



*Original Research*

## Designing a Competency Development Model that Affects the Job Performance of Iraqi Volleyball Coaches

Forat Mosa Amin<sup>1</sup>, Alireza Zamani Nukaabadi<sup>2\*</sup>

1. Ms.C. of sport management, Sport sciences department, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Assistant professor of Sport Management, Sport sciences department, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

### ARTICLE INFO

Received: 2024/03/17  
Reviewed: 2024/04/14  
Revised: 2024/05/07  
Accepted: 2024/05/20

#### Keyword:

Competency  
Job Performance  
Coaching  
Sport

### ABSTRACT

**Introduction:** The purpose of this study was to design a competency development model that influences the job performance of Iraqi volleyball coaches. Identifying and enhancing these competencies is essential for improving coaching effectiveness and overall sports performance.

**Methodology:** This applied descriptive research was conducted using a survey method. The statistical population included all active volleyball coaches in Iraq, totaling 91 individuals (both male and female) according to the Iraqi Volleyball Federation. Data were collected using two questionnaires: the Competency Questionnaire (Mohammadi, 2015) and the Job Performance Questionnaire (Rohani et al., 2015). The validity of the questionnaires was confirmed by experts in sports management, and reliability was verified through Cronbach's alpha coefficient. Data were analyzed using SPSS and AMOS software at a significance level of 0.05.

**Results:** The t-test results indicated that respondents' average ratings for effective competencies and job performance were significantly higher than the hypothetical mean of 3, suggesting favorable levels of both constructs among Iraqi volleyball coaches. Structural equation modeling demonstrated that the components fit well with their corresponding dimensions and effectively explained each dimension's concept. The relationship between each component and its dimension was statistically significant. The path coefficient of effective competencies on job performance was 0.75, indicating a strong positive and significant effect.

**Conclusion:** The findings confirm that effective competencies have a positive and significant impact on the job performance of Iraqi volleyball coaches. Developing these competencies can play a crucial role in enhancing coaching quality and sports outcomes.



## طراحی مدل توسعه شایستگی‌های موثر بر عملکرد شغلی مربیان والیبال عراق

فرات موسی امین<sup>۱</sup>، علیرضا زمانی نوکاآبادی<sup>۲\*</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران  
۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**مقدمه و هدف:** هدف این پژوهش طراحی مدلی برای توسعه شایستگی‌های موثر بر عملکرد شغلی مربیان والیبال عراق بود تا بتوان با شناخت این شایستگی‌ها، کیفیت عملکرد مربیان را بهبود بخشید. **روش‌شناسی:** این تحقیق از نوع توصیفی و کاربردی بوده و به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه مربیان فعال والیبال عراق (۹۱ نفر، زن و مرد) بود که به صورت تمام‌شمول انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه شایستگی (محمدی، ۱۳۹۵) و عملکرد شغلی (روحانی و همکاران، ۱۳۹۲) استفاده شد. اعتبار پرسشنامه‌ها توسط متخصصان مدیریت ورزشی تأیید و پایایی آن‌ها با ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS و در سطح خطای ۰.۰۵ تحلیل شدند.

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۲۷  
تاریخ داوری: ۱۴۰۳/۰۱/۲۶  
بازنگری مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۱۸  
پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۳۱

### کلید واژگان

شایستگی  
عملکرد شغلی  
مربیگری  
ورزش

**نتایج:** آزمون t نشان داد که میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان درباره وضعیت شایستگی‌های موثر و عملکرد شغلی بالاتر از میانگین فرضی ۳ بود، که بیانگر مطلوب بودن این دو متغیر در میان مربیان والیبال عراق است. مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مؤلفه‌ها با ابعاد متناظر خود تناسب داشته و هر بعد به خوبی تبیین شده است. رابطه هر مؤلفه با بعد مربوطه از نظر آماری تأیید شد. ضریب مسیر شایستگی‌های موثر بر عملکرد شغلی برابر با ۰.۷۵ بود که نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار این شایستگی‌ها بر عملکرد شغلی مربیان والیبال عراق است.

**نتیجه‌گیری:** شایستگی‌های موثر نقش مثبت و قابل توجهی در بهبود عملکرد شغلی مربیان والیبال عراق دارند و توسعه این شایستگی‌ها می‌تواند به ارتقاء کیفیت مربیگری و عملکرد ورزشی در این حوزه کمک کند.

## مقدمه

امروزه هر سازمانی چه دولتی و چه خصوصی، بدون توجه به بهبود شایستگی‌های مؤثر کارکنان خود نمی‌تواند در کسب و کار خود موفق باشد و در واقع محکوم به نابودی می‌باشد (وان وزیک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در مطالعات مرتبط به شایستگی، مفهوم شایستگی<sup>۲</sup> و صلاحیت<sup>۳</sup> به جای هم مورد استفاده قرار می‌گیرند که از بعد اصطلاح‌شناسی از ویژگی‌های متمایزی برخوردارند. صلاحیت به جنبه‌های شغلی که فرد می‌تواند انجام دهد، اشاره می‌کند اما شایستگی به رفتارهای یک فرد که مستلزم ابراز به منظور انجام اثربخش شغل است اشاره دارد (چن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)

از جمله سازمان‌هایی که در حوزه سلامت و ورزش فعالیت می‌کنند، باشگاه‌های ورزشی هستند که یکی از راهکارهای مهم برای افزایش رضایت نسبی مشتریان (ورزشکاران)، شایستگی مربیان و عملکردهای مناسب در جهت ارتقاء جایگاه استراتژیک باشگاه‌ها می‌باشد (کارو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر، بخشی از مطالعات در زمینه مربیگری به بررسی شایستگی‌ها و معیارهای انتخاب مربیان در رشته‌های مختلف ورزشی اختصاص یافته است. البته، بیشتر مطالعاتی که در این زمینه صورت گرفته است مربوط به مربیان غیر حرفه‌ای یا مربیان دانشگاهی و مدارس بود و درباره شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان حرفه‌ای مطالعات کمی صورت گرفته است. کاووسانو<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) ابعاد مربیگری را در چهار بعد انگیزش، راهبرد، تکنیک و شخصیت‌سازی ذکر کرده و سانتوس<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) شایستگی‌های مرتبط با برنامه‌ریزی سالانه، شایستگی‌های مرتبط با تشخیص موقعیت‌های تمرین و مسابقه و شایستگی‌های آموزشی شخصی و مربیگری را شناسایی کردند. شایستگی یک مفهوم عینی است که شامل دانش ویژه، مهارت یا توانایی و یا نگرش منحصر به فرد است و در مورد کیفیت کفایت داشتن یا واجد شرایط بودن، چه به لحاظ جسمی چه به لحاظ فکری، صحبت می‌کند (ویلکاس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است (بچمن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). عملکرد شغلی، مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌هایی که از طرف افراد در جهت نیل به اهداف از پیش

تعیین شده سازمان انجام می‌گیرد. بررسی عملکرد در قسمت‌های مختلف صنعت ورزش از مسائل مهمی است که امروزه توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. یکی از منابع انسانی مهم که نقش برجسته‌ای در موفقیت سازمان‌های ورزشی دارد، مربیان می‌باشند بطوری که کوچک‌ترین تصمیم آن‌ها عملکرد کل باشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (پولدو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). از نظر محققان علوم ورزشی بازیکنان، مربیان و باشگاه‌ها از ارکان اصلی صنعت ورزش هستند و هر کدام اهمیت خاصی دارند (لول<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). اما با توجه به این‌که بیشتر مربیان مسئول اصلی عملکرد ورزشکاران و از طرفی، ملاک شایستگی‌های آنان محسوب می‌شود، لذا فرایند شایستگی‌های مؤثر و عملکرد مربیان برای باشگاه‌های والیبالی اهمیت بسیار دارد. ضمن این‌که به نظر می‌رسد با توجه به حرفه‌ای شدن و توسعه این رشته در باشگاه‌ها، انتخاب و ارزیابی مربیان هنوز مسئله مهمی است. این مسئله باعث شده است که در باشگاه‌ها به محض عدم موفقیت ورزشکاران، مربی زیر سؤال برود و حتی از سمت خود برکنار شود، در صورتی که شاید مربی تأثیرگذار نبوده است و عوامل دیگری در این زمینه دخیل بودند. با توجه به حساسیت ورزش والیبالی و اهمیت چندگانه نقش مربی در باشگاه‌ها، شایستگی‌های مؤثر مربیان مستلزم داشتن معیارها و ویژگی‌های مربیگری است. نتایج بی‌باک و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد که کشف مؤلفه‌های شناختی، عاطفی و رفتاری مرتبط با عملکرد ورزشی فردی و گروهی بازیکن‌ها علاوه بر این‌که به عنوان معیارهای مهم تعیین بازیکن‌های موفق کاربرد دارد، در رشد و ارتقاء عملکرد فردی و تیمی آن‌ها، حفظ و استمرار وضعیت ایده آل بازیکن‌های نخبه و موفق، مشاوره دهی به آن‌ها، پیشگیری از آسیب و بازتوانی آن‌ها برای دستیابی به اجرای بهینه کاربرد دارد. از سویی دیگر، نتایج پژوهش بای و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که باشگاه‌ها به دلیل افزایش هزینه‌های خود از جمله اجاره بها، تمدید مجوز فعالیت سالانه و دستمزد کارکنان و مربیان خود کمتر به نیازها و خواسته‌های مشتریان خود توجه می‌کنند و کیفیت خدمات خود را متناسب با نیاز مشتریان افزایش نمی‌دهند. بطوریکه ارضاء نیازها و خواسته‌های مشتریان سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی، رکن اصلی مهم در موفقیت آنها به شمار می‌رود. نتایج چراغ و همکاران (۱۴۰۰) در بررسی عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها دریافتند که عوامل اسلامی و فردی از

7 Santos  
8 Wilcox  
9 Bachmann  
10 Pulido  
11 Lavallee

1 Van Woezik  
2 competency  
3 competence  
4 Chan  
5 Karhu  
6 Kavussanu

مربی شایستگی های مؤثری همچون: دانش، نگرش تجربه و مهارت ها داشته باشد ولی عملکرد مطلوبی نداشته باشد. بعنوان مثال مربی که دارای درجه مربیگری خوب و مدرک تحصیلی بالایی می باشد ولی ورزشکاران از عملکرد وی ناراضی هستند و یا اینکه مربی دارای تجربه های بالایی در یک رشته ورزشی است ولی نمی تواند این تجربه را در عملکرد خود نشان دهد. با توجه به این که مربیان مسئول اصلی عملکرد ورزشکاران هستند و از طرفی، ملاک شایستگی های آنان محسوب می-شوند، لذا فرایند شایستگی های مؤثر و عملکرد مربیان برای باشگاه های والیبال اهمیت بسیار دارد. ضمن اینکه به نظر می رسد با توجه به حرفه ای شدن و توسعه این رشته در باشگاه ها، انتخاب و ارزیابی مربیان هنوز مسئله مهمی است. لذا تحقیق حاضر بر آن است که به طراحی مدل توسعه شایستگی های مؤثر بر عملکرد شغلی مربیان والیبال عراق بپردازد.

### روش شناسی

این تحقیق از لحاظ روش جمع آوری اطلاعات از نوع توصیفی و از نظرهدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی است که به صورت پیمایشی با تکنیک تحقیق و تکمیل پرسشنامه توسط پژوهشگر اجرا شده است.

جامعه آماری این پژوهش کلیه مربیان فعال والیبال باشگاهی در عراق بود که بر اساس آمار ارائه شده از فدراسیون والیبال عراق ۹۱ نفر (زن و مرد) تمام شمول بود. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه استاندارد شایستگی (محمدی، ۱۳۹۵) مشتمل بر ۴۱ سؤال و ۳ بعد پایه (شناختی و مهارتی)، شخصی (اخلاق فردی، عاطفی، بین فردی و فیزیکی) و آموزشی (محتوا، روش تدریس و مدیریت کلاس) است که نمره هر کدام از آنها جداگانه محاسبه می شود. پرسشنامه استاندارد عملکرد شغلی (روحانی و همکاران، ۱۳۹۲) مشتمل بر ۵۷ سؤال و ۵ بعد دارد. سؤالات این پرسشنامه مربوط به مؤلفه های رفتاری و تربیتی، حفظ و ارتقای تیم، سابقه و تجربه، فنی و آموزشی و مدیریت تیمی و فردی است که نمره هر کدام از آنها جداگانه محاسبه می شود.

### یافته ها

در جدول ۱ ویژگی های گروه نمونه بر اساس مدرک مربیگری، سن، میزان تحصیلات و سابقه مربیگری ارائه شده است.

اثرگذاری بیشتری نسبت به بقیه عوامل برخوردارند. شکرانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین چارچوب تعیین شایستگی کانونی شغلی در ورزشکاران حرفه ای ۱۶ شایستگی کانونی شغلی را شناسایی کردند که به ترتیب شامل سبک زندگی، شایستگی های موردی، دستیابی به شغل، انتخاب شغل، سلامت، محیط زیستی، حفظ شغل، استراتژیک، کسب و کار، روانشناسی، تاثیرگذاری، بین المللی، نرم افزاری، رهبری، سیاسی و مدیریت ورزشی است. در پژوهشی که روحانی و همکاران (۱۳۹۲) تحت عنوان تحلیل عاملی شاخص های ارزیابی عملکرد مربیان حرفه ای فوتبال ایران انجام دادند نتایج نشان داد عوامل فنی-آموزشی، رفتاری و تربیتی، مدیریت تیمی و فردی، حفظ و ارتقای تیم و عامل سابقه و تجربه به ترتیب مهم ترین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال شناخته شدند. آلكوسوسکا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان مداخله روانشناختی در مربیان فوتبال برای بهبود شایستگی مربیگری درک شده توسط ورزشکاران از رضایت از مربی، لذت بردن و شخصیت سازی انجام دادند. نتایج پژوهش آنها تغییرات قابل توجهی را در شایستگی برای استراتژی بازی، شایستگی فنی، شایستگی شخصیت سازی و لذت نشان داد. نتایج کارو<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در بررسی فرآیند کلینیک های مربیگری در خصوص شایستگی و کارآمدی در آموزش مربیان نشان داد که اگر مربیان زمان کافی برای حمایت از نیازهای یادگیری فردی فراگیرندگان را نداشته باشند، این می تواند خطری برای تجربه یادگیری باشد. دی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در بررسی الگوی حرفه ای عملکرد در شغل مربیان به این نتیجه رسید که مربیان می توانند در حالت ارتقاء و رشد قرار بگیرند و یا اینکه به حفظ وضعیت حاضر تمایل داشته باشند.

حرفه مربیگری در رشته والیبال از حرفه های بسیار پرتنش و حساس است، به طوری که سازماندهی تمرینات، ارتباط با ورزشکاران، ارتباط با مدیران و باشگاه های مختلف، حفظ اطلاعات تخصصی و کسب مهارت های مختلف روانی و مدیریتی از جمله ویژگی هایی است که وظایف مربیان را بسیار دشوار کرده است. بنابراین، مربی این رشته ها که در چنین شرایطی هدایت ورزشکاران را برعهده می گیرد، باید ویژگی ها و خصوصیات منحصر به فردی داشته باشد. از طرفی، باید دریابد که دیگران درباره رفتارها، تصمیم گیری ها و الگوهای ارتباطی او چگونه می اندیشند و چگونه وی را ارزیابی می کنند. یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی مربیان والیبال شایستگی است و استفاده از شایستگی ها و عملکرد آنها می تواند در ارضاء نیازها و خواسته های مشتریان نقش بسزایی داشته باشد. بطوریکه شاید یک

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق

ویژگی	منبع	فراوانی	درصد
مدرک	بین‌المللی	۳۴	۳۷
مربیگری	ملی	۵۷	۶۳
سن	(۲۶-۴۵ سال)	۳۷	۴۱
	(۴۵-۴۶ و بالاتر)	۵۴	۵۹
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۴۴	۴۸
	کاردانی	۲۸	۳۱
	کارشناسی	۱۲	۱۳
	(فوق دیپلم با فوق لیسانس و بالاتر)	۷	۸
	(لیسانس با فوق لیسانس و بالاتر)	۴۴	۴۸
سابقه	۵ سال و کمتر	۱۲	۱۳
مربیگری	۶-۱۰ سال	۱۵	۱۷
	۱۱-۱۵ سال	۲۷	۳۰
	۱۶-۲۰ سال	۲۳	۲۵
	بیش از ۲۰ سال	۱۴	۱۵

و تمامی متغیرها دارای توزیع نرمال می‌باشند بنابراین می‌توان جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌توان از روش‌های پارامتریک استفاده نمود.

نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف در جدول ۲ نشان می‌دهد با توجه به این که سطح معناداری آزمون (Sig) در تمام متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، ادعای نرمال بودن داده‌ها پذیرفته شده

جدول ۲. بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش به کمک آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

نام متغیر	شایستگی‌های مؤثر	عملکرد شغلی
Z	۱/۲۸	۱/۲۰
سطح معنی داری	۰/۰۸	۰/۲۷

۶۰/۲۲ بوده که مقداری مثبت می‌باشد بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت وضعیت شایستگی‌های مؤثر مربیان والیبال عراق مطلوب است. همچنین میانگین کلیه مولفه‌های شایستگی‌های مؤثر مربیان والیبال از ۳ بالاتر است که نشان می‌دهد مولفه‌های شایستگی‌های شغلی مربیان والیبال عراق از وضعیت مطلوبی برخوردار است.

طبق جدول ۳، آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای که در آن به مقایسه میانگین با عدد ثابت (میانگین فرضی ۳) پرداخته شد نشان داد متوسط نظر پاسخ‌دهندگان نسبت به وضعیت شایستگی‌های مؤثر مربیان والیبال عراق برابر با ۴/۳۶ است که از میانگین فرضی ( $\mu = 3$ ) بزرگ‌تر می‌باشد. مقدار  $\frac{sig}{2}$  برابر با ۰/۰۰۱ است که از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و همچنین مقدار آماره  $t$  برابر با

جدول ۳. آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای وضعیت شایستگی‌های مؤثر مربیان والیبال عراق

آماره مؤلفه	$\bar{x}$	$s$	$t$	$sig$
پایه (شناختی)	۴/۲۲	۰/۵۰	۴۱/۰۰	۰/۰۰۰
پایه (مهارتی)	۴/۰۹	۰/۶۴	۲۹/۲۸	۰/۰۰۰
شخصی (اخلاق فردی)	۴/۶۶	۰/۴۰	۷۰/۰۵	۰/۰۰۰
شخصی (عاطفی)	۴/۵۸	۰/۴۹	۵۵/۰۳	۰/۰۰۰
شخصی (بین فردی)	۴/۵۵	۰/۴۱	۶۴/۰۵	۰/۰۰۰
شخصی (فیزیکی)	۴/۳۵	۰/۴۹	۴۶/۵۳	۰/۰۰۰
آموزشی (محتوا)	۴/۱۷	۰/۵۰	۴۰/۰۵	۰/۰۰۰
آموزشی (روش تدریس)	۴/۱۸	۰/۴۹	۴۱/۰۰	۰/۰۰۰
آموزشی (مدیریت کلاس)	۴/۴۴	۰/۴۸	۵۰/۴۹	۰/۰۰۰
شایستگی‌های مؤثر	۴/۳۶	۰/۳۸	۶۰/۲۲	۰/۰۰۰

می‌باشد بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت وضعیت عملکرد شغلی مربیان والیبال عراق مطلوب است. همچنین میانگین کلیه مولفه‌های عملکرد شغلی از ۳ بالاتر است که نشان می‌دهد مولفه‌های عملکرد شغلی هم در مربیان والیبال عراق از وضعیت مطلوبی برخوردار است.

طبق جدول ۴ نتایج نشان داد متوسط نظر پاسخ‌دهندگان نسبت به وضعیت عملکرد شغلی مربیان والیبال عراق برابر با ۴/۴۰ است که از میانگین فرضی ( $\mu = 3$ ) بزرگ‌تر می‌باشد. مقدار  $\frac{sig}{2}$  برابر با ۰/۰۰۱ است که از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و همچنین مقدار آماره  $t$  برابر با ۶۷/۴۵ بوده که مقداری مثبت

جدول ۴. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای وضعیت عملکرد شغلی مربیان والیبال عراق

آماره مؤلفه	$\bar{x}$	s	t	sig
رفتاری و تربیتی	۴/۵۱	۰/۵۳	۷۱/۲۴	۰/۰۰۰
حفظ و ارتقای تیم	۴/۳۵	۰/۴۱	۵۱/۲۷	۰/۰۰۰
سابقه و تجربه	۴/۲۷	۰/۴۱	۴۵/۴۸	۰/۰۰۰
فنی و آموزشی	۴/۵۲	۰/۷۹	۷۴/۰۲	۰/۰۰۰
مدیریت تیمی و فردی	۴/۳۷	۰/۵۰	۶۰/۶۶	۰/۰۰۰
عملکرد شغلی	۴/۴۰	۰/۵۵	۶۷/۴۵	۰/۰۰۰

تخمین، به مدل، ویژگی‌های داده‌های مشاهده شده و غیره بستگی دارد. مهمترین شاخص تناسب مدل آزمون مجذور کای است. البته استفاده از این آزمون متضمن رعایت یکسری مفروضاتی است که در برخی از موارد امکان نقض این مفروضات وجود دارد. با گسترش نارضایتی از آزمون مجذور کای، یکسری شاخص‌های ثانویه به وجود آمد.

جدول ۵ شاخص‌های ارزیابی تناسب مدل<sup>۱</sup> را نشان‌دهنده که نشان از برازش خوب مدل دارد. وقتی گفته می‌شود مدل با یکسری داده‌های مشاهده شده تناسب دارد، که ماتریس کوواریانس ضمنی مدل با ماتریس کوواریانس داده‌های مشاهده شده هم ارز (معادل) باشد یعنی وقتی ماتریس باقیمانده و عوامل (عناصر آن) نزدیک صفر باشند. البته این تناسب به روش

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدار	حدمجاز
(کای دو در درجه‌ی آزادی)	۴/۶۰	کمتر از ۵
(ریشه میانگین مربعات خطای برآورد) RMSEA	۰/۲۲	بالاتر از ۰/۰۹
(شاخص برازش تطبیقی) CFI	۰/۷۳	بالاتر از ۰/۹
(شاخص برازش تطبیقی مختصر) PCFI	۰/۵۳	بالاتر از ۰/۵

آماره مورد تأیید، ضمن سطح معناداری کمتر ۰/۰۰۱ است. لازم به ذکر است که محدود ساختن مدل به این مؤلفه‌ها به این مفهوم نیست که تنها این مؤلفه‌ها در شکل‌گیری شایستگی‌های مؤثر و عملکرد شغلی تأثیرگذار هستند بلکه این مؤلفه‌ها موثرترین مؤلفه‌ها هستند.

جدول ۶ مدل تدوین شده شامل ۲ بعد و ۱۴ مؤلفه است. ابعاد ساخته شده و مؤلفه‌های مربوط به هر بعد به همراه بار عاملی هر یک از مؤلفه‌ها، روی ابعاد متناظر ارائه شده است. بارهای عاملی ایجاد شده، نشان می‌دهد که مؤلفه‌ها با ابعاد متناظر خود تناسب دارند و مفهوم هر بعد را به خوبی تبیین می‌کنند. رابطه هر مؤلفه با بعد آن از لحاظ

جدول ۶. بارهای عاملی برآورد شده

مؤلفه‌های مشاهده شده	بار عاملی	آماره t	سطح معناداری
پایه (شناختی)	۰/۵۳	۹/۰۴	<۰/۰۱
پایه (مهارتی)	۰/۷۲	۱۲/۴۸	<۰/۰۱
شخصی (اخلاق فردی)	۰/۸۳	۱۴/۶۲	<۰/۰۱
شخصی (عاطفی)	۰/۷۱	۱۲/۲۸	<۰/۰۱
شخصی (بین فردی)	۰/۶۳	۱۱/۰۵	<۰/۰۱
شخصی (فیزیکی)	۰/۸۴	۱۴/۸۶	<۰/۰۱
آموزشی (محتوا)	۰/۹۲	۱۶/۳۸	<۰/۰۱
آموزشی (روش تدریس)	۰/۸۵	۱۴/۹۶	<۰/۰۱

آموزشی (مدیریت کلاس)	۰/۷۴	-	<۰/۰۱
رفتاری و تربیتی	۰/۷۴	-	<۰/۰۱
حفظ و ارتقای تیم	۰/۸۶	۱۵/۳۷	<۰/۰۱
سابقه و تجربه	۰/۹۲	۱۶/۳۴	<۰/۰۱
فنی و آموزشی	۰/۹۷	۱۷/۳۶	<۰/۰۱
مدیریت تیمی و فردی	۰/۷۲	۱۲/۴۵	<۰/۰۱

عملکرد شغلی مربیان والیبالیست عراق تأثیر معناداری دارد.

جدول ۷، یافته‌های حاصل از مدل پژوهش بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون t را نشان داد که شایستگی‌های مؤثر بر

جدول ۷. ضرایب تخمین تأثیر درون داده‌ها

مؤلفه‌ها	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معناداری
شایستگی‌های مؤثر بر عملکرد شغلی	۰/۷۵	۱۰/۳۸	<۰/۰۱

طبق نتایج گزارش شده در جدول ۸، بین دیدگاه آزمودنی‌ها درباره شایستگی‌های مؤثر و عملکرد شغلی بر اساس ویژگی‌های جمعیت شناختی مربیان والیبالیست عراق تفاوت معناداری وجود داشت (جدول ۸).

بر اساس نتایج حاصل از شکل ۱، ضریب مسیر شایستگی‌های مؤثر بر عملکرد شغلی مربیان والیبالیست عراق برابر با ۰/۷۵ بود که مقداری مثبت می‌باشد و وجود تأثیر معنادار و مثبت شایستگی‌های مؤثر بر عملکرد شغلی تأیید می‌شود و می‌توان گفت شایستگی‌های مؤثر بر عملکرد شغلی مربیان والیبالیست عراق نقش مثبت و معناداری دارد.

جدول ۸. مقایسه میانگین نمرات میزان شایستگی‌های مؤثر با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
مدرک مربیگری	۱/۸۲	۲	۰/۹۱	۶/۳۴	۰/۰۰۲
سن	۱۷/۰۴	۳	۵/۶۸	۶۲/۰۳	۰/۰۰۰
تحصیلات	۲/۸۲	۳	۰/۹۴	۶/۶۷	۰/۰۰۰
سابقه مربیگری	۱۲/۳۸	۴	۳/۰۹	۲۸/۶۰	۰/۰۰۰

وجود داشت.

نتایج مندرج در جدول ۹ نشان می‌دهد که بین عملکرد شغلی بر حسب تمامی ویژگی‌های جمعیت شناختی تفاوت معنی دار

جدول ۹. مقایسه میانگین نمرات میزان عملکرد شغلی با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
مدرک مربیگری	۲/۹۹	۲	۱/۵۰	۱۲/۷۶	۰/۰۰۰
سن	۱/۱۸	۳	۰/۳۹	۳/۱۶	۰/۰۲۵
تحصیلات	۳/۲۳	۳	۱/۰۷	۹/۳۱	۰/۰۰۰
سابقه مربیگری	۴/۰۴	۴	۱/۰۱	۸/۸۱	۰/۰۰۰

(محتوا) و سپس مولفه آموزشی (روش تدریس) است. شایستگی‌های حرفه‌ای، رفتار مربیان از جنبه‌های حرفه‌ای و ویژه ورزش‌ها را منعکس می‌کند. این شایستگی‌ها شامل دانش عمیق ویژه ورزش و مهارت‌هایی برای نمایش صحیح حرکات، تمرینات و رویه‌های بازی است. خبرگی حرفه‌ای به دانش ویژه مهارت اشاره دارد که در آموزش ویژه ورزش و تجارب ویژه

## بحث و نتیجه‌گیری

مدل تدوین شده در این پژوهش شامل ۲ بعد و ۱۴ مؤلفه است. بارهای عاملی ایجاد شده، نشان می‌دهد که مولفه‌ها با ابعاد متناظر خود تناسب دارند و مفهوم هر بعد را به خوبی تبیین می‌کنند. بیشترین بار عاملی مربوط به مولفه آموزشی

بین شایستگی مربی و اعتماد ورزشکاران به مربی خود باشد. کائو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای از رویکرد تبادل اجتماعی<sup>۸</sup> برای درک رابطه همراه با اعتماد بین مربی و ورزشکار استفاده کردند. بر اساس این نظریه، کیفیت تعاملات اجتماعی باعث ایجاد تعهداتی در افرادی می‌شود که در این تبادل نقش دارند. این رابطه اغلب به عنوان یک گونه‌ای از عمل متقابل است که در آن افراد در جستجوی بازپرداخت موارد خوشایند هستند تا یک تعادل ادراک شده در این تبادل به وجود آید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مقیاس شایستگی مربیگری<sup>۹</sup> نشان داد وقتی ورزشکاران ادراک کنند که مربی آنها در هر چهار بعد این مقیاس (انگیزه، بازی-راهبرد، تکنیک و ساخت کاراکتر) شایستگی بیشتری دارد اعتماد بیشتری به او پیدا می‌کنند. از طرفی شایستگی با رضایتمندی ورزشکاران هم رابطه مثبت دارد و می‌تواند آن را پیش‌بینی کند که نتایج اندام و روح‌پرور (۱۳۹۵) این امر را تایید کرد.

در مورد مولفه‌های حفظ و ارتقاء تیم و همچنین مدیریت تیمی و فردی با در ذهن داشتن نظریه مدیریت و مفاهیم مدیریت منابع انسانی و کاربرد آنها می‌توان درک پایه‌ای از این مفاهیم و چگونگی کاربرد آنها در بافت مربیگری به دست آورد. این به معنای این نیست که مربی باید همه این نقش‌های مدیریتی را به دوش بکشد بلکه او در موقعیتی است که می‌تواند برخی از این مسئولیت‌ها را به دیگران مثلاً کاپیتان واگذار کند. وظایف مدیریتی و اجرایی که در همه ورزش‌ها وجود دارد به سه دسته تقسیم می‌شوند: مدیریت قبل از فصل، در هنگام فصل و بعد از فصل. مارتینز (۱۳۹۸) هفت نقش مدیریتی مختلف را مشخص کرده که عبارت از سیاسی، اطلاعاتی، پرسنلی، آموزشی، رقابتی، منطقی و نقش مدیریت مالی، رویدادها و مسابقات می‌باشند. مربی ممکن است نیاز داشته باشد سیاست‌هایی از قبیل انتخاب تیم، حضور در تمرین یا یک سیاست انضباطی در روند روزانه تیم یا عده‌ای از بازیکنان نیاز داشته باشد تا ساختار و حدود تیم را حفظ کند. اطلاعات جمع-آوری شده مثل سوابق مربوط به آزمون‌های آمادگی جسمانی یک وظیفه اجرایی است که به یک رویکرد مدیریتی نیاز دارد که به ذخیره‌ی قابل اعتماد اطلاعات حساس باشد. نتایج ریزوندی و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای بر روی ارزیابی شاخص‌های عملکرد مربیان در رشد فوتبال نشان دادند مولفه‌های رفتاری و تمرین حفظ و ارتقاء تیم، مدیریت تیمی و فردی، و مهارت‌های فنی و آموزشی با رشد فوتبال ارتباط مثبت دارند. همچنین بین پیشینه و تجربه رشد فوتبال توسط مربی رابطه‌ای وجود ندارد. ژانگ<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۴) پیشنهاد کردند ملاک

ورزشی خود قبلاً کسب شده‌اند. مربیان با خبرگی حرفه‌ای بالا، دانش اصلاح، آموزش و کنترل حرکات ورزشکاران به طور صحیح را دارند (استراچ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

مولفه‌های شخصی (فیزیکی) و شخصی (اخلاق فردی) در رده بعدی بالاترین بار عاملی را داشتند. مربیان موفق را می‌توان با تعهد زیاد به کار، نترسیدن از بیان این که عاشق شغل مربیگری هستند، اشتیاق زیاد به موفقیت و تعالی، بیان ساده نظرات و ایده‌های خود و تمایل به ارائه بازخورد مشخص کرد (پرز رامیرز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). مولفه آموزشی (مدیریت کلاس) در رده بعدی بیشترین بار عاملی قرار دارد. وظایف مدیریتی و اداره-کردن از وظایف ذاتی مربیگری معرفی ارائه شده است. آفیون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در بررسی سطوح شایستگی مدیریتی مربیان فوتبال با استفاده از مقیاس شایستگی مدیریتی آل<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) که شامل نه بعد فرعی مدیریت افراد، مدیریت هدف و اقدام، نظارت و ارزیابی، ارتباطات، دانش مقررات، شایستگی اخلاقی، تقویت، استفاده فناوری، شرایط سازمانی است به این نتیجه رسیدند مربیانی که تجربه بیشتری دارند شایستگی مدیریتی بیشتری هم دارند.

در مورد عملکرد شغلی، مولفه فنی-آموزشی بیشترین مقدار بار عاملی را داشت. هانتلی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) صلاحیت‌های معلمان تربیت بدنی را در سه حوزه دانش حرفه‌ای، عمل حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای تقسیم کرده است. دانش حرفه‌ای، دانش مربوط به محتوا، شناخت دانش‌آموزان و آگاهی از تدریس و عمل یادگیری است. عمل حرفه‌ای از طراحی یادگیری، ایجاد محیط یادگیری و سنجش ارزشیابی شکل گرفته است و تعهد حرفه‌ای نیز دربرگیرنده یادگیری حرفه‌ای، مشارکت، رهبری، ارزش‌ها، ارتباطات و اخلاقیات است. در زمینه سابقه و تجربه، شایرمن<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی پیش زمینه، شخصیت، نگرش‌ها و شایستگی‌های مربیان و کمک مربیان در یک برنامه فوتبال ویژه معلولین ذهنی پرداختند. نتایج نشان داد یک پیش زمینه ورزشی ویژه، شایستگی اجتماعی و نگرش مناسب به دانش در مورد افراد دارای معلولیت در کارکردن با معلولین ذهنی کمک کننده است. در مورد مولفه رفتاری و تربیتی می‌توان اظهار داشت شایستگی مربیگری در یک طیف وسیع می‌تواند به عنوان ادراکات ورزشکاران از رفتار مربیگری در نظر گرفته شود. میرز و همکاران (۲۰۱۱) اعتقاد دارند که شایستگی مربی، برداشت و درک ذهنی ورزشکار از توانایی مربی در اثرگذاری بر یادگیری و عملکرد آنها است. از طرفی مطالعات متعددی پیوند بحرانی بین رفتار مربیگری و اعتماد ورزشکاران را برجسته کرده‌اند در نتیجه شایستگی مربیگری می‌تواند یک مولفه کلیدی در پیوند

6 Schliermann

7 Kao

8 Social exchange approach

9 Coaching Competency Scale

10 Zhang

1 Strauch

2 Perez Ramirez

3 Afyon

4 Al' Administrative Competence Scale

5 Huntly

تصمیم‌گیری، مربیگری کردن، آماده‌سازی بدنی ورزشکاران و رفتارهای تمرینی است که اشاره به مسئولیت‌های مستقیم مربی دارد. رفتارهای غیرمرتبط با وظیفه شامل استخدام و تعیین وظایف سایرین است. فعالیت‌های شخصی شامل صحبت کردن و عقد قرارداد و اطلاع‌سانی است. فعالیت‌های تیمی شامل قهرمانی در مسابقات، سابقه باخت/برد است که به نتایج و موفقیت‌های تیم اشاره دارد.

در پایان پیشنهاد می‌شود فدراسیون والیبال عراق در جهت توسعه عملکرد شغلی مربیان والیبال عراق از کلاس‌های دانش-افزایی بیشتری استفاده کند و فدراسیون والیبال عراق کلاس-های مربیگری بیشتری را برگزار کند تا تعداد مربیان والیبال بیشتر شود و جو رقابتی بین مربیان افزایش یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود تحقیق مشابهی بر روی مربیان سایر رشته‌های ورزشی در عراق انجام و نتایج با هم مقایسه شود. از جمله محدودیت‌های پژوهش، تعداد کم مربیان فعال سطح بالا در عراق است که ممکن است بر نتایج تاثیرگذار باشد.

ارزیابی مربیان باید شامل فرآیند و رفتار کاری مربیان باشد و مدلی را بر این اساس در مورد قابلیت جامع مربی ارائه دادند که شامل سه مولفه اصلی شایستگی‌های شخصی، شایستگی‌های تمرینی و دستیابی تیمی است. این محققان برای ارزیابی سیستماتیک عملکرد مربیان هشت ملاک شامل زمان مربیگری، جنسیت، قابلیت سازماندهی، قابلیت مدیریت، قابلیت فرماندهی در مسابقه، تعداد بردها، درصد برد-باخت، و عملکرد در مسابقات لیگ را انتخاب کردند. آنها با استفاده از روش سلسله مراتبی سه مولفه کیفیت شخصی مربی (سوابق)، کیفیت تمرین (توانایی سازمانی، توانایی مدیریتی، توانایی هدایت در مسابقه) و موفقیت‌های تیم (پیروزی‌ها، درصد پیروزی/باخت، عملکرد در مسابقات لیگ) را در ارزیابی عملکرد مربی مشخص کردند. نتایج پاپایلو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد چهار عامل رفتارهای مرتبط با وظیفه، رفتارهای غیرمرتبط با وظیفه، کارهای شخصی و فعالیت‌های تیمی بر ارزیابی عملکرد مربی تاثیرگذار هستند. رفتارهای مرتبط با وظیفه شامل مواردی از قبیل برنامه‌ریزی،

## منابع

- Bai, N., Haji Anzehaie, Z., Soleymani Moghaddam, R., & Noor Mohayya, M. (2018). A Study of the Relationship between Market Orientation and Service Quality Provided in Bodybuilding Clubs of Kermanshah City. *Sport Management Journal*, 9(4), 649-662. doi: 10.22059/jsm.2018.65872 (Persian)
- Bibak, M., Kajbaf, M., Nashat Doost, H. T., & Movahedi, A. R. (2023). Detection of Cognitive, Affective, and Behavioral Items Related to Soccer Players' Technical and Tactical Performance. *Quarterly of Applied Psychology*, 17(1), 106-81. doi: 10.48308/apsy.2022.225059.1225 (Persian)
- Chan I. Y. S, Liu A. M. M, Cao S, Fellows R. (2013). Competency and empowerment of project managers in China. In *Proceedings of the 29th Annual ARCOM Conference*.
- Cheragh Birjandi, K., peymanizad, H., keshtidar, M., & Fahim Davin, H. (2021). Designing a Model of the Factors Affecting the Competency of Physical Education Directors of Universities. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 17(33), 80-67. doi: 10.22080/jsmb.2020.13469.2780 (Persian)
- Donaldson A. (2017). Australian community football coaches' 11+ knowledge and behavior. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 20S, e2-e31.
- Day J. (2018). Climbing the ladder or getting stuck: An optimal matching analysis of racial differences in college football coaches' job-level career patterns. *Research in Social Stratification and Mobility*, 53, 1-15.
- Epstein R.M, Hundert E. M. (2002). Defining and assessing professional competence. *Journal of the American Medical Association*, 287(2), 226-235.
- Karhu L. (2021). Practical coach education in degree program in Sports Coaching and Management Degree programme Bachelor of Sports Coaching and Management, Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- kiani, M. S., Afzali, R., & Shabani Moghadam, K. (2021). Investigating the Structural Factors Affecting Legal Knowledge of Coaches toward Athletes. *Sociology and lifestyle management*, 7(17), 217-234.
- Lavallee D, Sheridan D, Coffee P, et al. (2019). A social support intervention to reduce intentions to drop-out from youth sport: the GAA super games Centre. *Psychosoc Interv*, 28: 11-17.
- Mohamadi, M., Bahrolulom, H., Hosseininia S. (2016). he relationship between social responsibility and moral climate with perceived sports performance (case study: volleyball players of North Khorasan province). *Human Resource Management in Sports*, 3(2), 165-174. (Persian)
- Pmbok Guide. (2004). *A Guide for the Project Management Body of Knowledge*, Third Edition.
- Pulido JJ, Sa´ nchez-Oliva D, Sa´ nchez-Miguel PA, et al. (2018). Sport commitment in young soccer players: a selfdetermination perspective. *International Journal of Sport Science Coach*, 13: 243-252.
- Reynders B, Vansteenkiste M, Van Puyenbroeck S, et al. (2019). Coaching the coach: intervention effects on need-supportive coaching behavior and athlete motivation and engagement. *Psychological Sport Exercise*, 43: 288-300.

- Seyed Ameri, M. H., Kashef, S. M., & Fattah Pour Marandi, M. (2015). Ethical decision-making based on position of coaching and coaching experience. *Sport Management Studies*, 7(29), 141-158. (Persian)
- Shokrani, E., Boroumand, M. R., & Khoda Yari, A. (2021). A Framework for Determining the Focal Job Competence of Professional Athletes. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(51), 293-308. (Persian)
- Summers j, Davis H, Hoy A. (2017). The effects of teachers' efficacy beliefs on students' perceptions of teacher relationship quality. *Learning and Individual Differences*, 53, 17-25.
- Van Woezik, R. A. (2021). Real Versus Ideal: Understanding How Coaches Gain Knowledge. *International Sport Coaching Journal*, © 2021 Human Kinetics, Inc.
- Wilcox Y. (2014). A Professional Grounding and History of the Development and Formal Use of Evaluator Competencies. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 28(3), 1-28.
- Zamani, A. R., Aroufzad, S., Nazari, R., Movehedi, A. (2021). Presentation of Paradigm Model for Iran' Professional Sport Coaching. *New Trends in Sport Management*, 9 (32) :139-152. (Persian).

**ارجاع:** موسی امین فرات، زمانی نوکآبادی علیرضا، طراحی مدل توسعه شایستگی‌های موثر بر عملکرد شغلی مربیان والیبال عراق، *مجله علوم حرکتی و رفتاری*، دوره ۷، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۳، صفحات ۱۰-۱.