زیادی قرار داشته و دشوارترین وظایف ورزشی را نیز بر عهده دارند. آن‌ها با انواع نامالایمات، بی‌احترامی‌ها، بدرفتاری‌ها و بسیاری از بازخوردهای منفی در رویدادهای ورزشی روبه‌رو هستند. ازاین‌رو، قضاوت خوب و منصفانه به مشارکت سالم ورزشکاران کمک خواهد کرد و علاوه بر متکی ساختن نتیجه‌ی مسابقه بر مهارت‌ها و قابلیت‌های تیم‌ها و بازیکنان، به جذاب‌تر کردن رقابت و ایجاد لذت در همه‌ی عوامل مسابقه اعم از مدیران، مربیان، بازیکنان و تماشاگران منجر خواهد گردید، در حالی که قضاوت ضعیف عکس آن را موجب خواهد شد (۱۳). لذا توجه به ویژگی‌های شغلی، میزان تعهد و البته توانمندسازی داوران در جهت اهداف مورد نظر می‌تواند تضمین‌کننده‌ی قضاوت سالم‌تر و بهتر برای فدراسیون باشد تا در نهایت مسابقات فوتبال را با حواشی کمتر و نظم بیشتر برگزار کنند.

پژوهش‌ها روی داوران، ابعاد و متغیرهای مختلف شغلی مانند استرس و تحلیل‌رفتگی، پرخاشگری و همچنین ویژگی‌های شغلی را شامل می‌شوند. اولین تحقیق پیرامون استرس داوران فوتبال، به‌وسیله تیلور و دانیل<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) انجام شد (۴۲). در رابطه با موضوع این تحقیق نیز فقط لقمانی (۱۳۹۱) به بررسی ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال ایران براساس مدل ویژگی‌های شغلی جاکو پرداخت و نشان داد دو ویژگی حل مسئله و استقلال در شغل داوری کمتر وجود دارد. همچنین ویژگی شغلی اهمیت وظیفه به مثابه ویژگی اصلی شغل داوران فوتبال بسیار مهم است (۳۲). یافته‌های رسولی (۱۳۹۲) هم نشان داد بین تمامی ابعاد تعهد حرفه‌ای و ویژگی‌های اصلی شغل داوران رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد و ویژگی‌های شغل به‌طور معنی‌داری بر تعهد حرفه‌ای داوران اثر می‌گذارد (۴۷). با وجود این، در خصوص ویژگی‌های شغلی داوران تحقیقات بسیار اندکی مشاهده شده است. در همین زمینه، رضایتمندی و همکاران (۱۳۹۳، الف) با بررسی رابطه‌ی ویژگی‌های شغلی و احساسات روان‌شناختی مهم داوران فوتبال نشان دادند که ویژگی شغلی تخصص، اثر قابل توجهی بر معنی‌دار بودن کار و همچنین ویژگی پردازش اطلاعات اثر معنی‌داری بر

پیشگیری از کناره‌گیری داوران داشته باشد. به همین دلیل در پژوهش حاضر محقق در تلاش است تا در این پژوهش به این سوال پاسخ دهد که توانمندسازی ساختاری چه اثری بر روی تعهد حرفه‌ای با میانجی‌گری ویژگی‌های شغلی داوران لیگ برتر فوتبال ایران دارد؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف از نوع کاربردی و بر اساس شیوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه‌ی آماری پژوهش را ۱۸۵ داور (۱۳۰ داور مرد و ۵۵ داور زن) لیگ برتر فوتبال کشور تشکیل دادند و نمونه‌ی آماری به صورت تمام‌شمار انتخاب شد. ابزارهای گردآوری داده‌های شامل سه پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی ساختاری (۱۸ سوال) با ترکیبی از پرسش‌نامه‌ی کردنائیج و همکاران (۱۳۹۴) و کانتر (۱۹۹۳)، پرسش‌نامه‌ی تعهد حرفه‌ای آرانیا و همکاران (۱۹۹۹) شامل ۱۲ سوال و ویژگی‌های شغلی جاکو (۲۰۰۴) با ۱۶ سوال در طیف ۵ ارزشی لیکرت بودند (جدول ۱). جهت تأیید روایی صوری و محتوایی، پرسش‌نامه در اختیار ۲۵ نفر از متخصصین

مدیریت ورزشی و کارشناسان داوری قرار گرفت. همچنین روایی سازه ابزار از طریق روایی همگرا (بارهای عاملی و مقدار  $AVE^1$  بالای ۰/۵) و روایی واگرا یا تشخیصی بر اساس شاخص فورنل و لاکر<sup>۲</sup> مورد تأیید قرار گرفت. پایایی ترکیبی پرسش‌نامه‌ها (به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۹ و ۰/۸۴) تأیید گردید. پایایی کل پرسش‌نامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۸۵٪ بدست آمد. از آلفای کرونباخ<sup>۳</sup>، کلموگروف - اسمیرنوف<sup>۴</sup>، آزمون‌های t، رگرسیون خطی و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS<sup>۵</sup> استفاده شد. برازش مدل در طی سه مرحله صورت گرفت. در مرحله‌ی اول ارزیابی مدل بیرونی یا مدل اندازه‌گیری (روایی و پایایی) انجام شد. در مرحله‌ی دوم ارزیابی مدل درونی یا ساختاری (ضرایب مسیر، ضریب تعیین، معیار پیش‌بین و اندازه‌ی اثر) محاسبه شد. در مرحله‌ی سوم نیز مدل کلی پژوهش به کمک شاخص‌های Chi-Square، NFI<sup>۶</sup> و SRMR<sup>۷</sup> برازش شد. همچنین به منظور بررسی آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS<sup>۸</sup> گرفته شد و سطح معنی‌داری نیز برابر با (P ≤ ۰/۰۵) تعیین گردید.

جدول ۱. ترکیب گویه‌های پرسش‌نامه

ردیف	نام متغیر	ابعاد پژوهش	گویه‌های مربوطه
۱		تفویض اختیار	۱۸-۷-۱
۲		تسهیم اطلاعات	۱۵-۱۱-۵
۳	توانمندسازی ساختاری (۱۸ گویه)	مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۴-۸-۳
۴		کنترل	۱۶-۱۲-۴
۵		حمایت	۹-۶-۳
۶		فرصت‌ها	۱۷-۱۰-۲
۷	تعهد حرفه‌ای (۱۲ گویه)	کسب هویت	۱۱-۱۰-۸-۶-۱
۸		ماندن در شغل	۱۲-۹-۴-۳
۹		دلبستگی	۷-۵-۲
۱۰		پردازش اطلاعات	۱۴-۱۳-۹
۱۱	ویژگی‌های شغلی (۱۶ گویه)	تنوع مهارت	۱۶-۸-۶
۱۲		تخصص	۱۲-۳-۱
۱۳		اهمیت وظیفه	۱۵-۱۰-۷-۴
۱۴		بازخورد از شغل	۱۱-۵-۲

و از نظر سابقه‌ی داوری (۱۴/۴±۶۰/۹۴) نیز در وضعیت مناسبی قرار داشتند.

### یافته‌های تحقیق

توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌ها تحقیق در جدول ۲، خلاصه شده است. نمونه‌ها از نظر سنی (۳۴/۴±۱۱/۹۵) جوان بودند

5. Partial Least Squares (PLS)

6 - Normed Fit Index

8- Standardized Root Mean Square Residual

8. Statistical package for social science (SPSS)

1 - Average Variance Extracted

2 - Fornel & lukeer

3. Cronbach's Alpha

4. Kolmogorov- Smirnov (K-S)

جدول ۲. بررسی وضعیت توصیف آماری پژوهش

متغیر	نوع	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۹	۷۰/۴
	زن	۵۰	۲۹/۶
وضعیت تاهل	مجرد	۶۹	۴۰/۸
	متاهل	۱۰۰	۵۹/۲
تخصص در داوری	داور	۶۳	۳۷/۳
	کمک داور	۱۰۶	۶۲/۷
	درجه‌ی ۲	۱۱	۶/۵
درجه‌ی داوری	درجه‌ی ۱	۱۳	۷/۷
	ملی	۱۲۰	۷۱
	بین‌المللی	۲۵	۱۴/۸
مدرک تحصیلی	دیپلم	۲	۱/۲
	فوق‌دیپلم	۴	۲/۴
	لیسانس	۷۵	۴۴/۴
رشته‌ی تحصیلی	فوق‌لیسانس	۸۸	۵۲/۱
	تربیت‌بدنی	۹۲	۵۴/۴
	غیر تربیت‌بدنی	۷۷	۴۵/۶
شغل اصلی	معلم	۳۲	۱۸/۹
	کارمند	۵۴	۳۲
	نظامی	۱	۰/۶
	آزاد	۲۳	۱۳/۶
	سایر	۵۹	۳۴/۹
	مجموع	۱۶۹	۱۰۰

نتایج جدول ۳، نشان می‌دهد که توزیع داده‌های توانمندسازی ساختاری، تعهد حرفه‌ای و ویژگی‌های شغلی به طور طبیعی است. در نتیجه از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل استنباطی داده‌ها استفاده گردید.

جدول ۳. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها

شاخص	میانگین	انحراف استاندارد	Z	Sig
توانمندسازی ساختاری	۲/۴۰	۰/۶۷	۰/۰۵۱	۰/۲۰
تعهد حرفه‌ای	۲/۹۷	۰/۴۹	۱/۲۵	۰/۰۹
ویژگی‌های شغلی	۳/۳۳	۰/۴۱	۰/۰۶۳	۰/۱۰

در ارزیابی مدل بیرونی (اندازه‌گیری)، روایی همگرا، روایی تشخیصی و پایایی ترکیبی اندازه‌گیری شد. روایی همگرا بر اساس نتایج واریانس استخراجی هر بُعد ارزیابی شد. با توجه به مقادیر این شاخص که در تمام ابعاد بزرگتر از ۰/۵ بود واریانس مستخرج از سازه‌ها قابل قبول و روایی همگرا تایید شد (جدول ۴).

جدول ۴. واریانس مستخرج از سازه‌ها

متغیرها	واریانس مستخرج از سازه‌ها
کل نمونه	۰/۶۵۶
توانمندسازی ساختاری	۰/۶۰۶
تعهد حرفه‌ای	۰/۶۶۳
ویژگی‌های شغلی	

روایی واگرا یا تشخیصی نیز بر اساس شاخص فورنل و لارکر تایید شد. بر طبق نتایج تمام مقادیر روی قطر اصلی از همه ی مقادیر سطر و ستون متناظر خود بیشتر می باشند در نتیجه روایی واگرا یا تشخیصی مدل نیز مورد تایید شد (جدول ۵).

جدول ۵. واریانس مستخرج از سازه‌ها و همبستگی بین آنها

متغیرها	توانمندسازی ساختاری	تعهد حرفه‌ای	ویژگی‌های شغلی
توانمندسازی ساختاری	۰/۸۱۰		
تعهد حرفه‌ای	۰/۱۰۸۰	۰/۷۷۹	
ویژگی‌های شغلی	۰/۳۹۶	۰/۴۷۸	۰/۸۱۵

پایایی نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (ضریب دیلون - گلدشتاین) اندازه گیری شد. با توجه به این که تمام مقادیر در هر دو شاخص مذکور بالاتر از ۰/۷ هستند، لذا پایایی نیز قابل قبول می باشند (جدول ۶).

جدول ۶. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیرها	پایایی کرونباخ	پایایی ترکیبی
توانمندسازی ساختاری	۰/۸۹	۰/۹۱۸
تعهد حرفه‌ای	۰/۸۴	۰/۸۸۵
ویژگی‌های شغلی	۰/۷۵	۰/۸۵۴

در ارزیابی مدل درونی یا ساختاری، شاخص ضریب تعیین اندازه گیری شد. در بررسی ضریب تعیین مقادیر R2 برابر با ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می شوند. بر طبق نتایج بدست آمده مقادیر ضریب تعیین در حد متوسط می باشند (جدول ۷).

جدول ۷. مقدار ضریب تعیین مدل

متغیر	ضریب تعیین	ملاک وضعیت	نتیجه
تعهد حرفه‌ای	۰/۲۴۲	۰/۱۹	برازش مدل ساختاری در حد متوسط
ویژگی‌های شغلی	۰/۱۵۷	۰/۳۳	متوسط
		۰/۶۷	قوی

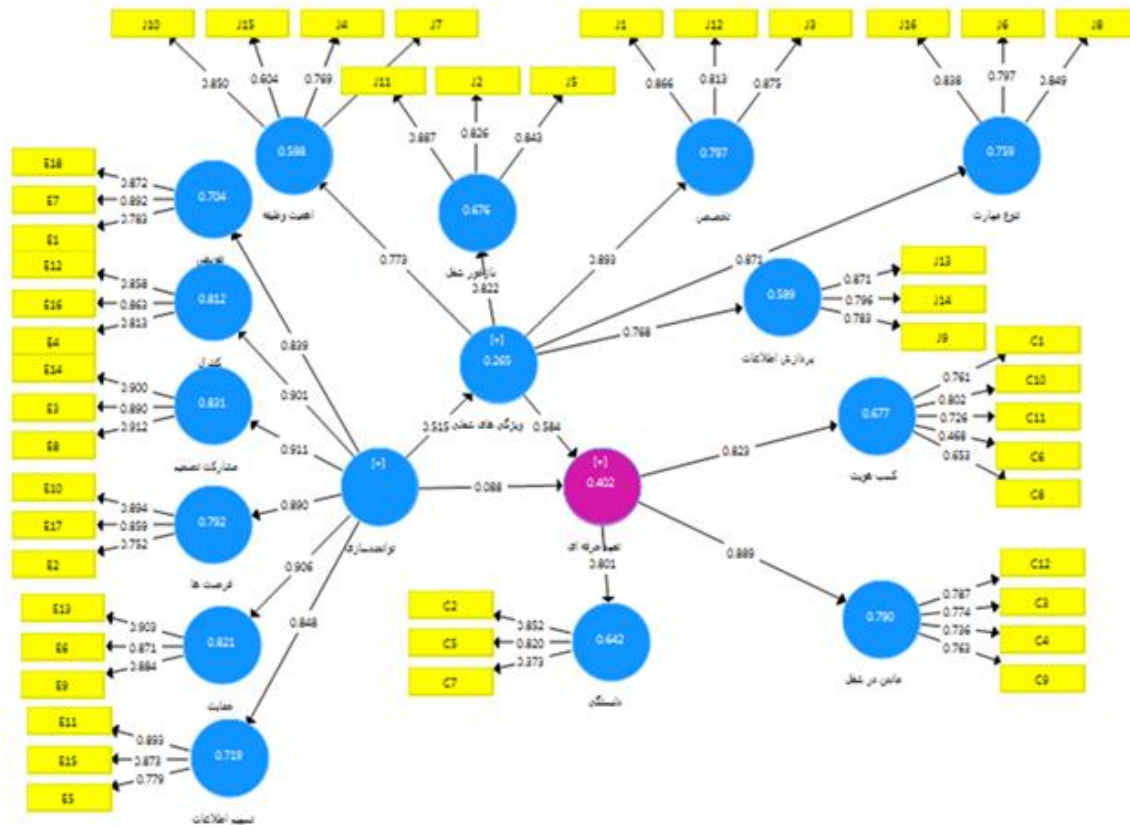
در برازش کلی مدل نیز از پنج شاخص d\_G، d\_ULS، Chi-Square، NFI و SRMR استفاده شد. در مجموع و بر اساس شاخص‌های مذکور، می توان گفت که برازش مدل در حد متوسط است.

جدول ۸. برازش مدل

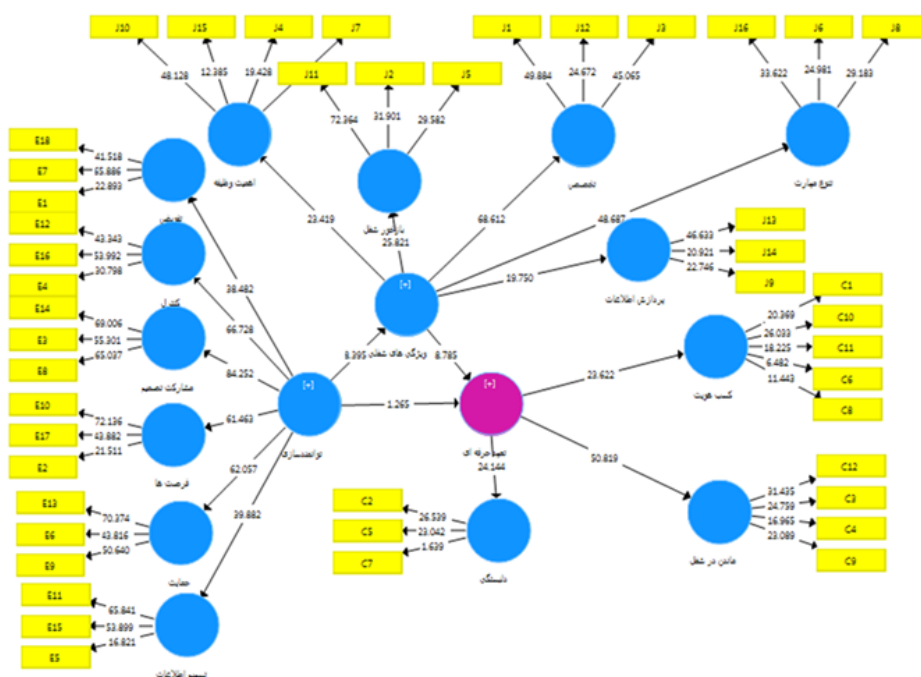
شاخص‌های برازش مدل	SRMR	d_ULS	d_G	Chi-Square	NFI
کل مقادیر نمونه - به دست آمده	۰/۱۰۹	۱/۲۸۸	۰/۳۰۲	۲۹۶/۳۸۰	۰/۷۷۴
ملاک	۰/۰۸	زیر ۰/۹۵	زیر ۰/۹۵	---	بالای ۰/۹۰

می‌شود. همچنین ضریب تعیین نیز مشخص است. هرچند ضریب تعیین معادل ۰/۲۵، ۰/۵۰ و ۰/۷۵ را به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی قلمداد کرده‌اند. با این حال مقدار مطلوب آن بستگی به موضع تحقیق از یک طرف و تعداد متغیرهای پنهان برون‌زای مربوط به آن متغیر درون‌زایی دارد که ضریب تعیین آن محاسبه شده است

برای بررسی تاثیر متغیرهای مدل از روش مدل معادلات ساختاری واریانس محور استفاده شد. نتایج مدل مسیر پژوهش در دو حالت ضرایب استاندارد (نمودار ۱) و ضرایب معنی‌داری (نمودار ۲) همچنین خلاصه‌ی نتایج آزمون اثرات متغیرها در جدول ۹ ارائه شده است. مقادیر بدست آمده برای ضرایب تاثیر در مدل ساختاری برحسب علامت، مقدار و معنی‌داری ارزیابی



شکل ۱. مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت ضرایب معنی دار

ویژگی‌های شغلی مثبت و معنی‌دار گزارش شد. مقدار ضریب مسیر ویژگی‌های شغلی بر تعهد حرفه‌ای (۰/۵۸۴) شد. بنابراین تاثیر ویژگی‌های شغلی بر تعهد حرفه‌ای مثبت و معنی‌دار شد (جدول ۹).

همان‌گونه که در نمودار مشخص است مقدار ضریب مسیر متغیر توانمندسازی ساختاری با تعهد حرفه‌ای (۰/۰۸۸) بود، بنابراین تاثیر توانمندسازی ساختاری بر تعهد حرفه‌ای غیرمعنی‌دار است. مقدار ضریب مسیر، توانمندسازی ساختاری بر ویژگی‌های شغلی بدست آمد. بنابراین تاثیر توانمندسازی ساختاری بر

جدول ۹. نتایج اثرات توانمندسازی ساختاری، تعهد حرفه‌ای و ویژگی‌های شغلی

نتیجه	$\beta$	T-Value	فرضیه‌ها
عدم تایید	-۰/۰۸۸	۱/۲۶۵	اثر توانمندسازی ساختاری بر تعهد حرفه‌ای داوران لیگ برتر فوتبال ایران
تایید	-۰/۵۱۵	۸/۳۹۵	اثر توانمندسازی ساختاری بر ویژگی‌های شغلی داوران لیگ برتر فوتبال ایران
تایید	-۰/۵۸۴	۸/۷۸۵	اثر ویژگی‌های شغلی بر تعهد حرفه‌ای داوران لیگ برتر فوتبال ایران

کل نمونه

در بررسی نقش متغیر میانجی ویژگی‌های شغلی نقش میانجی‌گری معنی‌داری در رابطه‌ی علی توانمندسازی ساختاری با تعهد حرفه‌ای (T-Value=۴/۵۴۹ و  $\beta = ۰/۲۱۰$ ) دارد (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. بررسی نقش میانجی ویژگی‌های شغلی

نتیجه	P-Value	T-Value	میزان اثر غیرمستقیم	متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر اثرگذار
تایید	۰/۰۰۱	۴/۵۴۹	۰/۲۱۰	تعهد حرفه‌ای	ویژگی‌های شغلی	توانمندسازی ساختاری



## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش‌ها نشان داد که ویژگی‌های شغلی قادر به پیش‌بینی و تبیین تعهد حرفه‌ای می‌باشد و این تأثیر مثبت و معنی‌دار است. در واقع تمام ۵ ویژگی اصلی شغل داوران با تعهد حرفه‌ای رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری دارند. این نتایج با پژوهش‌های العابدی و همکاران (۱۳۹۷)، رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، رسولی (۱۳۹۲)، ناگروها و هاریانتو<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) و راملی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) همراستا است (۴، ۴۴، ۴۷، ۳۷ و ۴۵). همچنین یافته‌های پژوهش سیمونز و همکاران (۲۰۰۴) و ساید و مناپ (۲۰۱۱) نشان دادند هنگامی که شغل و اهمیت وظایف شغلی برای کارمندان به‌خوبی درک شوند آنها به‌طور اثر بخش‌تری در کار خود درگیر می‌شوند و ترک شغل و غیبت کاهش پیدا می‌کند در نتیجه بعد دلبستگی و ماندن در شغل تعهد حرفه‌ای افزایش می‌یابد (۵۲ و ۴۹).

یافته‌های رسولی (۱۳۹۲)، نشان داد بین تعهد حرفه‌ای و ویژگی‌های اصلی شغل داوران رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بر اساس نتایج این پژوهش، با غنی‌تر شدن ویژگی‌های اصلی شغل داوران فوتبال، فاکتورهای تعهد افزایش پیدا می‌کند (۴۷).

رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶) گزارش کردند که سازه‌های نگرشی و روان‌شناختی دیگری مانند تعهد حرفه‌ای می‌توانند شرایط بسیار مطلوب‌تری در چرخه‌ی مدل ویژگی‌های شغل در ورزش داشته باشند. همچنین اشاره نمودند با غنی‌تر شدن ویژگی‌های اصلی شغل داوران فوتبال، عامل‌های تعهد و رضایت شغلی نیز افزایش پیدا کند (۴۴). العابدی (۱۳۹۷)، اشاره کرد که بین ویژگی‌های اصلی شغلی و بین ابعاد تعهد حرفه‌ای داوران فوتبال اولویت معنی‌دار وجود دارد. همچنین بین تمامی ابعاد ویژگی‌های اصلی شغل با تعهد حرفه‌ای همبستگی معنی‌داری وجود دارد. نتیجه‌گیری این که با توجه به نتایج تحقیق ویژگی‌های شغلی داوران می‌تواند پیش‌بینی‌کننده‌ی تعهد حرفه‌ای آنان باشد (۴). یافته‌های راملی و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که خصوصیات شغلی در مقایسه با پیشرفت شغلی تأثیر معنی‌داری در تعهد سازمانی دارند و این امر تأثیر بر گردش مالی کارمندان دارد (۴۵).

نتایج ناگروها و هاریانتو (۲۰۱۹) بیانگر بود که تعهد حرفه‌ای تأثیر مثبت و معنی‌داری در تصدی امور و بر عملکرد دارد. همچنین خصوصیات شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد دارد (۳۷).

علل نتایج بدست آمده را می‌توان در عوامل زیر تحلیل کرد. اولین عامل مربوط به ابعاد ویژگی‌های شغل است که در داوران موجب ایجاد انگیزه درونی و احساس وظیفه یا بروز قابلیت‌ها می‌شود و در نتیجه سبب تعهد حرفه‌ای می‌گردد. دومین دلیل مربوط به ابعاد ویژگی‌های شغلی بر اساس نتایج پژوهش هانتز (۲۰۰۶) است که چهار ویژگی شغل (تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، بازخورد از شغل) به‌طور مثبت و معنی‌داری رضایت‌مندی شغلی را پیش‌بینی می‌کند و ممکن است سبب تقویت تعهد حرفه‌ای شود (۲۰). در نهایت آخرین دلیل افزایش تعهد حرفه‌ای به‌واسطه‌ی رضایت‌مندی شغلی و آن نیز از طریق ویژگی‌های شغلی که نتایج فوق را باعث شده است. به‌عبارت دیگر ویژگی‌های شغلی به رضایت‌مندی شغلی منجر و آن نیز بر تعهد حرفه‌ای داوران تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته است. چنانچه در مدل عملکرد شغلی مبتنی بر نظریه تعیین هدف و ویژگی‌های شغلی چوا (۲۰۰۶) و مدل ترکیبی ویژگی‌های شغل و رفتار شهروندی سازمانی اونووار (۲۰۰۶) نشان داده شده است، بین ویژگی‌های شغلی و رضایت‌مندی شغلی رابطه وجود داشته و ویژگی‌های شغلی از طریق رضایت‌مندی شغلی می‌تواند به بهبود عملکرد کارمندان منجر شود (۱۱ و ۵۷). از این‌رو این مسأله می‌تواند در داوران نیز رخ داده باشد، بدین صورت که ویژگی‌های شغلی منجر به رضایت‌مندی شغلی و آن نیز با ایجاد انگیزه، دلبستگی (از ابعاد تعهد حرفه‌ای) به کار و کسب هویت (از دیگر مؤلفه‌های تعهد حرفه‌ای) به‌واسطه‌ی ویژگی‌های شغلی در آنها، منجر به تأثیر مثبت و معنی‌دار در تعهد حرفه‌ای شده است (۴۴).

نتایج نشان می‌دهد که **توانمندسازی ساختاری قابلیت پیش‌بینی و تبیین ویژگی‌های شغلی را دارد** و تأثیر آن مثبت و معنی‌دار است. این نتایج با پژوهش‌های پرستار و همکاران (۱۳۹۴)، خلیلی و همکاران (۱۳۹۸) و خرمیان‌طوسی و همکاران (۱۳۹۸) و ابرین<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) همخوانی دارد (۴۰، ۲۶، ۲۷ و ۳۸). یافته‌های پرستار و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که در کارکنان زن و مرد، اثر مستقیم ویژگی‌های شغلی با توانمندی ساختاری معنی‌دار بود (۴۰). همچنین

خلیلی و همکاران (۱۳۹۸) گزارش نمودند که بین ویژگی‌های شغلی با توانمندسازی کارکنان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد (۲۶). این تأثیر مثبت و معنی‌دار می‌تواند ناشی از افزایش اعتماد به نفس و ایجاد انگیزه‌ی مثبت در داوران و در نتیجه افزایش سطح و نقش ابعاد ویژگی‌های شغلی گشته است. آرنولد و هوس (۱۹۸۰) و فاتورچمن (۱۹۹۷) در پژوهش خود نشان دادند که رابطه‌ی و همبستگی معنی‌داری بین حالات روانی با توانمندسازی وجود دارد (۷ و ۱۵). از طرف دیگر، هنگامی که کارکنان در شرایط خاص با برنامه‌های توانمندسازی درگیر باشند، با اعتماد به نفس بیشتر، رفتار و عملکرد مطلوب‌تری را نشان می‌دهند و در نهایت پیامدهایی همچون سخت‌کوشی، ابتکار عمل، رفتار نوآورانه، واکنش سریع و انعطاف‌پذیری که لازمه‌ی توفیق سازمان‌ها است، محقق می‌شود (۵۳).

نتایج پژوهش‌ها نشان داد که **اثر توانمندسازی ساختاری بر تعهد حرفه‌ای معنی‌دار نیست**، که با نتایج پژوهش‌های ملکی و قربانیان (۱۳۹۳)، فراکوس و همکاران (۲۰۱۹) و آگاروال و همکاران (۲۰۱۸) در تعارض است (۳۳، ۱۶ و ۲).

آگاروال و همکاران (۲۰۱۸) گزارش کردند که پرستاران هندی سطح بالایی از توانمندسازی ساختاری را تجربه کرده‌اند که منجر به تعهد بالا می‌شود (۲). همچنین فراکوس و همکاران (۲۰۱۹) با مطالعه روی پرستاران، اشاره کردند که توانمندسازی ساختاری به شدت با تعهد سازمانی ارتباط داشت (۱۶). میرشکاری‌دهکهان (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان داد که بین توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن (شایستگی، استقلال، موثر بودن، معنی‌دار بودن و اعتماد) با تعهد حرفه‌ای و رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۳۵). یافته‌های اکبری و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که توجه به محرز شدن رابطه‌ی بین توانمندسازی پرستاران و تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای در بین جامعه‌ی پرستاران بیمارستان میلاد می‌توان پذیرفت که تلاش برای بهبود توانمندی پرستاران می‌تواند استراتژی ارزشمندی برای بهبود تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای باشد (۳).

علت‌های احتمالی نتایج یافته را می‌توان به عوامل زیر نسبت داد: الف) ماهیت حرفه‌ی داور به همراه فرهنگ و نوع نگاه داوران و مسوولین به این مقوله که این نتیجه را سبب و یا تجربه‌های منفی در گذشته و نحوه‌ی مدیریت مسوولین مربوطه که این مسأله را موجب شده است، بدین صورت که تصور درستی از توانمندسازی چه در قالب نظر و مفاهیم و چه در قالب محتوا و عمل در هر دو گروه (داوران و مسوولین) وجود ندارد و توانمندسازی را عاملی در جهت افزایش بهره‌وری و بازده از طریق ایجاد احساس تعهد متقابل میان خود (داوران و مسوولین) نمی‌دانند و باور چندانی ندارند که تلاش برای توسعه و پیشرفت سازمان، منافع فردی آنان را نیز تأمین می‌کند (۲۳). به عبارت دیگر یک نوع برداشت نادرست از مفهوم و کارکرد

توانمندسازی در میان است که علاوه بر اینکه اثرات مثبت آن را درک و احساس نمی‌کنند، بلکه یک جبهه‌گیری نادرست نیز علیه آن دارند، زیرا هنگامی که کارکنان در شرایط خاص با برنامه‌های توانمندسازی درگیر باشند، با اعتماد به نفس بیشتر، رفتار و عملکرد مطلوب‌تری را نشان می‌دهند و در نهایت پیامدهایی همچون سخت‌کوشی، ابتکار عمل، رفتار نوآورانه، واکنش سریع و انعطاف‌پذیری که لازمه‌ی توفیق سازمان‌ها است، محقق می‌شود. مدیران از طریق توانمندسازی کارکنان، در واقع اثربخشی خود را چند برابر می‌کنند و در نتیجه سازمان‌هایشان کارآمدتر می‌شوند. ادراکات و باورهای افراد نسبت به خود و توانایی‌هایشان می‌تواند رفتارهای سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. کارکنانی که احساس توانمندی روانی کنند با احتمال بیشتری به طور موفقیت‌آمیز و اثربخش با مدیر خویش هماهنگ می‌شوند (۵۳). بر همین اساس نتایج می‌توانست حداقل به گونه‌ای باشد که تحلیل مذکور مبنی بر وجود نارسایی‌های فوق‌الذکر را چندان تأیید ننماید. به عبارت ساده‌تر نتیجه‌ی تأثیر توانمندسازی ساختاری بر تعهد حرفه‌ای می‌توانست مثبت ولی غیرمعنی‌دار باشد! (ب) عدم باورپذیری در بین داوران مبنی بر اینکه توانمندسازی باعث می‌گردد که کیفیت ارائه خدمات بهبود یابد، و در میان مدیران بدین صورت که با توانمندسازی سازمان می‌تواند به اثربخشی خود مطمئن گشته و انگیزه و تعهد در بین داوران افزایش یابد و در نتیجه کمیته‌ی داوران با این داوران توانمند، متعهد و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق دهند و رقابت کنند. (۵۰). از این‌رو در هر دو علت ممکنه مطروحه، یک تغییر نگرش در هر گروه (داوران و مسوولین) در رابطه‌ی با اثرات و کارکرد توانمندسازی و همچنین بین داوران و مسوولین برای ایجاد تفاهم و تعامل بهتر و سازنده‌تر از ضروریات به‌شمار رفته و در مرحله‌ی بعد با ایجاد این تغییر، تدوین برنامه‌های مؤثر در راستای توانمندسازی داوران در جهت تقویت تعهد حرفه‌ای لازم می‌نماید.

بر اساس فرضیه‌ی نهایی، **متغیر میانجی ویژگی‌های شغلی نقش میانجی‌گری و معنی‌داری در رابطه‌ی علی توانمندسازی ساختاری با تعهد حرفه‌ای دارد** که با نتایج شاه‌محمدی و همکاران (۱۳۹۷)، خریمان‌طوسی و همکاران (۱۳۹۸) و خلیلی و همکاران (۱۳۹۸) در تبیین نقش میانجی‌گری ویژگی‌های شغلی همسو است (۵۱، ۲۷ و ۲۶). خریمان‌طوسی و همکاران (۱۳۹۸) در بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی‌گری ویژگی‌های شغلی نشان دادند که ویژگی‌های شغلی به طور مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی موثر است (۲۷).

نمونه‌ی پژوهش از وضعیت فرضی، کمی بهتر است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که از بین متغیرهای اصلی پژوهش، متغیر توانمندسازی ساختاری، بیشترین میانگین (۳/۴۰) و متغیر تعهد حرفه‌ای، کم‌ترین میانگین (۲/۹۷) را کسب کرده‌اند.

بررسی ابعاد تعهد حرفه‌ای داوران فوتبال نشان داد که بُعد دبستگی شغلی داوران، دارای بیشترین میانگین (۳/۴۲) دارای وضعیت مناسب‌تری نسبت به بقیه‌ی ابعاد و بُعد ماندن در شغل، کم‌ترین میانگین رتبه (۲/۳۷) را در بین داوران به‌دست آورده است. این یافته با نتایج نصیرلو (۱۳۹۸)، رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶)، رسولی (۱۳۹۲)، کاملاً همسو می‌باشد (۴۴ و ۴۷).

در واقع دبستگی، بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی میزان تعهد حرفه‌ای داوران فوتبال دارد. تنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) نیز دبستگی را مهم‌ترین بُعد در تعهد حرفه‌ای پرستاران تایوان بیان کرد (۵۵). البته ویژگی مشترکی که میان شغل داور فوتبال و پرستاری وجود دارد همان اثر نتایج عملکرد داوران و پرستاران بر زندگی افراد است. همچنین سختی و فشار بالای شغلی در هر دوی این مشاغل وجود دارد. گندرون و سودابی<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نیز در بررسی تعهد حرفه‌ای حسابداران شرکت‌های بزرگ تجاری کانادا، دبستگی را با اهمیت‌ترین بُعد اعلام کردند (۱۷). که این نتیجه با یافته‌های پژوهش حاضر همراستا است.

به هر حال، داوران اغلب در معرض سرخوردگی، توهین، تهمت ناروا و قضاوت نابجا از سوی تماشاگران، بازیکنان، مربیان، مسوولین تیم‌ها و گاه رسانه‌ها قرار می‌گیرند. همچنین آنها کمترین حقوق را در بین اقشار شاغل در فوتبال را دارند. بر خلاف بازیکنان و مربیان، داوران از جانب نهاد خاصی حمایت مادی و معنوی نمی‌شوند. گاهی اوقات این شرایط باعث کناره‌گیری یا حتی خودکشی در بین داوران می‌شود. بسیاری از داوران شخصاً همه‌ی هزینه‌های آمادگی خود را متقبل شده و تحت هر شرایطی به برنامه‌های آمادگی خود می‌پردازند. آنان برای رسیدن به مراتب بالاتر ریاضت زیادی را تحمل می‌کنند، بسیاری از تفریحات را بر خود ممنوع می‌کنند و برای پیشرفت در عرصه‌ی داوران تلاش فراوانی می‌کنند. به‌طور مثال علیرضا فغانی داور بین‌المللی کشورمان با تلاش‌های فراوان و مثال‌زدنی با تیم داوران ایرانی خود توانست دیدارهای فینال لیگ قهرمانان آسیا ۲۰۱۴، فینال جام ملت‌های آسیا ۲۰۱۵، فینال جام باشگاه‌های جهان ۲۰۱۵، فینال المپیک ریو ۲۰۱۶، نیمه‌نهایی جام

بر اساس نتایج بدست آمده می‌توان چنین استنباط کرد که ماهیت شغل داور و ابعاد ویژگی‌های شغلی از طریق ایجاد انگیزه‌ی درونی در افراد، ارتقای جایگاه اجتماعی داوران و ارزش‌های موجود در شغل موجب رضایت از شغل در میان داوران شده (۴۴) و آن نیز بنا بر نتایج یافته‌ی رسولی (۱۳۹۲) و العابدی (۱۳۹۷) که نشان دادند که بین تعهد حرفه‌ای و ویژگی‌های اصلی شغل داوران رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد، منشأ اثر در تعهد حرفه‌ای شده است (۴۷ و ۴). همچنین و بر همین اساس می‌توان پیش‌بینی نمود که در کنار توجه به توانمندسازی ساختاری، با غنی‌تر کردن ویژگی‌های اصلی شغل داوران فوتبال، عوامل تعهد نیز افزایش پیدا کند. از طرف دیگر بنابر مدل تعهد حرفه‌ای اریلی و چتمن (۱۹۵۸) که معتقد بودند که پیوند بین فرد و سازمان می‌تواند، سه شکل متابعت، همانندسازی و درونی کردن را به خود بگیرد. این عوامل می‌تواند از طریق ویژگی‌های شغلی داوران و به‌شکل حداقل متابعت به تعهد ایشان منجر گردد. زیرا متابعت زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش‌ها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداش‌های خاص اتخاذ شوند و این پاداش‌های خاص می‌تواند در کنار دریافت حقوق (هر چند کم)، شامل کسب هویت (از ابعاد تعهد حرفه‌ای)، ارتقای جایگاه اجتماعی و غیره به تعهد حرفه‌ای و ارتقای آن منجر گردد. نکته بعد اینکه می‌توان گفت که ویژگی‌های اصلی شغل با تقویت نقش دبستگی که دارای بیشترین نقش و نیز با ارتقای کسب هویت که دارای نقش دوم در تعهد حرفه‌ای و در پژوهش حاضر بوده که نتایج رسولی و همکاران (۱۳۹۲) نیز مؤید آن است، منتج به متأثر شدن تعهد حرفه‌ای گشته است. از دیگر سو می‌توان گفت که ویژگی‌های شغلی قادر است که با افزایش رضایت‌مندی و ایجاد انگیزه در فرد به افزایش تعهد حرفه‌ای در داوران کمک کند. چنانچه لاو و وانگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) بیان داشتند که ویژگی‌های شغلی بهترین متغیرها برای افزایش رضایت‌مندی، انگیزش درونی کار و کاهش میزان ترک خدمت کارکنان (تعهد حرفه‌ای) است (۳۰). بر طبق دیگر نتایج، تفاوت معنی‌داری نیز بین میانگین‌های مشاهده شده و فرضی توانمندسازی ساختاری، تعهد حرفه‌ای و همچنین ویژگی‌های شغلی و همه‌ی ابعاد هر سه متغیر وجود دارد. به‌عبارت دیگر، وضعیت توانمندسازی ساختاری، تعهد حرفه‌ای و ویژگی‌های شغلی به همراه همه‌ی ابعاد متغیرها در

در ادامه نتایج، بعد بازخورد از شغل، کمترین میانگین (۳/۱۳) را بدست آورد که با نتایج لقمانی و همکاران (۱۳۹۶)، رضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۳، الف، ب)، رسولی (۱۳۹۲) و لقمانی (۱۳۹۱) کاملاً همخوانی دارد (۴۱، ۴۳، ۴۷ و ۳۲).

اولویت پایین بازخورد از شغل نیز نشان می‌دهد که داوران به دلیل وجود قوانین و مقررات رسمی و تا حدودی بسیار مشخص در داوری نیازی به بررسی داده‌های زیادی برای تصمیم‌گیری در زمین مسابقه ندارند و بازخورد از عملکرد خود را نیز به طور مستقیم، طبیعی و فوری از طریق عکس‌العمل بازیکنان، مربیان، تماشاگران و ناظر دریافت می‌کنند. هرچند این واکنش‌ها ممکن است صحیح و دقیق نباشد. با اینکه ویژگی بازخورد از شغل اثر تعیین‌کننده‌ی معنی‌داری بر شغل داوران نداشت، اما نباید از نقش این ویژگی شغلی در داوری غافل شد. تحلیل ویژگی شغلی بازخورد نشان می‌دهد که نتیجه‌ی عملکرد داوری کاملاً روشن و مشخص است، درحالی‌که شاید این بازخورد همان بازخورد ناظران داوری، تماشاگران، بازیکنان، مربیان، خانواده، باشگاه‌ها و حتی رسانه‌ها باشد. البته با اندکی تعدیل می‌توان نقش آنها را نیز در این بازخورد شغلی مؤثر دانست، اما آنچه داوران در بازخوردهای شغلی دریافت می‌کنند، به صورت درونی طراحی شده است و خود داوران می‌توانند به درستی یا نادرستی تصمیمات خود پی ببرند. این تحقیق همانند پژوهش رضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۳) که روی معلمان تربیت‌بدنی انجام گرفت، نشان داد که بازخوردهای شغلی می‌توانند نقش ارزشمندی در شکل‌گیری نگرش‌های شغلی، رضایت و تعلق داشته باشند. از اینرو، بایستی موازی با طراحی مشاغل داوران فوتبال و توجه به انگیزه‌های شغلی آنها، ناظران داوری نیز به بهترین نحو ممکن شرایط شغلی خود را درک کنند. در این زمینه، نقش مدیران در کمیته و دپارتمان داوری فوتبال بسیار تعیین‌کننده است، چرا که بیشتر بازخوردهای شغلی که موجب نگرش‌های مطلوب در داوران فوتبال می‌شوند، به وسیله‌ی ناظران داوری ارائه می‌گردد. همچنین چالش داوران برای بازی‌های آینده نیز با ارزیابی‌هایی که ناظران داشته‌اند صورت می‌گیرد. بنابراین زمان و نوع ارائه‌ی بازخورد ناظران برای داوران از حساسیت زیادی برخوردار است که انتظار می‌رود در آینده هم مدیران و هم محققان بتوانند سازوکارهای آن را با توجه به شرایط خاص هر داور و هر سطح از مسابقات تجزیه و تحلیل کنند. از طرف دیگر، سایر بازخوردهای شغلی داوران می‌توانند بر اساس دیدگاه‌های همکاران تعیین شوند. در این زمینه نیز عدم قطعیت برای تحلیل کامل مشاهده می‌شود. اینکه تیم داوری چگونه باید طراحی شود نیز چالش

کنفدراسیون‌ها ۲۰۱۷، رده‌بندی جام جهانی ۲۰۱۸، فینال جام حذفی در ایران و ۶ بار دربی پایتخت و چندین قضاوت‌های دیگر. این همه موفقیت فقط در سایه‌ی تلاش و ممارست زیاد می‌تواند میسر باشد.

داوران هرگونه دستور و توصیه‌ی قانونی را در حیطه‌ی کاری از مسوولین می‌پذیرند و نسبت به جایگاه و آینده‌ی حرفه‌ی داوری همیشه حساس هستند و هر کمکی برای توسعه‌ی آن انجام می‌دهند. به نظر می‌رسد دلایل درونی باعث جذب داوران شده است. افرادی که با این دلایل، شغل داوری را انتخاب می‌کنند به تمامی ارزش‌ها و قوانین موجود در آن حرفه احترام می‌گذارند و خود را ملزم به پیروی از آنها می‌دانند. این افراد نسبت به سرنوشت و آینده‌ی شغل داوری خود بسیار حساس بوده و برای رسیدن به مراتب بالاتر تلاش زیادی می‌کنند. این افراد علاقه زیادی به شغل خود دارند و دلبستگی زیادی به آن پیدا می‌کنند.

دیگر نتایج بیانگر آن است که از بین تمامی ابعاد متغیر ویژگی‌های شغلی، بعد تنوع مهارت، بیشترین میانگین رتبه (۳/۵۶) را در داوران به خود اختصاص داد که با نتایج نیهوف و همکاران (۲۰۰۱) و رضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۶) همراستا است (۳۶ و ۴۴) و با نتایج لقمانی و همکاران (۱۳۹۶)، رسولی (۱۳۹۲)، رضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۳، الف، ب)، لقمانی (۱۳۹۱) برمنز و کریر (۲۰۱۱) که همگی اهمیت وظیفه را مهم‌ترین بعد ویژگی‌های اصلی شغلی بیان کردند و تنوع مهارت را در اولویت دوم گزارش نمودند در تعارض است (۴۷، ۴۱، ۴۳، ۳۲ و ۹). همچنین با نتایج نصیرلو (۱۳۹۸)، جوهری و همکاران (۲۰۱۱) و هوانگ و جانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نیز در تضاد است (۲۴ و ۲۱).

نتیجه‌ی بدست آمده نشان می‌دهد که داوران به مهارت‌های جسمانی، روانی و مهارت‌های ادراکی مختلفی نیاز دارند به همین دلیل است که کمیته‌ی داوران فدراسیون‌های هر کشور هر ساله آزمون‌های آمادگی جسمانی را برای داوران در نظر می‌گیرند و با آموزش تکنیک‌های بازی‌خوانی، مدیریتی و روان‌شناسی سعی دارند داوران را برای قضاوت مسابقات به مرز آمادگی برسانند. همچنین به نظر می‌رسد که این ویژگی می‌تواند سبب وفاداری داوران به شغل داوری فوتبال شود. به طوری که در این زمینه، نیهوف و همکاران (۲۰۰۱) نشان دادن از میان ویژگی‌های شغلی، تنوع مهارت بیشترین رابطه را با وفاداری کارمندان دارد (۳۶).

(۱۳۹۶) تفویض اختیار بالاترین میانگین را بدست آورده بود، همسو نیست (۴۶). در واقع بعد تسهیم اطلاعات که در مطالعه‌ی حاضر بیشترین میانگین رتبه را در بین همه‌ی ابعاد متغیر توانمندسازی ساختاری کسب کرده بوده اشاره به در اختیار قرار گرفتن اطلاعات و منابع لازم و کافی به شکل مناسب جهت انجام قضاوت، همچنین در اختیار گذاشتن اطلاعات بسیاری در حیطه‌ی داوری توسط کمیته‌ی داوران برای داوران و به‌دست آوردن اطلاعات مورد نیاز در هر زمانی جهت به‌روز شدن داور دارد. که باید این روند برای دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز در آینده، همچنان ادامه یابد.

در بین ابعاد متغیر توانمندسازی ساختاری، بعد کنترل، کم-ترین میانگین (۲/۱۲) را به‌خود اختصاص داده است، که با نتایج عابدزاده (۱۳۹۵) و عبدالهی‌آشنانی (۱۳۹۲) که بعد فرصت‌ها پایین‌ترین میانگین را بدست آورده است در تضاد است (۱). همچنین در پژوهش بنیادکاریزمه و همکاران (۱۳۹۵) و جمشیدی (۱۳۹۱) که بعد منابع دارای کمترین میانگین و در یافته‌های رشیدی‌نیا (۱۳۹۶) بعد مشارکت در تصمیم‌گیری پایین‌ترین میانگین گزارش شده بود، ناهمسو است (۸، ۲۳ و ۴۶). با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان گفت برای اثربخش بودن ساختار فدراسیون و کمیته‌ی داوران صرفاً اینکه داوران از لحاظ مهارت و شخصیت متناسب شغلشان باشند لازم و کافی نیست بلکه براساس یافته‌های پژوهش باید اذعان داشت در کنار متناسب بودن فرد با شغل داوری باید در جهت توانمند ساختن داوران، آنها را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داد، فرصت‌های لازم را برای پیشرفت آنان فراهم نمود چرا که انگیزه‌ی بیشتری برای انجام امور خواهند داشت و احساس مسئولیت بیشتری خواهند داشت؛ همچنین با تسهیم اطلاعات باید سعی شود دانش و اطلاعات لازم از افراد سطوح بالاتر ساختار فدراسیون یا کمیته به سطوح پایین‌تر انتقال داده شود و همچنین در سطوح افقی نیز اطلاعات را با هم به اشتراک بگذارند تا کاهش دهنده‌ی زمان مورد نیاز برای حل مسائل و در نهایت بهبود دهنده کیفیت در روند انجام امور باشد.

دیگری برای مدیران اجرایی و محققان خواهد بود. آیا تیم داوری یکسانی برای ایجاد نگرش شغلی مطلوب در داوران مناسب است یا تیم‌های پراکنده؟ هنوز به‌طور کامل مشخص نیست که کدامیک از تکنیک‌های چیدمان داوری (کوئل یکسان یا پراکنده) می‌تواند بازخوردهای مطلوب‌تری برای داوران فراهم کنند. با این حال، با توجه به گویه‌های بخش بازخورد شغلی انتظار می‌رود که هر نوع اطلاعات (مثبت یا منفی) مرتبط با عملکرد داوران می‌تواند تعلق شغلی آنها را افزایش دهد. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود که هم ناظران و هم داوران تا حد امکان اطلاعات عملکردی مربوط به خود و همکاران را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. اما در مورد زمان (قبل، حین، بعد از مسابقه)، محتوا (آموزشی، انتقادی، ارزشیابی) و نحوه‌ی (کلامی، غیر کلامی) ارائه‌ی این بازخوردها مدارک و شواهد زیادی موجود نیست. جامعه‌ی دیگری مانند مربیان، بازیکنان و تماشاگران نیز برای ارائه‌ی بازخورد به داوران وجود دارند که می‌توانند قبل، حین و حتی پس از پایان مسابقه عملکرد داوران را تحت تأثیر قرار دهند. بسیاری از داوران برای تشخیص درستی یا نادرستی عملکرد و تصمیم خود به بازخوردهای این افراد توجه می‌کنند. بنابراین اصلاح بازخوردهای مربیان، بازیکنان، تماشاگران و رسانه‌ها در استادیوم‌های ورزشی به منزله‌ی تقویت ویژگی شغلی بازخورد برای داوران است که به غنی‌سازی شغلی آنها منجر می‌شود.

همچنین یافته‌ها نشان داد که از بین تمامی ابعاد متغیر توانمندسازی ساختاری، بعد تسهیم اطلاعات، دارای بیشترین میانگین (۲/۷۰) و دارای وضعیت بهتر نسبت به دیگر ابعاد برخوردار است که با نتایج عابدزاده (۱۳۹۵)، عبدالهی‌آشنانی (۱۳۹۲) که بعد حمایت را بالاترین میانگین گزارش کرده بودند در تعارض است (۱). همچنین در مطالعه‌ی لاسینگر و پاتریک (۲۰۰۶)، بنیادکاریزمه و همکاران (۱۳۹۵)، جمشیدی (۱۳۹۱)، ملکی و قربانیان (۱۳۹۳) که دسترسی به فرصت بیشترین میانگین را کسب کرده بود (۸، ۲۳، ۳۳) و در یافته‌های رشیدی‌نیا

## Reference

1. Abdollahi Ashanani, M. The Relationship between Structural Empowerment and Spirituality at Work in the Agricultural Jihad Organization of Qom Province, Master Thesis, Public Administration, Azad University, Naragh Branch, 2013. (Persian)
2. Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobli, K. Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment. *Vision*, 2018. 22(3), 284-294.

3. AkbariSefideh, M., HashemNia, S., & RazziqShirSavar, H. Investigating the Relationship between Nurses' Empowerment and Organizational Commitment and Professional Commitment in Milad Hospital. *Health Management*, (2018). 9 (1), 59-70.
4. Al-Abedi, S. Modeling the Relationship between Job Characteristics and Professional Commitment of Iraqi Football Referees, M.Sc. Thesis, Physical Education, Ferdowsi University of Mashhad, 2018. (Persian)
5. Allameh, S M., Heydari M., & Davoodi S.M.R. Studing the relationship between transformational leadership and psychological empowerment ofteacherin Abade Township. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*; 2011;31:224- 230. (Persian)
6. Aranya, N., Pollock, J. & Amernic, J. An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting Organization and Society*, 1981. 6(4) , 271-280.
7. Arnold, A. H., & House, R. J. Methodological and Substantive Extensions to the Job Characteristics Model of Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1980. 25, 161-183.
8. Bonyadkarizmeh, T., RahimiPardanjani, T., & MohammadzadehEbrahimi, A. Investigating the relationship between structural and psychological empowerment with nurses' job satisfaction. *Journal of the School of Nursing and Midwifery, Tehran University of Medical Sciences (Hayat)*, 2016. 22 (3), 201-215. (Persian)
9. Bremner, N., & Carrière, J. The Effects of Skill Variety, Task Significance, Task Identity and Autonomy on Occupational Burnout in a Hospital Setting and the Mediating Effect of Work Meaningfulness. Working paper wp, 2011. 11.02.
10. Chatzoglou, P. D., Vraimaki, E., Komsiou, E., Polychrou, E., & Diamantidis, A. D., Factors Affecting Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Structural Equation Model. 8thInternational Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (8<sup>th</sup> ICESAL 2011), 11-12 July 2011, Thassos Island, Greece, 2011. 130-147.
11. Chua, I. The effects of goal setting and job characteristics on the job performance of selected manufacturing firms in Taiwan. (Doctoral dissertation), National Cheng Kung university, 2006.
12. Degago, E. A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors. *European Journal of Business and Management*, 2014; 6 (27): 60-73
13. Dolatyari, E., & Sadeghi, R. Principles and bases of judging physical fitness, Nowruzi Publications, first edition, Gorgan, 2017. (Persian)
14. Eskandari, F., Pazargadi, M., Zagharitafreshi, M., Rabisiahkeli, S., & SHoghli A. Relationship between psychological empowerment of nurses and their emotional commitment in Zanjan province hospital", *Journal of Advanced Care in Nursing and Midwifery*, period 3, number 3, 2013. 47-60. (Persian)
15. Faturochman., the Job Characteristics Theory: A Review. *Buletin Psychology*, 2, 1997. 1-13.
16. Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. Structural empowerment is a strong predictor of organisational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 2019.
17. Gendron, Y., & Suddaby, R. Professional - Organizational Commitment; A study Canadian professional Accountants. *Austroalian Accountants Review*. 50, 2009. 238-254.
18. Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. Knowledge management and employee Empowerment. *Kybernetes*, 2016; 45 (2): 337-355. (Persian)
19. Hollingworth, L. Why leadership matters: empowering teachers to implement fomtative assessment. *Journal of Educational Administration*; 2012; 3 (50): 365-379
20. Hunter, P. E. Viability of the job characteristics model in a team environment: prediction of job satisfaction and potential moderators, (doctoral dissertation), university of north texas, 2006.
21. Hwang, J., & Jang, W. The effects of job characteristics on perceived organizational identification and job satisfaction of the Organizing Committee for the Olympic Games employees. *Managing Sport and Leisure*, 2020. 1-17.
22. Jacko, P. Enriching the job enrichment theory, carols jjj university in Madrid department of business administration. *Research methods for social scientist*, 2004. 1-20.
23. Jamshidi, F. The mediating role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior of nurses, Master Thesis, Public Administration, Payam-e-Noor University, Shiraz Branch, 2012. (Persian)
24. Johari, J., Kirana Yahya, K., & Ambia Che Mit, D. The dimensions of job characteristics: A validation study in a Malaysian context. *International Business Management*, 2011. 5 (2), 91-103.
25. Kanter, R. Men and women of the corporation New York: Basicbooks, 1993.

26. Khalili k., Amini, M., Fazeli, N., & Molaiizadeh, A. Investigating the relationship between talent management and employee empowerment with the role of mediating job characteristics, Fourth National Conference on Business and Business Management, Tehran, Permanent Secretariat of the Conference, 2019. (Persian)
27. Kharmiantosi, S., Sadeghtarbiati, V., Sasani, M., & Mousavimoalem, SM. Investigating the Impact of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Mashhad Region 4 Municipality, Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting, 2019. 13-3 (Persian).
28. Knol, J., & VanLinge, R. Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 2009. 65(2), 359–370 doi:1001111/j.1365-264802008004876.x
29. Kordnahich, A., Bakhshizadeh, A., & Fatholahi, M. Study of the effect of psychological empowerment of employees on structural empowerment, Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies, Fourth Year, No. 3, 2015. 119-97. (Persian)
30. Law, K. & Wong, C-S. Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration Using the job Perception and job Satisfaction Constructs. *Journal of Management*, 1999. 25 (2), 143- 160.
31. Liu, M.M. Anita. Chiu, W.M. Fellows, Richard. Enhancing commitment through work empowerment, *Journal: Engineering, Construction and architectural management* voll 4 No: 2007. 6pp: 568-580.
32. Loghmani, M. Study of job characteristics of Iranian football referees based on JCM model, M.Sc. Thesis, Physical Education, University of Guilan. 2012. (Persian)
33. Maleki, M., & Ghorbaniyan, A. The Relationship between Structural Empowerment and Performance of Nursing Professionals in Hospitals", *Journal of Occupational Medicine*, No. 6, 2014. 40-32. (Persian)
34. Maleki, M., Gohari, M., & Ghorbaniyan, A. The Relationship between Structural Empowerment and Individual Nurses' Readiness for Change, *Journal of Nursing Care Research Center*, Tehran University of Medical Sciences (Iranian Journal of Nursing), Volume 25, Number 76, 2012. 18-10. (Persian)
35. Mirreshkaridehkahan, F. The Relationship between Psychological Empowerment and the Level of Professional Commitment and Responsibility of School Assistants and Teachers in Bandar Abbas M.Sc. Thesis, Educational Sciences , Azad University, Bandar Lengeh Branch, 2017. (Persian)
36. Niehoff, B. P., MOORMAN, R. H., BLAKELY, G., & FULLER, J. The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group & Organization Management*, 2001. 26 (1), 93–113.
37. Nugroho, A. P., & Haryanto, A. T. The Role of Job Characteristics and Professional Commitment to Tenure and Performance (Study of Teachers in Public High Schools in Solo Raya). *Journal of Indonesian Science Economic Research*, 2019. 1(1), 26-31.
38. O' Brien, J. L. Structural empowerment, psychological empowerment and burnout, PhD dissertation, Rutgers, The State University, New Jersey, 2010. 61.
39. Ongori, H., & Shunda, J.P.W. Managing behind the scenes: Employee empowerment. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 2008; 2 (2), 84-94.
40. Parastar, F., Sepasi, H., & Parivash, N. The Relationship between Job Analysis and Job Characteristics, Psychological and Structural Empowerment: A Model for Sports Workers' Workplace", *Contemporary research in sports management*, number 5, 2015. 25-35. (Persian)
41. Ramezanejad, R., loghmani, M., & Poursoltani, H. Comparison of job characteristics of Iranian football referees", *Applied research in sports management*, 2014, b. 2 (4) 8, 55-66. (Persian)
42. Ramezanejad, R., Mirjamali, E., & Rahmaninia, F. Study of stressors of national and international referees in Iranian sports, *Sports Management Studies (Research in Sports Science)*, 2012. 4, (16), 207-224. (Persian)
43. Ramezanejad, R., Pursotani, H., & Loghmani, M. Experimental study of the model of job characteristics in sports: Evidence from football referees, *Sports Management*, 2014, a. 6 (3), 559-574. (Persian)
44. Ramezanejad, R., Shafiee, S., Rasoli, R., & Loghmani, M. The Relationship between Job Characteristics and Satisfaction of Iranian Football Referees: The Mediating Role of Professional

- Commitment, *Applied Research in Sports Management*, Year 6, No. 1 (21 consecutive), 2017. 21 - 32. (Persian)
45. Ramli, Y., Soelton, M., & Khotimah, N. The Effect of Job Characteristics towards the Organizational Commitment of the Employees. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 2020. 8(1), 1-9.
  46. Rashidinia, M. Relationship between person-job fit and structural empowerment of employees with organizational effectiveness (Study of the General Directorate of Sports and Youth of Guilan Province), Master Thesis, Physical Education, University of Guilan, 2017. (Persian)
  47. Rasoli, R. Relationship between job characteristics and professional commitment and job satisfaction of Iranian football referees, Master Thesis, Physical Education, University of Guilan, 2013. (Persian)
  48. Reeve, J., Jang, H., Hardre, P., & Omura, M. Providing a rationale in an autonomysupportive way as a strategy to motivate others during an uninteresting activity. *Motivation and Emotion*, 2002. 26, 183-207.
  49. Said, N. A., & Munap, R. Job Characteristics and Job Satisfaction: A Relationship Study on Supervisors Performance. *Proceedings of the 2010 IEEE ICMIT*, 2011. 714-719.
  50. Sanchez, T. Obtaining Employee Empowerment. *Nurse Leader*, 2012. 10 (2), 38- 40.
  51. ShahMohammadi, M., Kazemi, R., & AbbaszadehTehrani, N. Study of the effect of human resource management on job stress in an operation area of Tehran Fire Department, according to the mediating role of job characteristics model, the first international conference and the fourth national conference on firefighting and urban safety, Tehran - International Conference Hall of Tehran Olympic Hotel, Tehran Municipality Fire and Safety Services - Sharif University of Technology, 2018. (Persian)
  52. Simons, J., DeWitte, S., & Lens, W. The role of different types of instrumentality in motivation, study strategies, and performance: Know why you learn, so you'll k now what you learn! *British Journal of Educational Psychology*, 2004. 74, 343-360.
  53. Spreitzer, G.M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1995. 38 (5): 1442-1465.
  54. Taylor, A.H. & Daniel, J.V. Sources of stress in soccer officiating: An empirical study. First, 1987.
  55. Teng, Ching-I, Lotus Shyu, Yea-Ing, Chang, Hao-Yuan. Moderating effects of professional commitment on hospital nurses in taiwan. *Journal of Professional Nursing*, 2006. 23 (1), 47-54
  56. Thomas, K., & Velthouse, B. Cognitive element of empowerment :An interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 1990. (15), 600-621.
  57. Unuvar, T. G. An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior, (doctoral dissertation), middle east technical university, 2006