

پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی  
سال دوم، شماره 2 (6 پیاپی)، پاییز 1392، ص 79-90

## طراحی مدل پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران

مهدی طالب پور<sup>1\*</sup>، محسن لقمانی<sup>2</sup>، میثم روحانی<sup>3</sup>، وحید ایرانی<sup>4</sup>

(تاریخ دریافت: 1392/6/28 تاریخ پذیرش: 1392/8/1)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران بر اساس جدیدترین مدل ویژگی-های شغل (JCM) است. تعداد 122 نفر از مربیان لیگ برتر و دسته اول فوتبال به پرسشنامه 7-ارزشی لیکرت ویژگی‌های شغلی جاکو (2004) پاسخ دادند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که به ترتیب ویژگی‌های شغلی تنوع مهارت (0/66)، بازخورد از شغل (0/63)، استقلال در کار (0/60)، تخصص (0/55)، هویت وظیفه (0/55)، حل مسئله (0/47)، اهمیت وظیفه (0/47) و پردازش اطلاعات (0/45) در مربیان حرفه‌ای فوتبال کشور وجود دارد. نتایج مدل معادلات ساختاری نیز نشان داد که پیامدهای نگرشی و رفتاری عمدتاً از طریق حالت روانی معنی‌دار بودن کار در مربیان حرفه‌ای فوتبال کشور ایجاد می‌شوند. به نظر می‌رسد که برای ایجاد محیط انگیزشی برای مربیان فوتبال در سطح حرفه‌ای نیاز به تحریک بیشتر این شغل در ماهیت آن است تا آنها واکنش مثبتی به جنبه‌های نگرشی و رفتاری شغل مربیگری داشته باشند.

### واژگان کلیدی

تنوع مهارت، مربیگری، فوتبال، انگیزش، نگرش‌های شغلی.

Email: mtalebpour@ferdowsi.um.ac.ir

1. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول)

2. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه بوعلی همدان

3. عضو هیات علمی دانشگاه صنعتی اراک

4. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

## مقدمه

مشاغل در دنیای امروزی دارای نوسانات زیادی هستند. برای بعضی از افراد، ممکن است شغل‌هایی کاملاً مورد علاقه و رضایت آنها باشند و به مثابه راهی برای دوری از نگرانی‌ها و آشوب‌های دنیای بیرون به فرد کمک کنند. در مقابل، ممکن است برخی دیگر از افراد شغل‌های خود را به مثابه محدودیت‌هایی بدانند که برای لذت زندگی خود در بیرون از محل کار باید با آنها مواجه شوند. این واکنش‌های متفاوت می‌توانند در انواع مختلف مشاغل مشاهده شوند (چلادورای<sup>۱</sup>، 1387). مدیران منابع انسانی نیاز دارند تا درک مناسبی از شغل و چگونگی سازماندهی آن داشته باشند تا اطمینان یابند که اهداف کسب و کار استراتژیک سازمان از پشتیبانی و حمایت لازم برخوردار است و کارکنان حمایت خود را از آن دریغ نخواهند کرد. تحلیل شغل<sup>۲</sup> و طراحی شغل<sup>۳</sup> دو مؤلفه اساسی در این زمینه‌اند که مبنای لازم برای این دانش را فراهم می‌کنند (عباس‌پور، 1382) و با استفاده از این دانش می‌توان ابعاد انگیزشی و رضایتمندی متصدیان شغل را پیش‌بینی کرد.

از متداول‌ترین رویکردهای پژوهشی در تئوری طراحی شغل که تحول بنیادی در زمینه‌های پیش‌بینی پیامدهای انگیزشی کار ایجاد کرد، دیدگاه مدل ویژگی‌های شغل<sup>۴</sup> (JCM) است. مدل ویژگی‌های شغل در دهه 1970 به مثابه چهارچوبی برای تجزیه و تحلیل و طراحی یک شغل مطرح شد. این مدل ویژگی‌های پنج‌گانه اصلی شغل (از قبیل تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال کاری و بازخورد از شغل)، روابط متقابل آنها با حالات روانشناختی مهم (از قبیل معنی‌دار بودن کار، مسئولیت-پذیری در قبال نتایج و آگاهی از نتایج کار) و اثر هر یک از آنها بر بهره‌وری، انگیزش و رضایت کارکنان را تعیین

می‌کند (هاکمن و اولدهام<sup>۵</sup>، 1975). پیروان دیدگاه مدل ویژگی‌های شغل اعتقاد داشتند که با تحریک بیشتر مشاغل از نظر درونی (مانند گوناگونی وظایف، واگذاری اختیارات، دسترسی به اطلاعات کافی در شغل و مشخص بودن مسیر شغلی) می‌توان پیامدهای نگرشی (شامل انگیزش، رضایتمندی از میزان رشد و ارتقا در کار، رضایتمندی کلی از شغل و غیره) و رفتاری (غیبت کمتر در کار، کارایی، بهره‌وری، جابجایی کمتر در کار و غیره) کارمندان را پیش‌بینی کرد. البته این فرایند از طریق متغیرهای میانجی حالات روانی حساس میسر می‌شود. با توجه به مزایای تئوری ویژگی‌های شغل و راهکارهای ارائه شده آن، بسیاری از سازمان‌های معتبر توانسته‌اند با به کارگیری راهنمای استفاده از این تئوری و تطبیق آن با شرایط خاص خود و طراحی مشاغل، تغییرات لازم را اجرا کنند. در دهه‌های اخیر، با گسترش تحقیقات متعدد پیرامون مدل ویژگی‌های شغلی و شواهد متناقض برای تأیید این مدل، سرانجام مدل تکمیلی از تئوری ویژگی‌های شغل ظهور پیدا کرد. پیتز جاکو<sup>۶</sup> (2004) با بررسی پیشینه پژوهش در حوزه تئوری طراحی شغل و مدل ویژگی‌های شغلی هاکمن و اولدهام (1976)، مدلی از ویژگی‌های شغلی ارائه داد که سبب توسعه علم طراحی شغل شد. جاکو با بررسی بیش از 700 نفر کارگر و مهندسان تولیدی شرکت‌های اتومبیل‌سازی در آمریکا به این نتیجه رسید که می‌توان علاوه بر ویژگی‌های شغلی که هاکمن و اولدهام ارائه دادند، از ویژگی‌های دیگری (مانند تخصص، پردازش اطلاعات و حل مسئله) هم در شغل استفاده کرد (جاکو، 2004).

در حالی که مدل ویژگی‌های شغلی از نظر ماهیت و مفهوم جذاب است، با این حال نتایج تحقیقات، حمایت مداومی از این مدل نداشتند. در بعضی مطالعات، تفاوتی

1. Chelladurai
2. Job analyze
3. Job design
4. Job Characteristics Model (JCM)

5. Hackman and Oldham
6. Peter Jacko

در این زمینه، موفقیت یک تیم ورزشی را می‌توان به به عوامل متعددی از جمله نیروی انسانی ماهر تعمیم داد. با توجه به هدف‌گرا بودن سازمان‌ها، به طور اعم و تیم‌های ورزشی به طور اخص، جهت نیل به اهداف تیم و باشگاه باید از نیروهای انسانی به مثابه عنصر اصلی، استفاده بهینه و مطلوب کرد (بردلی<sup>2</sup>، 2001؛ هوگز<sup>3</sup>، 1999). از جمله منابع انسانی مهم و از عوامل عمده و اثرگذار بر بهره‌وری و یا موفقیت تیم و باشگاه ورزشی، مربی و کادر مربیگری است (ریحانی، 1389) که در باشگاه‌های ورزشی و به‌ویژه باشگاه‌های فوتبال، مغز متفکر و پویای تیم است و در تعیین سرنوشت و کسب بالاترین بازده ممکن، نقش و اهمیت غیر قابل انکاری دارد (انشل، 1380). این حقایق نشان می‌دهد که مربیان فوتبال مخصوصاً در سطح حرفه‌ای با ویژگی‌های شغلی اهمیت و وظیفه روبه‌رو هستند، چون این ویژگی در شغل سبب می‌شود تا مربیان احساس کنند که اثر زیادی بر زندگی افراد داخل باشگاه (بازیکنان، مدیران و غیره) و خارج باشگاه (تماشاگران، خانواده خود و غیره) دارند و نتایج کاری آنها مورد توجه بسیاری از افراد است. به همین دلیل، مربیان فوتبال همواره در طول فصل تحت ارزیابی مدیران باشگاه، ورزشکاران، رسانه‌ها، مسئولین هیأت‌ها و سایر مربیان قرار دارند و نه فقط عملکرد شغلی، بلکه انواع رفتارهای آنان تحت نظر و ارزیابی است. هر شکست و یا اشتباه دائماً از طریق رسانه‌ها گزارش می‌شود و در نشریات و کارنامه مربیان به صورت دوره‌ای ثبت و محاسبه می‌شود. در این زمینه، روحانی (1390) نشان داد که عوامل فنی-آموزشی، رفتاری و تربیتی، مدیریت تیمی و فردی، حفظ و ارتقای تیم و عامل سابقه و تجربه به ترتیب مهم‌ترین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال شناخته شدند. او در پژوهش خود پیشنهاد کرد که با توجه به اولویت بالای عامل فنی-آموزشی و عامل رفتاری و تربیتی، کارشناسان و مدیران ورزشی می‌توانند مربیان را از نظر شاخص‌های فنی ارزیابی کنند و چون بازیکنان بیشترین

بین این ویژگی‌های اصلی شغل مشاهده نشد. در برخی دیگر نیز شواهدی در مورد وجود روابط بین این ویژگی‌های شغلی، تفاوت‌های فردی و معیارهای پیامدی مطابق با ویژگی‌های این مدل به چشم نخورد. در حوزه مدیریت ورزشی، کلیو<sup>1</sup> (1993) این مدل را برای مدیران ورزشی دانشگاه ورزش‌های تفریحی و برنامه‌های تربیت بدنی در کانادا و ایالت اینیویز به کار برد. او در پژوهش خود، اکثر نظریات هاکمن و اولدهام را تأیید کرد. استثنای قابل توجه این بود که ویژگی شغلی استقلال در کار، اثر مستقیمی بر متغیرهای پیامدی وابسته به حالات روان‌شناختی داشت. همچنین، لقمانی (1391) با بررسی مدل ویژگی‌های شغل در داوران و کمک‌داوران لیگ برتر و لیگ دسته اول فوتبال ایران نشان داد که پیامدهای انگیزشی داوران فوتبال عمدتاً از طریق ویژگی‌های شغلی تنوع مهارت و اهمیت وظیفه و حالت روانی معنی‌دار بودن کار به دست آمدند. نتایج قابل توجه پژوهش لقمانی (1391) در آن بود که هیچ کدام از ویژگی‌های اصلی شغل و حالت‌های روانی حساس در داوران فوتبال، پیامد نگرشی رضایتمندی کلی از شغل را در داوران پیش‌بینی نکردند، به همین دلیل او پیشنهاد کرد برای ایجاد رضایتمندی کلی از شغل در داوران باید ویژگی‌های شغلی دیگر و سایر حالات روانی حساس را مورد بررسی قرار داد (لقمانی، 1391). به نظر می‌رسد که برای تدوین یک مدل قاطع برای طراحی و تجزیه و تحلیل مشاغل ورزشی نیاز به تحقیقات گسترده و جامع است تا در نهایت محققان برای مشاغل ورزشی در سطوح مختلف مدیریت در سازمان به توافق نظر برسند. تعداد زیادی از مشاغل ورزشی و تفریحات سالم دارای ویژگی‌های مبتنی بر انگیزش هستند. مثلاً مربیان ورزش جوانان و بزرگسالان، متخصصان آمادگی جسمانی، مدیران بازاریابی ورزش‌های قهرمانی و تفریحی دانشگاه و افراد دیگر باید ویژگی تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد کاری را دارا باشند (یعنی اثرات انگیزشی ویژگی‌های شغلی هاکمن و اولدهام).

2. Bradley  
3. Hughes

1. Cleave

در تدوین اهداف و برنامه‌ها، داشتن انگیزه، توانایی انتقال فکر، آشنایی با مهارت‌های ارتباطی، آشنایی با اصول تشویق، استفاده از مهارت‌های انگیزشی، سازماندهی و برنامه‌ریزی تمرین، ارزیابی از فعالیت خود و بازیکنان و برنامه‌های اجرا شده، آشنایی با اصول آموزش مهارت و نحوه یادگیری بازیکنان است (مالت<sup>4</sup>، 2006). مک کلان<sup>5</sup> (2002) عضو دپارتمان روانشناسی کمیته ملی المپیک آمریکا معتقد است سه عامل مهم دانش و آگاهی‌های فردی، قابلیت کنترل عوامل هیجانی موثر بر ورزشکار، دارا بودن ارتباط قوی و مؤثر با ورزشکاران می‌تواند موفقیت یا عدم موفقیت مربیان را موجب شود. فرانک اکستن<sup>6</sup> (2004) مسئول کمیته مربیان وزنه‌برداری آمریکا در این خصوص معتقد است برای تعیین مربیان کارآمد که بتوانند ورزشکارانی شاخص تربیت کنند باید به عواملی از قبیل عادات‌های کاری، شخصیت فردی و کار گروهی، سطح مهارت، توانایی استرس‌زدایی، قابلیت آموزش همراه با تفکرات حرفه‌ای، ظاهر و عادات‌های فردی و پیگیری کار مربیان و ورزشکاران توجه داشت (به نقل از شفیع و گودرزی، 1386).

در میان این مطالعات می‌توان ویژگی‌های اصلی شغل را در مربیان فوتبال جستجو کرد، اما فرایند اثر این ویژگی‌ها بر پیامدهای شغلی مربیان چگونه است؟ به عبارت دیگر، با تحریک بیشتر کدام یک از ویژگی‌های اصلی شغل می‌توان انگیزش، رضایتمندی و کارایی مربیان حرفه‌ای فوتبال را پیش‌بینی کرد؟ پاسخگویی به این سؤالات، محققان را بر آن داشت تا با مطالعه شبه تجربی بر روی مربیان حرفه‌ای فوتبال، واکنش‌های آنها به طراحی شغل را بررسی و پیش‌بینی کنند. به همین دلیل، برای بررسی و تجزیه و تحلیل فرایند چگونگی اثر ویژگی‌های شغل و حالات روانی بر پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای

ارتباط را با مربی دارند، ارزیابی مهارت‌های رفتاری و ارتباطی مربیان نیز بسیار مهم است.

بنابراین، مربی‌ای که در چنین سطحی کار هدایت تیم را بر عهده می‌گیرد، باید از یک سری ویژگی‌ها و خصوصیات منحصر به فردی برخوردار باشد چون کوچک‌ترین تصمیم به جا یا نادرست آنها می‌تواند کلیه تلاش‌های یک باشگاه ورزشی را تحت تأثیر قرار دهد. این مورد در ویژگی شغلی تنوع مهارت، تخصص، پردازش اطلاعات و حل مسئله مشخص است و طبق مطالعات بنیادین در حوزه طراحی شغل، هر کدام از این ویژگی‌های شغل از طریق حالات روانی حساس موجب می‌شوند تا افراد واکنش مثبتی به شغل خود داشته باشند و دارای پیامدهای نگرشی از قبیل انگیزش درونی کار، رضایتمندی از میزان رشد، رضایتمندی کلی از شغل و پیامدهای رفتاری مانند کارایی شوند.

طی دو دهه اخیر درباره مربی و مربیگری، ویژگی‌ها و خصوصیات یک مربی کارآمد و اثربخش، پژوهش‌های قابل توجه‌ای انجام شده است. پژوهش‌هایی که در جنبه‌های مختلف مربیگری انجام شده‌اند، هر کدام به نوعی تعدادی از ویژگی‌ها را برای احراز پست مربیگری مهم می‌دانند. در همین مورد، گوندی<sup>1</sup> (1998) ویژگی‌های یک مربی موفق و کارآمد را گوش دادن، رهبری کردن، معلم بودن، هدایت کردن، مشاور بودن و الگو بودن می‌داند. گروور<sup>2</sup> (1992) ویژگی‌های یک مربی را شامل دادن بازخورد، تشویق، پاداش، حل مشکلات، مبارزه طلبی و توسعه عملکرد می‌داند. وی معتقد است که مربی باید بتواند با مهارت‌های خود در زمینه‌های فوق به موفقیت تیم کمک کند. مارتنز<sup>3</sup> (2004) ویژگی‌های مورد نیاز برای یک مربی را در 15 مورد بیان می‌کند که شامل آگاهی از علوم ورزشی، استفاده از بهترین شیوه مربیگری، تنظیم اولویت‌ها

4. Mallet

5. McClean

6. Frank M Aksten

1. Gondi

2. Gerver

3. Martens

تعیین هدف، تعهد حرفه‌ای، تعهد سازمانی، وفاداری کارکنان، عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل اقتصادی و غیره ترکیب کردند و اثرات آنها را بر رضایتمندی و عملکرد شغلی را نشان دادند. بنابراین، می‌توان اذعان داشت که مناسب‌ترین رویکرد برای پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال کشور دیدگاه مدل ویژگی‌های شغل (JCM) است.

به نظر می‌رسد مربیگری به مثابه یک حرفه بی‌ثبات، درگیر فشار زیادی باشد. تجارب گذشته نشان داده است مربیگری رشته‌ای متفاوت از سایر حوزه‌هاست و در آن طیف وسیعی از مهارت‌ها مورد نیاز است. مربیگری آن هم در سطح حرفه‌ای پیچیدگی‌ها و فشارهای زیادی را به همراه دارد، مربیان از یک طرف با مسایل فنی تیم‌شان مانند انتخاب بازیکن، سیستم و ارنج تیم برای هر بازی، مصدومیت بازیکنان و غیره سروکار دارند و از سوی دیگر فشار رسانه‌ای و مدیریتی، ارتباط با انواع افراد و گروه‌ها، نیاز به پاسخگویی مناسب و سریع به درخواست‌های مختلف محیطی، فشار برای برنده شدن و غیره دغدغه و تنش زیادی را برای آن‌ها ایجاد می‌کند که انجام هر یک از وظایف یا ناتوانی در انجام موفقیت‌آمیز هر یک می‌تواند تشدیدکننده فشار بر مربی باشند. از این رو، با توجه به حرفه‌ای شدن فوتبال در ایران و شرایط شغلی، فشار رسانه‌ای، عدم ثبات مدیریتی، و عدم ثبات شغلی در شغل مربیگری انتظار می‌رود مربیان فوتبال شاغل در لیگ‌های ایران با استرس و فشارهای شغلی زیادی روبه‌رو باشند که آثار و پیامدهای زیادی در عملکرد و سلامت آنان خواهد داشت. بنابراین، در این مطالعه ویژگی‌های اصلی شغل مربیان فوتبال مورد بررسی قرار گرفته است تا ضمن تبیین این ویژگی‌ها، حالت‌های روانی و پیامدهای نگرشی و رفتاری آنها نیز پیش‌بینی شوند و از منظر ویژگی‌های درونی شغل، تا حدودی از فرسودگی شغلی آنها جلوگیری کرد.

#### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی و علمی

فوتبال ایران از مدل ویژگی‌های شغل (JCM) استفاده شد. هامفری و همکاران<sup>1</sup> (2007) بیان کردند که در حدود 2000 مقاله ISI، از مدل ویژگی‌های شغل برای تحقیقات مبتنی بر طراحی شغل، استفاده شده است. این تعداد از تحقیقات اهمیت تئوری‌های نوین در طراحی شغل را بیش از پیش آشکار می‌کند. بعد از سال 1980، پژوهش‌های چاپ شده در نشریات مدیریت و در زمینه رویکردهای انگیزشی طراحی شغل کاهش پیدا کرد. این نتایج نشان می‌دهد که مدل ویژگی‌های شغل، هنوز یک تئوری قابل اعتماد برای بررسی و توصیف مشاغل مهم مدیریتی و سازمانی است.

از سال 1980 نظریه‌های ارائه شده در طراحی شغل کاهش پیدا کرد، اما در عین حال از سال 1990 مطالعات زیادی در حوزه‌های مختلف علمی دیگر، بر اساس رویکردهای انگیزشی مخصوصاً مدل ویژگی‌های شغل انجام شدند (هامفری و همکاران، 2007). در واقع، مدل ویژگی‌های شغل مبنایی شد تا محققان به پژوهش‌های ترکیبی و مدل‌سازی روی بیاورند. مثلاً لاو و وانگ<sup>2</sup> (1999) و رابرت ای. رو و همکاران<sup>3</sup> (2000) از طریق ترکیب ویژگی‌های اصلی شغل و رابطه آن به ترتیب با تبادل عضو - رهبر<sup>4</sup> (LMX) و دلستگی شغلی، مدلی را تأیید کردند که در نهایت سبب افزایش عملکرد و رضایتمندی شغلی و کاهش ترک خدمت کارکنان شدند. در تحقیقاتی مشابه، نیهوف و همکاران<sup>5</sup> (2001)، فولامی و جاکوبز<sup>6</sup> (2005)، چوا<sup>7</sup> (2006)، اونووار<sup>8</sup> (2006)، پاناتیک<sup>9</sup> (2010)، چازگلو و همکاران<sup>10</sup> (2011) نیز در مدل‌های خود ویژگی‌های اصلی شغل را با عواملی مانند

1. Humphrey et al
2. Law and Wong
3. Robert A. Roe et al
4. Leader-Exchange-Member (LMX)
5. Niehoff et al
6. Folami and Jacobs
7. Chua
8. Unuvar
9. Panatik
10. Chatzoglou et al

(CFA) و برای تحلیل مسیر<sup>5</sup> (PA) پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال کشور از نرم‌افزار لیزرل<sup>6</sup> با نسخه 8/50 استفاده شد.

#### یافته‌ها

قبل از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین و شناسایی ویژگی‌های اصلی شغل مربیان به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه‌ها از معیار کایرز، میجر، الکین<sup>7</sup> (KMO: 0/711) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون بارتلت<sup>8</sup> ( $P \leq 0/01$ ) استفاده شد. نتایج نشان داد استفاده از تحلیل عاملی مناسب بوده و عامل‌های ساخته شده از اعتبار لازم برخوردار است و تعداد نمونه‌ها نیز برای تحلیل عاملی کافی هستند. با استفاده از این روش، 5 گویه به علت بار عاملی کمتر از 0/40 حذف و 40 گویه باقیمانده با توجه به پیشینه پژوهش و بار عاملی بیشتر برخی سؤالات با نظر متخصصین و پیشینه پژوهش در هشت ویژگی شغلی تنوع مهارت (2 گویه)، اهمیت وظیفه (3 گویه)، استقلال در کار (3 گویه)، بازخورد شغلی (3 گویه)، هویت وظیفه (3 گویه)، تخصص (3 گویه)، پردازش اطلاعات (3 گویه) و حل مسئله (3 گویه)، سه حالت روانی حساس معنی‌دار بودن کار (2 گویه)، مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج (3 گویه) و آگاهی از نتایج کار (3 گویه)، و چهار پیامد نگرشی و رفتاری انگیزش درونی کار (3 گویه)، رضایتمندی از میزان رشد (2 گویه)، رضایتمندی کلی از شغل (3 گویه) و کارایی (3 گویه) شناسایی و معرفی شدند.

در ادامه تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتایج تحلیل عاملی

مقایسه‌ای است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه سرمربیان و مربیان یازدهمین دوره لیگ برتر (جام خلیج فارس) و لیگ دسته اول (جام آزادگان) فوتبال ایران در سال 91-1390 بودند. نمونه آماری در پژوهش حاضر برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد و در نهایت 122 نفر کادر مربیگری شاغل با میانگین سنی  $8/81 \pm 46/47$  در این مطالعه شرکت کردند.

ابزار پژوهش پرسشنامه 45 سؤالی جاکو (2004) بود. به دلیل این که پژوهش حاضر در محیط ورزشی بررسی شد و به طور ویژه سرمربیان و مربیان لیگ برتر و لیگ دسته اول فوتبال کشور به این پرسشنامه پاسخ دادند، بنابراین ترجمه پرسشنامه اصلی جاکو، مورد بازنگری قرار گرفت. در مرحله بازنگری پرسشنامه، سؤالات به صورت مصاحبه نیمه هدایت شده<sup>1</sup> با حدود 10 نفر از مربیان با سابقه فوتبال کشور تکمیل گردید که بعد از جمع‌آوری تمامی اطلاعات، گویه‌ها برای استفاده مربیان حرفه‌ای فوتبال نهایی شد. برای تأیید روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه در اختیار 12 نفر از صاحب‌نظران و اساتید مدیریت ورزشی و روان‌شناسی و 5 نفر از مربیان با سابقه و در حال حاضر شاغل لیگ برتر و دسته اول فوتبال کشور قرار گرفت تا نظرات تخصصی خود را در مورد چگونگی نگارش گویه‌ها، محتوای پرسشنامه، ارتباط سؤالات با گزینه‌ها و هماهنگی سؤالات با اهداف پژوهش اعلام کنند. پس از بررسی و منظور کردن نظرها و پیشنهادها، پرسشنامه نهایی تنظیم و تأیید شد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل عاملی اکتشافی<sup>2</sup> (EFA) با چرخش متمایل<sup>3</sup> برای شناسایی ویژگی‌های اصلی شغلی مربیان فوتبال و روایی ساختاری ابزار استفاده شد. بعد از این مرحله، به منظور تأیید ویژگی‌های اصلی شغل مربیان از تحلیل عاملی تأییدی<sup>4</sup>

5. Path Analyze (PA)

6. LISEREL

7. Kaiser- Meyer-Oklin measure of sampling adequacy adequacy

8. Bartlett's test of sphericity

1. Semi-Structured interview

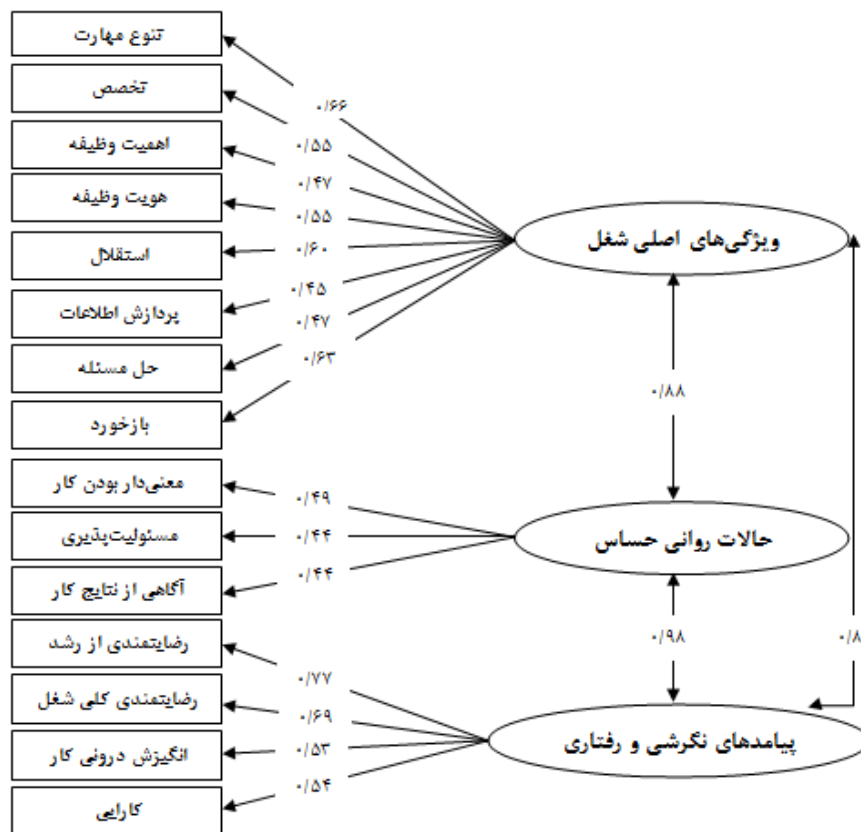
2. Exploratory Factor Analysis (EFA)

3. Direct Oblimin rotation

4. Confirmatory Factor Analyze (CFA)

مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج (0/44) و آگاهی از نتایج کار (0/44) در مریبان وجود دارد. در نهایت، نتایج CFA نشان داد که مریبان حرفه‌ای فوتبال کشور به ترتیب دارای پیامدهای نگرشی و رفتاری رضایتمندی از میزان رشد (0/77)، رضایتمندی کلی از شغل (0/69)، کارایی (0/53) و انگیزش درونی کار (0/54) هستند (0/91) ،  $GFI=0/96$   $NFI=0/91$  ،  $CFI=0/91$  ،  $RMSEA=2/88$  ( $\chi^2 / df=2$ ).

تأییدی مورد بررسی قرار گرفت (شکل شماره 1). طبق نتایج CFA ویژگی‌های اصلی شغل از طریق بار عاملی به ترتیب شامل تنوع مهارت (0/66)، بازخورد از شغل (0/63)، استقلال در کار (0/60)، تخصص (0/55)، هویت وظیفه (0/55)، حل مسئله (0/47)، اهمیت وظیفه (0/47) و پردازش اطلاعات (0/45) در مریبان حرفه‌ای فوتبال کشور وجود دارد. همچنین، حالات روانشناختی حساس به ترتیب شامل معنی‌دار بودن کار (0/49)،

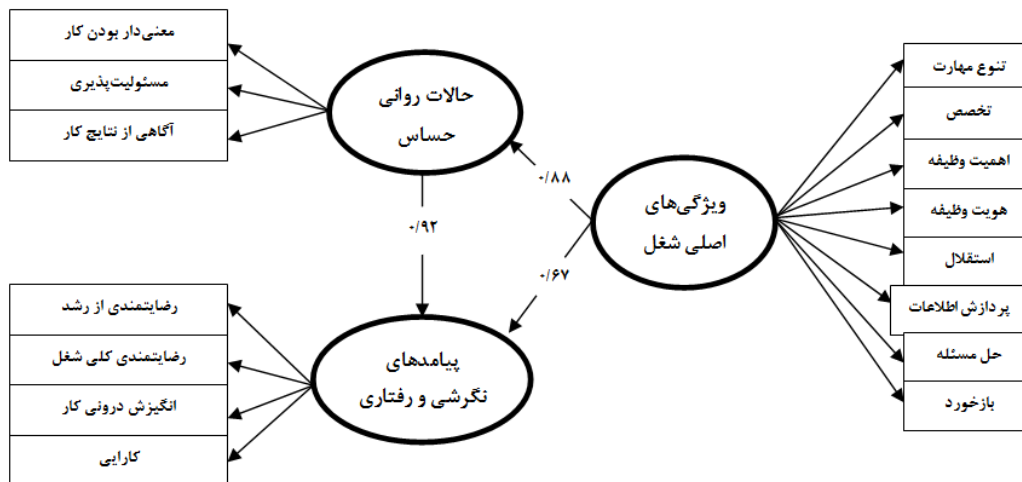


شکل 1. تحلیل عاملی تأییدی مدل ویژگی‌های شغلی مریبان حرفه‌ای فوتبال ایران

این روابط ظاهر می‌شوند، نتایج به طور چشم‌گیری تغییر می‌کنند. بر این اساس، اثر ویژگی‌های شغل بر حالات روانی مریبان (0/88) و اثر حالات روانی حاصل از ویژگی‌های اصلی شغل مریبگری فوتبال (0/92) بسیار بیشتر از اثر مستقیم ویژگی‌های اصلی شغل مریبگری بر پیامدهای نگرشی و رفتاری مریبان فوتبال است.

مطابق با شکل شماره 2، به منظور پیش‌بینی مهم‌ترین پیامدهای نگرشی و رفتاری مریبان حرفه‌ای فوتبال کشور از تحلیل مسیر (PA) استفاده شد. نتایج PA نشان داد که ویژگی‌های اصلی شغل در مریبگری به طور مستقیم اثر کمتری بر پیامدهای نگرشی و رفتاری مریبان دارد (0/67)، اما زمانی که متغیرهای میانجی حالات روانی حساس در

طراحی مدل پیش بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران



شکل شماره 2. مدل تحلیل مسیر پیش بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران

برای تناسب مدل پیش بینی مناسب هستند و از طرف دیگر دو شاخص بد (برازش مقتصد) از قبیل ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برآورد، اگر کمتر از 0/1 باشد و مقدار کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی ( $\lambda^2 / df$ ) هم کمتر از عدد 3 باشد، مدل تحلیل مسیر، پیش بینی دقیقی بر مبنای فرضیات پژوهشی انجام خواهد داد. از این رو، شاخص‌های مدل تحلیل مسیر برای طراحی مدل پیش بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال کشور از روایی بالایی برخوردار است و می‌تواند برای طراحی شغل مربیگری از این برآورد استفاده کرد.

شاخص‌های مناسب بودن تحلیل مسیر پیش بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان فوتبال در جدول شماره 1 نشان داده شده است. به طور کلی دو نوع شاخص نکویی برازش (خوب و بد) برای تأیید مناسب مدل تحلیل مسیر نیاز است. شاخص‌های خوب (برازش مطلق و تطبیقی) شاخص‌هایی هستند که هرچه عدد آنها بیشتر باشد می‌تواند پیش بینی دقیق‌تری انجام داد، اما شاخص‌های بد (برازش مقتصد)، شاخص‌هایی هستند که هرچه عدد آنها کمتر باشد برای پیش بینی مناسب‌تر هستند. همان طور که در جدول شماره 1 مشخص شده است، همه شاخص‌های خوب (مطلق و تطبیقی) بالای 0/90 است و این مقدار ضرایب

جدول شماره 1. شاخص‌های نکویی برازش برای تناسب مدل پیش بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران

0/92	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	شاخص‌های برازش مطلق و تطبیقی (خوب)
0/93	شاخص نکویی برازش (GFI)	
0/92	شاخص برازش هنجار شده (NFI)	
0/95	شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)	شاخص‌های برازش مقتصد (بد)
1/58	کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی ( $\lambda^2 / df$ )	
0/08	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	
سطح معنی داری = 0/000		



## بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه 157 داور و کمک‌داور حرفه‌ای در لیگ فوتبال ایران تأیید کرد، اما سه ویژگی شغلی که در مدل جاگو اضافه شده بود (از قبیل تخصص، پردازش اطلاعات و حل مسئله)، انتظارات را از این مدل برآورده نکردند (لقمانی، 1391؛ کلیو، 1993). با توجه به این که شغل داوری فوتبال از مشاغل سطوح عملیاتی و شغل مدیران دانشگاه‌ها از مشاغل سطوح میانی در ورزش محسوب می‌شوند، از این رو، می‌توان استدلال کرد که مدل ویژگی‌های شغل برای پیش‌بینی مشاغل در هر سطحی قابلیت استفاده را دارد. این نتایج در حوزه ورزش در حالی به چشم می‌خورد که در مطالعه حاضر، مدل‌های ترکیبی ویژگی‌های شغلی برای شغل مربیگری از روایی بالایی برخوردار است و پیشنهاد می‌شود که برای طراحی و طراحی مجدد این شغل از مدل ترکیبی استفاده شود.

یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که برای پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال کشور، ابتدا باید برآورد و اولویت‌بندی مناسبی از ویژگی‌های شغل و اثر آنها بر حالات روانی حساس انجام داد. بر این اساس، نتایج بارعاملی ویژگی‌های شغل و حالات روانی حساس نشان داد ویژگی‌های شغلی تنوع مهارت، بازخورد از شغل و استقلال کاری (که هر کدام سبب ایجاد حالات روانی حساس به طور جداگانه می‌شوند) رابطه بیشتری با شغل مربیگری فوتبال داشته و از طرف دیگر، حالت روانی معنی دار بودن کار نیز از اولویت بالایی برخوردار بود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای پیش‌بینی پیامدهای نگرشی (رضایتمندی از میزان رشد، رضایتمندی کلی از شغل و انگیزش درونی کار) و رفتاری (کارایی، جابجایی و غیبت

همان طور که بیان شد، هدف از پژوهش حاضر پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران بود که نتایج با استفاده از جدیدترین و متداول‌ترین مدل‌های موجود در حوزه طراحی شغل (مدل ویژگی‌های شغل) بررسی شد. تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مدل ویژگی‌های شغلی مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران نشان داد که ترکیب مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام (1976) و جاگو (2004) برای تبیین و توصیف ویژگی‌های اصلی مشاغل در ورزش از روایی بالایی برخوردار است، چون هم ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام و هم ویژگی‌های شغلی جاگو برای شغل مربیگری فوتبال مورد تأیید قرار گرفت. این نتایج با یافته‌های جوهری و همکاران<sup>1</sup> (2011) همخوانی دارد. همچنین، نتایج تحلیل عاملی تأییدی این پژوهش، مدل را با چهار ویژگی اصلی شغل از قبیل تنوع مهارت، هویت وظیفه، استقلال و بازخورد نشان داد و ویژگی شغلی اهمیت وظیفه تأیید نشد. بنابراین، مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام مبتنی بر پنج ویژگی شغلی، در این پژوهش با شکست مواجه شد و یکی از ابعاد اصلی شغل برای تکامل مدل به اثبات نرسید. با این حال، محققان دیگری مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام را تأیید کردند (بیربام و همکاران<sup>2</sup>، 1986).

در حوزه مدیریت ورزشی، کلیو (1993) با بررسی مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام بر روی مدیران ورزشی دانشگاه‌های امریکا این مدل را تأیید کرد و از طرف دیگر در ایران نیز لقمانی (1391) این مدل را با

1. Johari et al  
2. Birnbaum et al

پیش‌بینی کنند.

یافته‌های مطالعه حاضر در مورد فرایند اثر ویژگی‌های شغل بر پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان نشان داد که مطابق با تحقیقات قبلی (لقمانی، 1391؛ جوهری و همکاران، 2011؛ هاگمن و اولدهام، 1975؛ کلیو، 1993)، برجسته‌ترین حالت روانی برای پیش‌بینی رضایتمندی و انگیزش درونی مربیان فوتبال کشور، معنی-دار بودن کار بود. این یافته‌های تجربی ثابت می‌کند که مدل سه مرحله ویژگی‌های شغل کماکان برای تبیین دقیق مبانی رفتاری افراد در مشاغل ورزشی نقش انکارناپذیری را ایفا می‌کند. نتایج تحلیل مسیر پیش‌بینی پیامدهای شغلی مربیان فوتبال کشور نشان داد که برای دستیابی به رضایتمندی، انگیزش و کارایی در مربیان حرفه‌ای نیاز اساسی به حالات روانشناختی است و مهم‌ترین آن، حالت روانی معنی‌دار بودن کار است. بنابراین، با ترکیب یافته‌های تجربی مطالعه حاضر و دیدگاه‌های مدل ویژگی‌های شغل (هاگمن و اولدهام، 1975؛ جاکو، 2004) و پویایی-شناسی شغلی فرید و همکاران (2007) می‌توان یک برآیند مناسبی از واکنش‌های مربیان در شغل مربیگری داشت تا از این طریق پیامدهای نگرشی و رفتاری آنها را پیش‌بینی کرد. بر این اساس، مدیران ورزشی کشور می‌توانند ویژگی‌ها و نیازمندی‌های شغلی مربیان حرفه‌ای کشور را در هر مرحله‌ای که هستند شناسایی کنند و متناسب با این ویژگی‌ها، واکنش‌های مربیان را به طراحی موقت شغل (بر اساس دیدگاه پویایی‌شناسی شغلی) تحریک کنند (فرید و همکاران، 2007). توجه به مراحل حساس مربیان در شغل، همان اصل تفاوت‌های فردی است که در طراحی شغل برای مربیان باید همواره مورد توجه

کمتر در شغل) مربیان حرفه‌ای فوتبال کشور، باید تغییرات اساسی در این ویژگی‌های شغلی ایجاد کرد. به نظر می‌رسد که در حوزه ورزش، تأکید بر ویژگی شغلی تنوع مهارت و استقلال کاری باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد تا افراد واکنش مثبتی به شغل خود داشته باشند.

در این زمینه، فرید و همکاران<sup>1</sup> (2007) در مطالعه مروری خود در تبیین طراحی موقت شغل، دیدگاه پویایی‌شناسی شغلی<sup>2</sup> را ارائه دادند. پیروان این دیدگاه اعتقاد داشتند که در مراحل اولیه شغل باید تنوع مهارت، استقلال کاری و هویت وظیفه در سطوح پایینی باشند تا متصدیان شغل برای رهایی از وضع موجود و انتقال به مراحل بالاتر شغلی، واکنش‌های تحریکی و فعالیت‌های مبتنی بر انگیزش را انجام دهند. مطابق با این دیدگاه و یافته‌های پژوهش حاضر، برای طراحی شغل مربیگری فوتبال برای مربیان می‌توان سطوح تنوع مهارت و استقلال کاری را کاهش داد تا آنها واکنش‌های انگیزشی در این شغل از خود نشان دهند، اما باید توجه داشت که سطوح پایین تنوع مهارت و استقلال کاری تا مدت محدودی می‌تواند پیامدهای انگیزشی و رفتاری مربیان فوتبال را پیش‌بینی کند و بعد از آن باید ویژگی‌های دیگر مانند ویژگی شغلی اهمیت وظیفه (اهمیت نتایج و عملکرد شغلی مربیان و اثر آن بر سایر افراد مانند بازیکنان، هواداران، خانواده‌ها، میران عامل باشگاه‌ها و غیره) در شغل تحریک شود. بنابراین، تغییرات و نوسانات ویژگی‌های اصلی شغل مربیگری با استفاده از دیدگاه‌های چندگانه طراحی شغل می‌تواند پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان فوتبال را

1. Fried et al

2. A Career Dynamics Perspective

های طراحی شغل در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایجاد شوند تا با شناخت هر یک از افراد در باشگاه (مربی، بازیکن، کارمند، پزشک، داور و غیره) برای هر کدام از آنها طراحی موقت شغل انجام شود.

قرار گیرد. تفاوت‌های فردی و میزان نیاز به رشد و ارتقا در مربیان سبب می‌شوند تا آنها هر یک به طور منحصربه‌فرد به شغل و مسائل حاصل از طراحی شغل واکنش نشان دهند. از این رو، تدوین یک راه شغلی برای هر مربی در باشگاه امری ضروری به نظر می‌رسد و ایده آل آن است که تیم-

#### منابع

- انشل، مارک اچ (1380)، روان‌شناسی ورزش از تئوری تا عمل، ترجمه سید علی اصغر مسدد، انتشارات اطلاعات، چاپ اول، تهران.
- چلادورای، پاکیناتان (1387)، مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم. ترجمه طالب پور، مهدی؛ لعل بذری، صمد. انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، شماره 510 (نسخه چاپ شده با زبان اصلی 2005).
- روحانی، میثم (1390)، بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر باشگاه‌های فوتبال ایران، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه گیلان.
- ریحانی، محمد (1389)، بررسی عوامل استرس‌زای مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه گیلان.
- شفیعی، محسن، گودرزی، محمود (1386)، طراحی و تبیین معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی شنا، شیرجه و واترپلو از دیدگاه مربیان این رشته، نشریه حرکت، شماره 32، 36-19.
- عباس‌پور، عباس (1382)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). انتشارات سمت.
- لقمانی، محسن (1391)، بررسی ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال ایران بر اساس مدل JCM، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه گیلان.
- مارتنز، راینر (1387)، مربیگری موفق، ترجمه جلیلی، قوام الدین؛ و دیگران. انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، چاپ اول، تهران.
- نوشادی، بهزاد (1388)، موفقیت در مربیگری حرفه‌ای، چاپ اول، انتشارات زانیس، تهران.

Birnbaum, P. H., Farh, J-L., & Wong, G. Y. Y. (1986), The Job Characteristics Model in Hong Kong. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 598-605.

Bradley, S. (2001), Performance appraisal of sports coaches: A New Zealand analysis, *New Zealand Journal of Industrial Relations*; 26, (2), 235.

Chatzoglou, P. D., Vraimaki, E., Komsiou, E., Polychrou, E., & Diamantidis, A. D. (2011), Factors Affecting Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Structural Equation Model. 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (8<sup>th</sup> ICESAL 2011), 11-12 July 2011, Thassos Island, Greece, 130-147.

Chua, I. (2006), The effects of goal setting and job characteristics on the job performance of selected manufacturing firms in Taiwan. (Doctoral dissertation). National Cheng Kung university.

Cleave, S. (1993), A Test of the Job Characteristics Model with Administrative Positions in Physical Education and Sport. *Journal of Sport Management*, 7, 228-242.

Folami, L. B., & Jacobs, F. (2005), The Joint Effect of Task Characteristics and Organizational Context On Job Performance: A Test Using SEM. *Journal of Business & Economics Research*, 3 (7), 25-40.

Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., Slowik, L. H. (2007), Job design in temporal context: a career dynamics perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 911-927.

Gerver. (1992) "Coaching, Winning Strategies for Individuals and Teams". Textbook.

Gondi, (1998), Coach Assessment Form, available at: <http://www.vemp learning.org>.

Hackman J. R. & Oldham, G. R. (1976), Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975), Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hughes, R., (1999), World Soccer/: Why coaches pull at strings. *International Herald Tribune*, Wednesday, October 27. <http://www.iht.com/articles/1999/10/27/soccer.2.t-9php>. Accessed on 2009/03/12.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007), Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.

Jacko, P. (2004), Enriching the job enrichment theory, carols' jjj university in Madrid department of business administration, *Research methods for social scientist*, 1-20.

Johari, J., Kirana Yahya, K. ., & Ambia Che Mit, D. (2011), the dimensions of job characteristics: A validation study in a Malaysian context. *International Business Management*, 5 (2), 91-103.

Maclean, Joanne. (2002), performance appraisal for sport and recreation managers, *Human kinetics*, ISBN 0736036423.

Mallet, C. (2006), Beyond Winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance Coaches. *The Sport Psychologist*, 20, 213-221.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001), The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group & Organization Management*, 26 (1), 93-113.

Panatik, S. A. B. (2010), Impact of Work Design on Psychological Work Reactions and Job Performance among Technical Workers: A Longitudinal Study in Malaysia. (Doctoral dissertation), University of Waikato Hamilton. New Zealand.

Ünuvar, T. G. (2006), An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior, (Doctoral dissertation), Middle East Technical University.