



Journal Website

Article history:

Received 14 December 2024

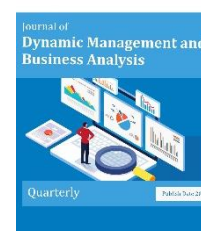
Revised 05 January 2025

Accepted 03 February 2025

Published online 05 August 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 2, pp 99-111



E-ISSN: 3041-8933

Developing a Model of the Relationship Between Ability, Motivation, and Opportunity (AMO) and Human Resource Performance in the Iraqi Volleyball Federation

Mohammed Kadhim Jabbar Alabedi¹, Elham Moshkelgosha^{2*}, Karrar Abdulkareem Khudhair³, Alireza Zamani Nukaabadi⁴

¹ PhD Student, Department of Sports Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

² Assistant Professor, Department of Physical Education, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

³ Physical Education and Sport Sciences, Wasit University, Wasit, Iraq.

⁴ Assistant Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

* Corresponding author email address: elham_moshkelgosha@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Alabedi, M.K.J., Moshkelgosha, E., Khudhair, K.A., Zamani Nukaabadi, A. (2025). Developing a Model of the Relationship Between Ability, Motivation, and Opportunity (AMO) and Human Resource Performance in the Iraqi Volleyball Federation. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(2), 99-111.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2025.2050761.1238>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to develop a model explaining the relationship between ability, motivation, and opportunity (AMO) and human resource performance in the Iraqi Volleyball Federation.

Methodology: The research was descriptive-correlational and utilized a survey methodology. The statistical population consisted of 120 managers, deputies, and staff members of the Iraqi Volleyball Federation, selected through a census approach. Data were collected using a customized AMO-based HRM questionnaire developed via expert interviews and the Paterson Job Performance Questionnaire (1990). Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) via SmartPLS software.

Findings: The results revealed that ability ($\beta=0.741$, $t=3.846$, $p<0.001$), motivation ($\beta=0.721$, $t=3.621$, $p<0.001$), and opportunity ($\beta=0.733$, $t=3.721$, $p<0.001$) all had significant and positive effects on human resource performance. The model showed a strong explanatory power with an R^2 of 0.704 and Q^2 of 0.652. The global model fit index (GOF) was 0.702, indicating a good model fit.

Conclusion: The AMO framework effectively explains human resource performance in the context of a national sports federation. Enhancing employees' capabilities, fostering motivation, and creating opportunities for participation are vital for improving organizational outcomes, particularly in developing countries like Iraq.

Keywords: Human Resource Management; AMO Model; Organizational Performance; Iraqi Volleyball Federation; Ability; Motivation; Opportunity.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Human resource performance is considered a fundamental component of organizational success, particularly in environments where the achievement of strategic goals heavily depends on the capabilities, motivation, and engagement of staff. In the context of national sports federations such as the Iraqi Volleyball Federation, the human resource (HR) function plays a pivotal role in ensuring operational efficiency, talent development, and the fulfillment of competitive objectives. The AMO model—Ability, Motivation, and Opportunity—has emerged as a comprehensive and empirically validated framework for analyzing and enhancing employee performance through strategic human resource management (HRM) practices (Townsend et al., 2021).

The AMO framework posits that performance is a function of an employee's abilities (knowledge, skills, and competencies), their motivation (intrinsic and extrinsic drivers), and the opportunities provided by the organization to apply these capabilities and motivations meaningfully (Yu.W et al., 2020). This tripartite structure has been widely adopted in both public and private sector studies as a foundation for understanding how HRM practices influence performance outcomes (Salvador-Gómez et al., 2022). In sport organizations, which often face structural constraints and performance pressures, the model offers a promising lens for diagnosing performance issues and designing effective interventions (Putra & Ali, 2022).

Existing literature emphasizes that individual capabilities are essential to job performance, especially in skill-intensive and coordination-driven sectors like sport management. Enhancing technical, managerial, and interpersonal competencies significantly influences the performance of sport federations (Teimouri et al., 2022). Concurrently, motivation—both psychological and systemic—has been recognized as a critical determinant of organizational citizenship behavior and work engagement in sport and public organizations (Ahmad et al., 2024; Widarko & Anwarodin, 2022). Organizational contexts that fail to offer opportunities for participation, decision-making, and development often witness reduced employee performance, regardless of skill or motivation levels (Šebestová & Popescu, 2022).

Recent research underscores the significance of the AMO model in enhancing green HRM practices, employee innovation, and environmental cooperation across industries (Singh et al., 2020; Yu.W et al., 2020). However, there remains a significant gap in applying the model within sports federations in developing countries, particularly in contexts like Iraq, where administrative inefficiencies and resource constraints are common. Previous empirical efforts in similar domains have shown that investing in the alignment of AMO components can lead to higher performance outcomes (Rajabi Farjad & Toranian, 2024; Rony et al., 2024).

The present study aims to fill this empirical gap by developing and testing a structural model of the relationship between ability, motivation, and opportunity with human resource performance in the Iraqi Volleyball Federation.

Methods and Materials

This study employed a descriptive-correlational research design using a survey method. The statistical population consisted of 120 individuals including managers, deputies, and staff members of the Iraqi Volleyball Federation and its provincial sub-federations. Due to the relatively limited population size, the sampling method was census-based.

The data collection tools included two standardized instruments: an AMO-based Human Resource Management questionnaire designed based on interviews with experts, comprising 46 items, and the Patterson Job Performance Questionnaire (1990) which contains 15 items on a Likert scale. The content, face, and construct validity of the instruments were assessed using confirmatory factor analysis (CFA) in Smart PLS software. The reliability of each construct was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) via the partial least squares (PLS) approach.

Findings

The results of the structural model revealed that all three independent variables—ability, motivation, and opportunity—have significant and positive effects on human resource performance in the Iraqi Volleyball Federation. Specifically, the path coefficient for ability was $\beta=0.741$ with a t-value of 3.846 ($p<0.001$), indicating a strong and statistically significant relationship with performance. Motivation demonstrated a path coefficient of $\beta=0.721$ with a t-value of 3.621 ($p<0.001$), while opportunity yielded a path coefficient of $\beta=0.733$ and a t-value of 3.721 ($p<0.001$).

In terms of model fit and predictive power, the coefficient of determination (R^2) for human resource performance was 0.704, suggesting that over 70% of the variance in performance could be explained by the three AMO components. The cross-validated redundancy index (Q^2) was calculated at 0.652, indicating a strong predictive relevance of the model. Furthermore, the Goodness-of-Fit (GOF) index was found to be 0.702, which exceeds the threshold for a well-fitting model. These statistical indicators collectively validate the robustness and explanatory power of the proposed AMO-based model in the context of the study.

Discussion and Conclusion

The findings of this study affirm the theoretical assumptions of the AMO framework and provide empirical validation for its application in a sports federation setting in a developing country. The positive and significant relationship between ability and performance underscores the importance of investing in skill development and continuous training programs for staff members. In sport federations, where technical and managerial competencies are critical for organizing events, managing talent, and coordinating with national and international bodies, the presence of well-trained personnel directly translates into improved organizational outcomes.

The significant effect of motivation on human resource performance confirms its role as a central driver of employee behavior. In the specific context of the Iraqi Volleyball Federation, motivation likely stems not only from monetary incentives but also from a sense of purpose, national pride, and organizational belonging. The study suggests that HR managers should adopt multifaceted motivation strategies that address both intrinsic and extrinsic needs to sustain high performance levels.

The role of opportunity as a determinant of performance highlights the need for structural reforms within the organization. The findings indicate that the mere presence of skill and motivation is insufficient unless employees are provided with the autonomy, resources, and participatory channels necessary to exercise their competencies. This reinforces the idea that performance is not solely a function of individual attributes but also of the enabling environment crafted by organizational policies and leadership.

From a theoretical perspective, this research extends the utility of the AMO framework by demonstrating its relevance in a non-corporate, resource-constrained, and culturally distinct environment.



It aligns with existing literature that emphasizes the need for integrated HRM models capable of adapting to different organizational and national contexts. Moreover, it bridges a gap in sports management literature by introducing a validated, evidence-based approach to understanding employee performance within federations.

Practically, the results offer actionable insights for HR managers, policy-makers, and administrative leaders in the Iraqi Volleyball Federation and similar organizations. By focusing on capability building, motivational architecture, and participatory governance, they can significantly enhance the performance and sustainability of their institutions. These findings also serve as a blueprint for other developing countries seeking to modernize their sports governance structures through human resource excellence.

In conclusion, the study confirms that the AMO model provides a comprehensive and effective approach to understanding and improving human resource performance in sport organizations. The integrated effect of ability, motivation, and opportunity on performance affirms the model's holistic nature. For the Iraqi Volleyball Federation, adopting this model could facilitate organizational revitalization and position it for greater success both nationally and internationally. The study thus represents a meaningful step toward evidence-based HRM in sports federations operating under challenging conditions.

تدوین مدل ارتباط بین توانایی، انگیزه و فرصت با عملکرد منابع انسانی بر اساس رویکرد AMO در فدراسیون والیبال عراق

محمد کاظم جبار العابدی^۱،  الهام مشکل گشا^۲ ، کرار عبدالکریم خضیر^۳ ، علیرضا زمانی نوکابادی^۴ 

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه واسط، واسط، عراق.
استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: elham_moshkelgosha@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

العابدی، محمد کاظم جبار، مشکل گشا، الهام، خضیر، کرار عبدالکریم، زمانی نوکابادی، علیرضا. (۱۴۰۴). تدوین مدل ارتباط بین توانایی، انگیزه و فرصت با عملکرد منابع انسانی بر اساس رویکرد AMO در فدراسیون والیبال عراق. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۴(۲)، ۹۹-۱۱۱.

هدف: هدف این پژوهش، تدوین مدلی برای بررسی رابطه توانایی، انگیزه و فرصت (AMO) با عملکرد منابع انسانی در فدراسیون والیبال عراق است. **روش‌شناسی:** این تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی و با رویکرد پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری شامل ۱۲۰ نفر از مدیران، معاونان و کارکنان فدراسیون والیبال عراق بود که به شیوه سرشماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های بومی‌سازی شده مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مدل AMO و عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۰) بودند. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS انجام گرفت. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که هر سه متغیر توانایی ($\beta=0.741, p<0.001$)، انگیزش ($\beta=0.721, p<0.001$) و فرصت ($\beta=0.733, p<0.001$) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد منابع انسانی دارند. همچنین، مقدار R^2 برای عملکرد ۰.۷۰۴ و Q^2 برابر ۰.۶۵۲ بوده که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی بالای مدل است. شاخص GOF نیز برابر ۰.۷۰۲ محاسبه شد که نشان‌دهنده برازش قوی مدل مفهومی تحقیق است. **نتیجه‌گیری:** نتایج حاکی از آن است که مدل AMO می‌تواند به‌عنوان چارچوبی مؤثر برای ارتقاء عملکرد منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی، به‌ویژه در بافت‌های توسعه‌نیافته، مورد استفاده قرار گیرد. توانمندسازی کارکنان، ارتقاء انگیزه‌ها و ایجاد فرصت‌های مشارکتی باید در اولویت راهبردهای منابع انسانی قرار گیرد تا عملکرد بهینه حاصل شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی؛ مدل AMO؛ عملکرد سازمانی؛ فدراسیون والیبال عراق؛ توانایی؛ انگیزه؛ فرصت



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

عملکرد منابع انسانی همواره به عنوان یکی از مؤلفه های کلیدی در موفقیت سازمان ها شناخته شده است، به ویژه در نهادهایی مانند فدراسیون های ورزشی که پویایی، تخصص و هماهنگی میان کارکنان نقش تعیین کننده ای در کیفیت خدمات و نتایج سازمانی ایفا می کند (Townsend et al., 2021). مطالعات متعدد نشان داده اند که برای ارتقای عملکرد منابع انسانی، باید به ترکیبی از عوامل فردی و سازمانی توجه کرد که از جمله مهم ترین آن ها توانایی، انگیزه و فرصت های مشارکتی هستند (Yu.W et al., 2020). چارچوب نظری AMO (Ability-Motivation-Opportunity) به عنوان مدلی جامع، این سه عامل را در قالبی منسجم ارائه می کند و در دهه های اخیر مبنای طراحی و ارزیابی بسیاری از استراتژی های منابع انسانی قرار گرفته است (Salvador-Gómez et al., 2022).

مطابق با مدل AMO، توانایی اشاره به مهارت ها، دانش و قابلیت های تخصصی کارکنان دارد که پیش نیاز انجام صحیح وظایف شغلی محسوب می شوند. تحقیقات نشان داده اند که توانایی های شغلی کارکنان در کنار آموزش های مستمر و توسعه حرفه ای، نقشی اساسی در بهبود عملکرد ایفا می کند (Teimouri et al., 2022). در فدراسیون های ورزشی، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، این اهمیت دوچندان می شود زیرا معمولاً ساختارهای منابع انسانی با چالش هایی چون فقدان آموزش هدفمند، نبود چارچوب ارزیابی شایستگی و ضعف در جانشین پروری مواجه اند (Mohammadi Yazdi et al., 2024). از این رو، توانایی در مدل AMO نه تنها به عنوان یک متغیر مجزا، بلکه به عنوان پایه ای برای شکوفایی سایر عناصر تلقی می شود (Rajabi Farjad & Toranian, 2024).

عنصر دوم در این مدل، انگیزه است که به محرک های درونی و بیرونی کارکنان برای انجام وظایف خود اشاره دارد. مطالعات گوناگون اثبات کرده اند که انگیزش می تواند به صورت مستقیم بر تعهد سازمانی، بهره وری و روحیه کار تیمی تأثیرگذار باشد (Ahmad et al., 2024). در بافت سازمانی فدراسیون های ورزشی، انگیزه ممکن است تحت تأثیر عواملی چون حس تعلق، علاقه به ارتقاء ورزش ملی، رضایت شغلی و پاداش های مالی و غیرمالی قرار گیرد (Widarko & Anwarodin, 2022). بررسی های تجربی بیان می کنند که هرچه کارکنان دارای انگیزه درونی بالاتری باشند، رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد کاری آن ها بهبود بیشتری نشان خواهد داد (Putra & Ali, 2022; Rony et al., 2024). در این راستا، توجه به انگیزه نه تنها یک امر روان شناختی بلکه یک راهبرد مدیریتی است که با طراحی سیاست های منابع انسانی می تواند کنترل و هدایت شود (Yong, 2022).

سومین مؤلفه مدل AMO یعنی "فرصت"، به فراهم آوردن زمینه های ساختاری و محیطی برای بروز توانایی ها و انگیزه ها در محیط کار می پردازد. فراهم کردن فرصت های مشارکت، دسترسی به منابع، استقلال شغلی و شفافیت در فرایندهای تصمیم گیری از جمله عناصر حیاتی در این مؤلفه اند (Šebestová & Popescu, 2022). در سازمان هایی که فرصت اعمال توانایی ها و ابتکار عمل به کارکنان داده نمی شود، حتی با وجود انگیزه و مهارت بالا، عملکرد در سطح مطلوب بروز نخواهد یافت (Van Iddekinge et al., 2018). اهمیت این مؤلفه در فدراسیون های ورزشی کشورهایی مانند عراق که با محدودیت های ساختاری و منابع مواجه اند، بسیار برجسته است (Rasoul et al., 2023). تحقیقات نظری و تجربی در حوزه مدیریت منابع انسانی همگی بر هم افزایی میان سه مؤلفه AMO تأکید دارند. به بیان دیگر، هر یک از این عوامل به تنهایی قادر به بهبود عملکرد نیستند و موفقیت زمانی حاصل می شود که توانایی، انگیزه و فرصت به صورت همزمان و متوازن مدیریت شوند (Salvador-Gómez et al., 2022). برخی مطالعات نشان داده اند که تمرکز صرف بر انگیزش، بدون ارتقای مهارت یا فراهم کردن بستر مشارکت، نمی تواند به بهبود عملکرد منجر شود (Ahmad et al., 2024; Singh et al., 2020). بنابراین، دیدگاه جامع مدل

AMO مورد توجه گسترده پژوهشگران قرار گرفته و به عنوان یک رویکرد کاربردی در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع مختلف به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی توصیه شده است (Gholizadeh et al., 2022).

در کنار عوامل درونی مدل AMO، بستر سازمانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق عملکرد مطلوب دارد. ساختارهای رسمی، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های مدیریتی و سبک رهبری همگی می‌توانند تسهیل‌کننده یا مانع در مسیر بروز مؤلفه‌های AMO باشند (Rashnoodi et al., 2020). به عنوان نمونه، در شرایطی که فرهنگ سازمانی بر اقتدارگرایی و تمرکزگرایی استوار باشد، فرصت برای مشارکت و بروز ایده‌ها کاهش یافته و در نتیجه عملکرد منابع انسانی افت خواهد کرد (Farahani Majid et al., 2023). همچنین، شواهدی از سازمان‌های صنعتی نیز نشان می‌دهند که تدوین مدل‌های نگهداشت و توانمندسازی منابع انسانی منجر به بهبود عملکرد پایدار در بلندمدت می‌شود (Pirayesh et al., 2020).

نکته حائز اهمیت دیگر، نقش سرمایه انسانی در توسعه سازمان‌های خدماتی و عمومی همچون فدراسیون‌های ورزشی است. مطالعات نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری در منابع انسانی از طریق ارتقاء مهارت‌ها، طراحی سیستم‌های پاداش مؤثر و ایجاد فرصت‌های مشارکت، نقش مهمی در افزایش اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند (Mohamadi et al., 2022). همچنین، به کارگیری مدل‌های توسعه‌ای همچون AMO می‌تواند زمینه‌ساز بهینه‌سازی منابع و استفاده اثربخش از ظرفیت‌های درون سازمانی شود (Rony et al., 2024).

در سطح کلان‌تر، اهمیت مدل AMO در انسجام بخشیدن به رویکردهای مدیریتی نیز نمایان می‌شود. در واقع، این مدل با تأکید بر تلفیق مؤلفه‌های روان‌شناختی، رفتاری و ساختاری، به سازمان‌ها امکان می‌دهد که استراتژی‌های منابع انسانی را به گونه‌ای طراحی کنند که منطبق با اهداف کلان توسعه سازمانی باشند (Yu.W et al., 2020). برای مثال، در محیط‌های ورزشی، توجه به توسعه انگیزه و مهارت در کنار فراهم کردن بستر مشارکت می‌تواند منجر به شکل‌گیری تیم‌های چابک، خلاق و دارای توانمندی اجرایی بالا شود (Singh et al., 2020). از طرفی دیگر، با توجه به روند جهانی‌سازی و تحولات گسترده در حوزه مدیریت، نیاز به مدل‌هایی که بتوانند عملکرد منابع انسانی را در شرایط محیطی متغیر و پیچیده تحلیل و هدایت کنند، بیش از پیش احساس می‌شود (Townsend et al., 2021). مدل AMO به دلیل انعطاف‌پذیری و قابلیت تعمیم در بافت‌های گوناگون، می‌تواند ابزاری مؤثر برای ارتقای عملکرد در سازمان‌هایی باشد که با تغییرات محیطی، محدودیت منابع یا چالش‌های ساختاری مواجه‌اند (Rajabi Farjad & Toranian, 2024). از این رو، پژوهش حاضر با هدف تدوین مدلی برای بررسی رابطه توانایی، انگیزه و فرصت (AMO) با عملکرد منابع انسانی در فدراسیون والیبال عراق انجام شد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، کمی و از نظر ماهیت و روش از جمله تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری شامل مدیران، معاونان و کارکنان فدراسیون والیبال عراق و هیات‌های استانی به تعداد ۱۲۰ نفر بود که به شیوه سرشماری در پژوهش مشارکت داده شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل این موارد بود: (۱) پرسشنامه مدیریت منابع انسانی AMO که برای سنجش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس مصاحبه با خبرگان پرسشنامه‌ای طراحی شد این پرسشنامه حاوی ۴۶ سؤال می‌باشد. (۲) پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۰). پرسشنامه عملکرد سازمانی پیترسون (۱۹۹۰) که دارای ۱۵ گویه در مقیاس لیکرت بود. به منظور سنجش روایی پرسشنامه، دو نوع روایی منطقی و روایی سازه سنجیده شد و در این راستا، روایی محتوا، اعتبار ظاهری و اعتبار عاملی (تحلیل عاملی) بررسی شدند، تمامی این آزمون‌ها با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس انجام گرفته است، منطبق با فرنل و لاکر (۱۹۸۱)، دو معیار برای تحلیل عاملی به کار می‌رود، اول آنکه بارهای عاملی برای متغیرهای مشاهده شده باید بزرگتر از ۰/۰۵ باشد و دوم



پایایی مجموع متغیرها بیان کننده عامل مورد نظر باید بزرگتر $0/08$ باشد. در نگاهی دقیق تر، بارهای عاملی بزرگتر از $0/7$ از اعتبار خوبی برخوردار هستند.

جدول ۱

مربوط به تحلیل‌های روایی و پایایی مدل تحقیق در نرم افزار پی ال اس

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	میانگین واریانس
توانایی	$0/81$	$0/86$	$0/60$
انگیزش	$0/75$	$0/81$	$0/57$
فرصت	$0/92$	$0/97$	$0/62$
عملکرد	$0/70$	$0/81$	$0/58$

در این تحقیق برای تفسیر مقادیر بارهای عاملی، نگرش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به خروجی نرم افزار تمامی بارهای عاملی گویه‌های متغیرهای پژوهش بیشتر از $0/5$ بوده و بنابراین گویه‌های مذکور از اعتبار مناسبی برخوردارند. از سوی دیگر، داده‌ها ی جدول ۲ نشان می‌دهد که پایایی مرکب برای همه متغیرها بزرگتر از $0/7$ و میانگین واریانس برای تمام متغیرها، به جز دو مورد، بزرگتر از $0/5$ می‌باشد که این مقادیر، اعتبار همگرایی نسبتاً بالایی را نشان می‌دهند. با توجه به نامناسب بودن اعتبار ۶ مورد از گویه‌های پرسشنامه، گویه‌های مذکور در تحلیل مدل نهایی تحقیق حذف شدند. جهت بررسی نرمال بودن داده از نرم افزار اس پی اس و آزمون KS استفاده شده است. نتایج، عدم معنی داری آزمون کالموگراف اسمیرنف را نشان داده است بنابراین از مدل حداقل مربعات جزئی و نرم افزار PLS جهت تحلیل داده‌ها استفاده شده است. زیرا یکی از قابلیت‌های مهم این نرم افزار و مدل حداقل مربعات جزئی (پی ال اس)، نسبت به نرم افزارهای مشابه نظیر ایموس و لیزرل و... مدل‌سازی داده‌ای با توزیع غیر نرمال می‌باشد.

یافته‌ها

به منظور بررسی برازش مدل ساختاری تحقیق از تعدادی معیار استفاده می‌گردد که مهم ترین معیار، آماره t است. ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه بین متغیر در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معنی دار t است. چنانچه مقدار این اعداد از $1/96$ بیشتر شود، حاکی از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان $0/95$ است همچنین مقدار معناداری نیز به همان موضوع اشاره می‌کند و اگر کمتر از $0/05$ باشد رابطه بین متغیرها را در سطح اطمینان $0/95$ می‌پذیرد. نتایج حاصل از مدل ساختاری پژوهش حاضر در قالب نمودار و جدول زیر نشان داده شده است.

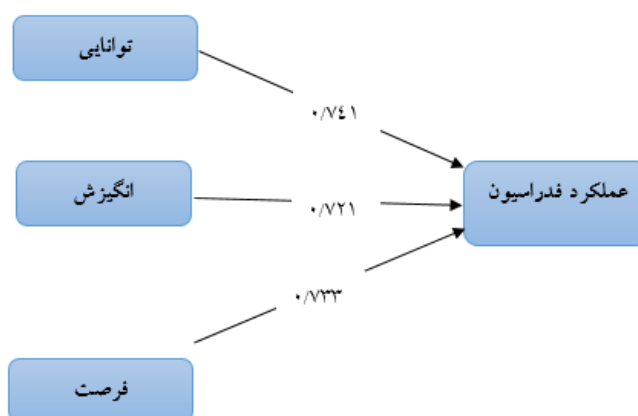
جدول ۲

مقادیر ضریب مسیر مستقیم و آماره t فرضیه‌های مرتبط با مسیرهای مدل تحقیق

مسیر	رابطه	ضریب مسیر	آماره t	معناداری	نتیجه
اول	توانایی	$0/741$	$3/846$	$0/001$	تایید
دوم	انگیزش	$0/721$	$3/621$	$0/001$	تایید
سوم	فرصت	$0/733$	$3/721$	$0/001$	تایید

شکل ۱

مدل تحلیل مسیر



با توجه به الگوی تفسیری در مدلسازی معادلات ساختاری، چنانچه مقدار آماره t مربوط به یک مسیر از ۱/۹۶ بزرگتر باشد می‌توان گفت که مسیر مربوطه در سطح ۹۵ درصد معنی دار می‌باشد و فرضیه مربوط به آن مسیر تأیید می‌گردد. با توجه به نتایج جدول فوق (جدول ۳) می‌توان اینگونه نتیجه گیری نمود که بین تمامی متغیرهای مستقل مورد بحث با عملکرد سازمانی، مثبت و معناداری وجود دارد. مهمترین عامل تأثیرگذار عملکرد فدراسیون؛ عامل توانایی با ضریب تأثیر (۰/۷۴۱) بوده است. در ادامه معیارهای R^2 و Q^2 که مربوط به متغیرهای وابسته می‌باشند مورد بررسی قرار خواهند گرفت. R^2 نشان می‌دهد متغیرهای مستقل چه اندازه بر متغیر وابسته تأثیر می‌گذارد که سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده همچنین Q^2 نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل چه اندازه متغیر وابسته را پیش بینی می‌کنند که سه مقدار ۰/۲۰، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی از متغیر وابسته را دارند. جدول زیر این مقادیر را برای متغیر وابسته عملکرد سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۳

معیارهای R^2 و Q^2 متغیر وابسته

متغیر	R^2	نتیجه	Q^2	نتیجه
مقدار	۰/۷۰۴	قوی	۰/۶۵۲	قوی

با توجه به نتایج به دست آمده. معیارهای R^2 و Q^2 برای متغیر عملکرد فدراسیون در محدوده قوی قرار دارند بنابراین می‌توان گفت که سه متغیر توانایی، انگیزش، و فرصت تأثیر قوی بر متغیر عملکرد فدراسیون دارند و پیش بینی قوی از آن دارند. به طور کلی برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری در روش PLS، از معیار GOF استفاده می‌کنند. میانگین R^2 های مدل ساختاری نیز گویایی برازش خوب مدل می‌باشد. نتایج GOF و R^2 را می‌توان در جدول ۵ مشاهده نمود:

معیارهای GOF و R^2 در برازش مدل

متغیر	R^2	نتیجه	GOF	نتیجه
مقدار	۰/۶۷۴	قوی	۰/۷۰۲	قوی

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی مدل ارتباط میان توانایی، انگیزه و فرصت با عملکرد منابع انسانی بر اساس رویکرد AMO در فدراسیون والیبال عراق انجام شد. یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که هر سه متغیر مستقل شامل توانایی، انگیزه و فرصت تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد منابع انسانی در این فدراسیون دارند. ضریب مسیر برای توانایی برابر با ۰,۷۴۱، برای انگیزه ۰,۷۲۱ و برای فرصت ۰,۷۳۳، به دست آمد که همگی در سطح معنی‌داری $p \geq 0,001$ تأیید شدند. همچنین، مقادیر R^2 برابر با ۰,۷۰۴ و Q^2 معادل ۰,۶۵۲ نشان دادند که این سه متغیر قدرت بالایی در تبیین و پیش‌بینی عملکرد منابع انسانی دارند. این نتایج حاکی از برازش مطلوب مدل نظری تحقیق است و بیانگر آن است که مدل AMO چارچوب مؤثری برای تحلیل عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در محیط‌های ورزشی مانند فدراسیون‌های ملی می‌باشد.

یافته نخست تحقیق دلالت بر آن دارد که توانایی کارکنان نقش محوری در عملکرد آنان دارد. این نتیجه با دیدگاه‌های نظری مدل AMO هم‌خوان است که توانایی را به‌عنوان بنیان عملکرد سازمانی معرفی می‌کند (Salvador-Gómez et al., 2022). در واقع، مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های حرفه‌ای از جمله عوامل حیاتی هستند که در صورت برخورداری کارکنان از آن‌ها، احتمال بروز عملکرد مطلوب افزایش می‌یابد (Teimouri et al., 2022). مطالعات قبلی نیز حاکی از این است که توانایی تأثیر مستقیمی بر اثربخشی منابع انسانی در سازمان‌ها دارد. برای نمونه، پژوهش (Mohammadi Yazdi et al., 2024) نشان داد که توسعه شاخص‌های شایستگی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند شاخص‌های عملکردی را در بخش‌های دولتی و صنعتی به شکل چشمگیری بهبود بخشد. همچنین یافته‌های (Rony et al., 2024) نیز بیانگر آن است که شایستگی و توانایی فردی نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی دارد. در همین راستا، پژوهش (Gholizadeh et al., 2022) با تأکید بر مدل توسعه منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور نشان داد که مؤلفه توانایی بیش از سایر عوامل به افزایش بهره‌وری منجر می‌شود. بنابراین، در بافت فدراسیون والیبال عراق نیز می‌توان انتظار داشت که ارتقاء توانایی‌های کارکنان زمینه‌ساز افزایش چشمگیر عملکرد سازمانی باشد.

دومین مؤلفه بررسی شده در این مطالعه، انگیزه بود که یافته‌ها نشان دادند این عامل نیز تأثیر مستقیمی بر عملکرد منابع انسانی دارد. انگیزش به‌عنوان نیروی محرکه رفتاری در کارکنان، همواره در نظریه‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمانی مورد توجه بوده است (Ahmad et al., 2024). در چارچوب مدل AMO، انگیزه هم درون‌زا (مانند نیاز به رشد و تعلق) و هم برون‌زا (مانند پاداش مالی و ارتقاء شغلی) در نظر گرفته می‌شود و هر دو می‌توانند بر تلاش‌های کاری و تعهد سازمانی اثرگذار باشند (Widarko & Anwarodin, 2022). پژوهش (Putra & Ali, 2022) با تحلیل نقش انگیزش و مهارت در رفتار سازمانی، اثبات کرد که هرچه سطح انگیزه شغلی در میان کارکنان بالاتر باشد، عملکرد کاری آنان نیز مطلوب‌تر خواهد بود. همچنین یافته‌های پژوهش (Rasoul et al., 2023) نشان داد که سرمایه‌گذاری در تقویت انگیزه کارکنان در بازار سرمایه ایران باعث بهبود بهره‌وری و رضایت شغلی شده است. پژوهش (Yong, 2022) نیز بیان می‌دارد که طراحی برنامه‌های انگیزشی متناسب با چالش‌های شغلی روزمره، به‌ویژه در محیط‌های پرتنش مانند خطوط هوایی یا سازمان‌های ورزشی، به افزایش پایداری

عملکردی کارکنان منجر می‌شود. در این زمینه، داده‌های این تحقیق نشان می‌دهد که فدراسیون والیبال عراق نیز می‌تواند با تمرکز بر طراحی نظام‌های انگیزشی مؤثر، انگیزش کارکنان خود را افزایش داده و از این طریق عملکرد کلی سازمان را ارتقاء دهد.

سومین متغیر مورد بررسی در این پژوهش، فرصت بود که در مدل AMO به فراهم بودن بسترهای مشارکت و امکان بهره‌برداری از توانایی‌ها و انگیزش‌ها اشاره دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که فرصت نیز رابطه معنادار و مثبتی با عملکرد دارد. در مدل AMO، بدون وجود فرصت‌های واقعی برای عمل، توانایی و انگیزه به تنهایی منجر به عملکرد مطلوب نخواهند شد (Šebestová & Popescu, 2022).

مطالعه (Van Iddekinge et al., 2018) با تحلیل اثرات نسبی و تعاملی توانایی و انگیزش بر عملکرد تأکید دارد که فرصت به‌عنوان عامل تسهیل‌گر نقش غیرقابل چشم‌پوشی دارد. در همین زمینه، پژوهش (Farahani Majid et al., 2023) درباره مدل نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان نشان داد که محیط‌های باز و مشارکت‌محور، زمینه بروز توانمندی و انگیزه کارکنان را تقویت کرده و به بهبود عملکرد منجر می‌شوند. همچنین یافته‌های تحقیق (Rajabi Farjad & Toranian, 2024) در صنعت بیمه تأیید می‌کند که فرصت‌های شغلی و سازمانی نقش واسط میان سیاست‌های منابع انسانی و سطح عملکرد دارند. در محیط فدراسیون والیبال عراق که ممکن است با موانعی مانند تمرکزگرایی، محدودیت ساختاری و ضعف در تفویض اختیار روبرو باشد، توجه به عنصر فرصت می‌تواند نقشی حیاتی در بهبود عملکرد ایفا کند.

در کنار تأیید رابطه مثبت و معنادار میان سه مؤلفه AMO و عملکرد منابع انسانی، یافته‌های تحقیق با چارچوب نظری و تجربی ارائه‌شده توسط (Townsend et al., 2021) نیز هم‌راستا بود. به اعتقاد وی، درک درست از فرآیندهای منابع انسانی و عناصر انگیزشی، توانمندسازی و فرصت‌محور، می‌تواند «مسئله سخت» ارتباط میان منابع انسانی و عملکرد سازمانی را تبیین کند. در این میان، تحقیق حاضر نیز تأیید کرد که الگوی AMO ابزاری معتبر برای طراحی سیاست‌های اثربخش منابع انسانی به شمار می‌رود. همچنین یافته‌های (Yu.W et al., 2020) نشان می‌دهد که مدل AMO حتی در قالب سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سبز نیز مؤثر است و از آن می‌توان در سازمان‌هایی که در معرض تغییرات محیطی و فشارهای پایداری هستند نیز استفاده کرد. افزون بر آن، پژوهش (Singh et al., 2020) با رویکردی فناورانه، نشان داد که رویکرد AMO می‌تواند در طراحی سیستم‌های نوآورانه رهبری منابع انسانی نیز کاربرد داشته باشد. بنابراین، تعمیم مدل AMO به حوزه ورزش نیز می‌تواند برای بهبود بهره‌وری در فدراسیون‌های ورزشی کشورهای در حال توسعه راهگشا باشد.

این پژوهش دارای برخی محدودیت‌ها بود که لازم است در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، تمرکز مطالعه بر فدراسیون والیبال عراق ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر فدراسیون‌های ورزشی یا سازمان‌های غیرورزشی را با محدودیت مواجه سازد. دوم، روش گردآوری داده‌ها بر پایه خودگزارشی بوده و از این رو ممکن است پاسخ‌دهندگان تحت تأثیر تمایلات اجتماعی یا برداشت‌های ذهنی خود، پاسخ‌هایی غیرواقعی داده باشند. همچنین، استفاده از روش پیمایشی در یک بازه زمانی مقطعی، امکان بررسی اثرات علی و پویای متغیرها را کاهش می‌دهد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده، مدل AMO را در سایر حوزه‌های ورزشی و غیرورزشی و در بافت‌های فرهنگی و جغرافیایی متفاوت مورد آزمون قرار دهند تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از روش‌های ترکیبی کیفی-کمی و تحلیل طولی برای بررسی پویایی‌های زمانی متغیرها استفاده کنند. بررسی نقش میانجی یا تعدیل‌کننده متغیرهایی همچون فرهنگ سازمانی، سبک رهبری یا عدالت سازمانی در مدل AMO نیز می‌تواند ابعاد جدیدی به فهم عملکرد منابع انسانی بیفزاید.

فدراسیون والیبال عراق و سایر نهادهای ورزشی پیشنهاد می‌شود بر سه محور کلیدی مدل AMO متمرکز شوند: طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی منظم برای ارتقای توانایی‌ها، ایجاد نظام‌های انگیزشی چندبعدی برای افزایش تعهد و اشتیاق، و اصلاح ساختارهای



تصمیم‌گیری و مشارکت‌محور برای بهره‌برداری از ظرفیت‌های کارکنان. همچنین پیشنهاد می‌شود سازوکارهای ارزیابی عملکرد با تأکید بر سه مؤلفه AMO بازطراحی شده و برای هر یک از آن‌ها شاخص‌های عملیاتی مشخص تعریف گردد. این اقدامات می‌تواند به بهبود پایدار عملکرد سازمانی در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی منجر شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ahmad, S., Wong, W. K., Riaz, S., & Iqbal, A. (2024). The role of employee motivation and its impact on productivity in modern workplaces while applying human resource management policies. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 13(2), 7-12.
- Farahani Majid, N., Seyed Naghavi, M. A., & Mehrabi, J. (2023). Designing the human resource Retention Model in knowledge-based organizations: A Review of Experts' views. *Journal of public Administration Mission*, 14(1), 1-18. <https://www.magiran.com/paper/2595767>
- Gholizadeh, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Mohammadian Saravi, M. (2022). Presenting a human resource development model focusing on productivity in the country's tax administration using the structural equation approach. *Journal of Innovation and Value Creation*, 19(10), 185-204. <http://rimag.ricest.ac.ir/fa/Article/33264>
- Mohamadi, S. H., Habibi, D., Nowrozi Fard, H., & Navidinia, S. (2022). Clarify the Effective Solutions and Empowering Human Capital in Increasing the Efficiency and Improving the Performance of Municipalities. *Journal of Sustainable Urban & Regional Development Studies (JSURDS)*, 3(2), 68-83. http://www.srds.ir/article_155640_1786343d49a2f0047b31ba1298306cdd.pdf
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Pirayesh, R., Amiri, V., Jafari, M., & Imani, M. (2020). The Effect of Organizational Entrepreneurship and Entrepreneurship Orientation on Organizational Performance with Regard to Strategic Entrepreneurship in Industrial Companies in Zanjan Province. *Productivity management*, 1(52), 23-45. <https://www.sid.ir/paper/181953/en>

- Putra, R., & Ali, H. (2022). Organizational behavior determination and decision making: analysis of skills, motivation and communication (literature review of human resource management). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(3), 420-431. <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/1168>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Rashnoodi, M., Salehi, S., & Rashnoodi, B. (2020). The Effect of Intellectual Asset on Organizational Function (Case Study: Hamedan Police Command Staff). *Quarterly Journal of Hamedan Police Science*, 7(2), 1-11. https://www.academia.edu/download/67327245/paper1_Final.pdf
- Rasoul, M., Asgar, P., Ahmad, M., & Gholamreza, R. (2023). Proposing a Model for the Efficiency of Human Resources Investment in Iranian Capital Market. *Journal of Productivity Management*, 17(65), 273-290. <https://www.magiran.com/paper/2590755>
- Rony, Z., Wijaya, I., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L., Judijanto, L., Herman, H., & Saputra, N. (2024). Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective. *Naturalspublishing. Com*. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jsap/vol13/iss2/18/>
- Salvador-Gómez, A., Bou-Llusar, J. C., & Beltrán-Martín, I. (2022). A multi-actor perspective on the effectiveness of human resource management implementation: An empirical analysis based on the ability-motivation-opportunity framework. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 1-39.
- Šebestová, J. D., & Popescu, C. R. G. (2022). Factors Influencing Investments into Human Resources to Support Company Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1).
- Singh, s. k., Giudice, m. d., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change*, 150, 4-12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Teimouri, H., Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92. <https://doi.org/10.22108/jas.2021.126789.2043>
- Townsend, K., Cafferkey, K., Riaz, S., & Dundon, T. (2021). *The hard problem: human resource management and performance Handbook of HRM as process research*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839100079.00016>
- Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., & Mackey, J. D. A. U. D. P. S. (2018). A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management*, 44, 249-279. <https://doi.org/10.1177/0149206317702220>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Yong, T. C. (2022). Literature Review On The Role Of Human Resource Department To Arrange Motivational Program For The Airline Staff To Manage Daily Challenge In Malaysia. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 6114-6122-6114-6122. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/3517>
- Yu.W, Chavez.R, Feng, M., Wong.C.Y, & Fynese, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.013>