

## اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو

رسول نظری<sup>۱</sup>، محمد احسانی<sup>۲</sup>، فریده اشرف گنجوی<sup>۳</sup>، حمید قاسمی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۳/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۷/۳۰

### چکیده

یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد به‌منظور دسترسی به بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است؛ از این رو هدف این تحقیق بررسی اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی و نقش آن بر اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی است. تحقیق از نوع توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را ۶۷۰ نفر از مدیران ورزشی سازمان‌های ورزش ایران تشکیل می‌دادند که از میان آن‌ها ۲۴۵ نفر به‌صورت تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی بارتون جی، ارتباطات بین فردی گراهام، اثربخشی سازمانی هسو با پایایی (۰/۸۱، ۰/۸۶ و ۰/۹۰) بود. با استفاده از روش آماری استنباطی و مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی اثرات متغیرهای مشاهده شده بر متغیرهای مکنون پرداخته شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد بین مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ارتباطی معنی‌دار در سطح (0.5/p) وجود دارد؛ از این رو نتایج اجرای مدل‌های اندازه‌گیری برای تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدل‌های مفهومی پژوهش را تأیید نمود. به‌طور کلی می‌توان گفت ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان شاخصی مناسب، نقشی مؤثر در پیش‌بینی مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی و اثربخش سازمانی مدیران ورزشی دارد. ضمن اینکه - مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی در سطح بین فردی و اثربخش سازمانی متوسط و ضعیف ارزیابی می‌شود؛ بنابراین مسئولان باید راهبردهای مدیریتی مناسبی را به‌منظور رسیدن به سطح بهینه این شاخص، پیش‌بینی کنند.

**واژگان کلیدی:** مدیران ورزشی، مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی، اثربخشی سازمانی.

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نایین (نویسنده مسئول) Email: nazarirasool@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس Email: mehsaniteh@yahoo.com - ehsani@modares.ac.ir

۳. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۴. استادیار دانشگاه پیام نور

## مقدمه

انسان به‌عنوان موجودی اجتماعی برای رفع نیازهای زندگی فردی و اجتماعی خود و رسیدن به اهداف سازمانی نیازمند ارتباط و تعامل با سایر هم‌نوعان خود است. یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد به‌منظور دسترسی به بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است. پوکزواردوسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) به این نکته اشاره می‌کند که از آنجا که بروز رفتاری معین وابسته به موقعیتی معینی است، مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند با توجه به تفاوت‌های فردی و گسترش ارتباطات انسانی در دنیای امروز و تفاوت‌های فرهنگی در جوامع مختلف نیازمند تحقیقات گسترده‌ای است. ایجاد ارتباط، احساس اجتماعی بودن را در انسان بر می‌انگیزد و در برقراری این ارتباط فرد به مهارت‌های تازه و طرز فکرهای جدید دست می‌یابد، تا جایی که سازمان‌ها گسترده‌تر می‌شوند (۱). ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است به گونه‌ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد. در صورتی که یکی از این عناصر (فرستنده، گیرنده و پیام) موجود نباشد، هیچ‌گونه ارتباطی برقرار نمی‌شود (۲).

براساس مدل‌های ارتباطی، اطلاعاتی که فرد از طریق حواس پنج‌گانه خود به‌دست می‌آورد بر اساس ارزش‌ها، عقاید و تصمیمات از فیلتر پردازش اطلاعات می‌گذرند و فرد این داده‌ها را می‌تواند تغییر و تعمیم دهد (۳). یوکل در سال ۲۰۰۸ بیان کرد که با وجود همه این‌ها، تأثیرگذاری بر دریافت‌کننده پیام، و اطمینان از میزان اثربخشی پیام، ایجاد زمینه تأثیرگذاری بر منبع هدف، شناخت و آگاهی از عوامل مؤثر بر رفتار و شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد و از طرفی، توسعه دانش کاربردی تاکتیک‌های نفوذ و قدرت و عوامل مؤثر بر رفتار نفوذی همچنان از جمله دغدغه‌های مدیریتی در رفتار سازمانی است (۴).

مسائل شغلی و احساسات مدیران و عقاید آنان از عوامل اثرگذار در ارتباط است. آن‌ها برای توانایی ارتباط بین فردی کارکنان اهمیت ویژه‌ای قائل‌اند. به عقیده آن‌ها توانایی ارتباطی مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان در هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار است. ۷۱ درصد اعتقاد دارند مهارت ارتباط بین افراد اهمیت حیاتی برای سازمان دارد. بر اساس تحقیقات، درک مدیران از ارتباطات با پایین‌دستان خیلی بهتر از بالادستان آن‌هاست. در صورتی که ادراکات زیردستان نشان داد مدیران آنچنان که تصور می‌کنند ارتباط مؤثری با زیردستان برقرار نکرده‌اند (۵). مدیران معمولاً در ماتریسی دو سطحی (میزان اثربخشی و مقدار

1. Poczwardowski

2. Yukle

اطلاعات) یکی از راه‌کارهای ارتباطی را انتخاب می‌کند (۶). مدیران سازمان‌های ورزشی به برقراری ارتباط نیاز دارند. آن‌ها مسئول فعالیت‌های سازمان و برنامه‌ریزی اهداف مشخص و اجرای ارزیابی، تعلیم و تربیت کارکنان و... هستند. بر اساس تحقیقی که گیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) مدیر لایق با هر دو عامل محیطی مثبت و منفی ارتباط برقرار می‌کند تا سازمان بتواند راه‌هایی برای تحقیق و بحث روی سرمایه‌های مثبت و منفی نشان دهد. ارتباط مؤثر می‌تواند به یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها تبدیل شود (۷). در ارتباطات سازمانی مدیران و کارکنان در دو سطح و لایه ارتباطی به تعامل با دیگران می‌پردازند. بخشی از این ارتباطات بین فردی در سطح افقی انجام می‌شود که در این نوع ارتباطات افراد با کارکنان یا مدیران همسطح خود ارتباط برقرار می‌کنند. سطح دیگر - که به نظر می‌رسد بیشترین حجم ارتباطات را به خود اختصاص داده است - ارتباطات عمودی است که در این بخش مدیران یا کارکنان مجبورند با افراد زیردست و بالادست خود ارتباط برقرار کنند. به نظر می‌رسد در ارتباطات، مدیرانی که از مهارت‌های گفتاری، شنودی و بازخوردی بهتری برخوردار باشند، موفق به ایجاد ارتباط اثربخش خواهند شد. از جمله مشکلاتی که مدیران در سازمان‌های ورزشی کمتر به آن توجه دارند، توجه ویژه به مهارت‌های ارتباطی است (۸).

همان‌طور که اشاره شد فرآیند مهارت‌های انسانی در چهار حیطه ارتباط با خود، روابط بین فردی، روابط گروهی و روابط جمعی قرار می‌گیرد که در این میان، روابط بین فردی مهم‌ترین بخش‌های روابط انسانی است. روابط بین فردی به صورت ارتباط با زیردستان، بالادستان و هم‌ردیف‌ها تعریف می‌شود. در سازمان‌ها هر سه بخش از این ارتباطات قابل بررسی است، اما آنچه بیشتر در ارتباط به کار می‌رود، روابط بین فردی با بالادستان و زیردستان است. حیطه‌های مختلفی که گراهام<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) تحت عنوان روابط بین فردی از آن استفاده نمود شامل: روابط بین فردی آگاهی از خود و خودفاش‌سازی، خودنظمی و شفافیت، آگاهی از دیگران، قبول کردن بازخورد و ارزیابی، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌هاست. سولیوان (۲۰۰۴) به این نتیجه رسید که خانم‌ها در بیشتر مواقع تمایل به خودفاش‌سازی دارند و غالباً در کارها عکس‌العمل‌های رساتر و واکنشی از خود بروز می‌دهند. همچنین، زنان بیشتر از مردان از ارتباطات غیرکلامی استفاده می‌کنند. ضمن اینکه بین مردان و زنان ورزشی در مؤلفه‌های کلامی و شنیداری اختلاف معنی‌داری مشاهده شد (۷).

بیش از چند دهه است که اثربخشی موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمان‌هاست و مدل‌ها،

- 
1. Guo
  2. Graham

رویکردها و معیارهای مورد استفاده در اثربخشی مختلف و زیاد است. یوکل (۲۰۰۸) اثربخشی واقعی سازمان‌ها را میزان نیل به اهداف سازمانی می‌داند. اثربخشی را قابلیت بهره‌وری از محیط برای کسب منابع ارزشمند برای استمرار عملکرد می‌داند. درجه و میزانی از برآورده کردن نیازها یا تأمین معیارهای ارزیابی افراد خارج از سازمان تعریف می‌کند. چلادورای و هاجرتی<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، ریک ماتیز<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) اشاره بر این دارند که نبود مهارت‌های ارتباطی موجب افزایش هزینه‌ها می‌شود و در نهایت، اثربخشی را کاهش می‌دهد. رهبران مؤثر از طریق ارتباطات پل‌ها را می‌سازند و با سخنان و عملکردشان، گذشته و حال را به دیدی الهام‌بخش در مورد آینده متصل می‌کنند (۹، ۱۰). بر اساس تحقیق پاپادیمیتریوس و تیلاور<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در سازمان‌ها معمولاً نخبگان کمترین رضایت را از سطح اثربخشی برنامه‌ها دارند (۱۱). به عقیده یوکل (۲۰۰۸) معمولاً رفتارهای رهبری، برنامه‌های مدیریت، شکل‌های ساختاری، ابتکارات بیرونی و نحوه استفاده از آن‌ها بر عملکردهای سازمانی اثرگذار است. در میان مواردی که بیان شد، برنامه‌ها و سیستم‌های مدیریت بیشتر اثرگذار است (۴). طبائیان (۱۳۸۱) در پژوهشی بیان می‌کند اثربخشی مدیرانی که تحصیلات عالی دارند از مدیرانی که تحصیلات عالی ندارند بیشتر است. اثربخشی مدیرانی که سابقه بیشتری در حرفه مورد نظر دارند بیشتر است (۱۲). در سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت فرهنگی، اجتماعی آن‌ها روابط بین مدیر و کارکنان بسیار مهم و در اثربخشی فعالیت‌ها اثرگذار است؛ از این رو بر شناسایی نیازها توسط مدیران تأکید می‌شود.

از آنجا که بین ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی رابطه معنی‌دار وجود دارد (۱۳)، مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی، از جمله رشد مهارت‌های ارتباطی زمینه مدیریت مؤثر و تحقق اهداف سازمانی را فراهم نمایند (۱۴)؛ از این رو شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آن‌ها که هدف عمده این تحقیق است، می‌تواند به یافته‌هایی منجر شود که با شناسایی سطوح مهارت‌های ارتباطی افراد و میزان ارتباطات بین فردی افراد با زیردستان و بالادستان در دو موقعیت واقعی و ایده‌آل موجب بهبود سطح ارتباطات و در نهایت، اثربخشی سازمانی شود. اگر بتوان شواهدی مبنی بر وجود ارتباط بین این متغیرها به دست آورد، علاوه بر ایجاد زمینه درک بهتر موقعیت محیط کار و توسعه دانش پایه در این حوزه می‌توان امکان

---

1. Chelladurai and Hajerati

2. Rick Mathis

3. Papa Dimitriou, Dimitra and Taylor, Peter.

تحقق و دسترسی اهداف سازمانی را در بخش تربیت بدنی و ورزش در کشور تسهیل کرد.

### روش‌شناسی پژوهش

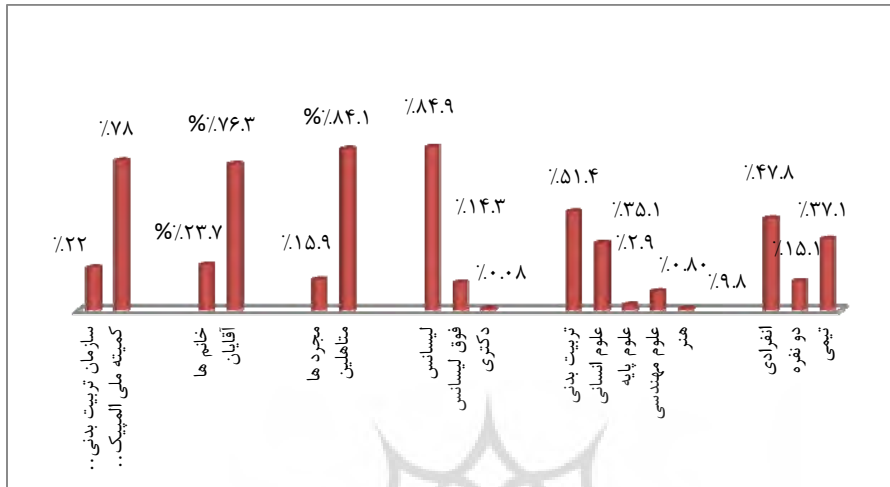
به‌منظور بررسی اثرات مهارت‌های ارتباطی و روابط بین فردی و نقش آن در اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی، با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری اثرات متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته و نیز اثرات متغیرهای مشاهده‌شده بر متغیرهای مکنون بررسی شده است. تحقیق از نوع توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را افراد شاغل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران شامل معاونان، مدیران ستادی سازمان، مدیر کل استان‌ها و معاونان آن‌ها، کارکنان در سطح کارشناسان سازمان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران تشکیل می‌دادند. حجم جامعه آماری این پژوهش بر اساس اطلاعات دریافت شده حدود ۶۷۰ نفر بود. نمونه آماری تحقیق، به‌صورت تصادفی از میان جامعه آماری انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای<sup>۱</sup> و کوکران<sup>۲</sup> با اشتباه مجاز (۰/۰۵) استفاده و تعداد کل نمونه ۲۴۵ نفر در نظر گرفته شد. ابزارهای اندازه‌گیری شامل پرسشنامه‌های اطلاعات فردی، مهارت‌های ارتباطی بارتون جی با پایایی (۰/۸۱)، ارتباطات بین فردی گراهام با پایایی (۰/۸۶) و اثربخشی سازمانی هسو با پایایی (۹۰/۰) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و LISREL با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

نمودار ۱ نشان می‌دهد ۵۵ نفر (حدود ۲۲ درصد نمونه) از مدیران سازمان تربیت بدنی و ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها، ۱۹۰ نفر یعنی حدود ۷۸ درصد از مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی، ۱۸۷ نفر (حدود ۲۳/۷ درصد) مرد و ۵۸ نفر یعنی حدود ۷۶/۳ درصد زن نمونه آماری را تشکیل می‌دادند. ۲۰۶ نفر حدود ۸۴/۱ درصد مدیران متأهل و تنها ۳۹ نفر یعنی حدود ۱۵۱۵,۹/۹ درصد آن‌ها مجرد بودند. ۸۴/۹ درصد مدیران مدرک لیسانس، ۱۴/۳ درصد مدرک فوق لیسانس و تنها ۰/۸ درصد مدیران مدرک دکتری دارند.

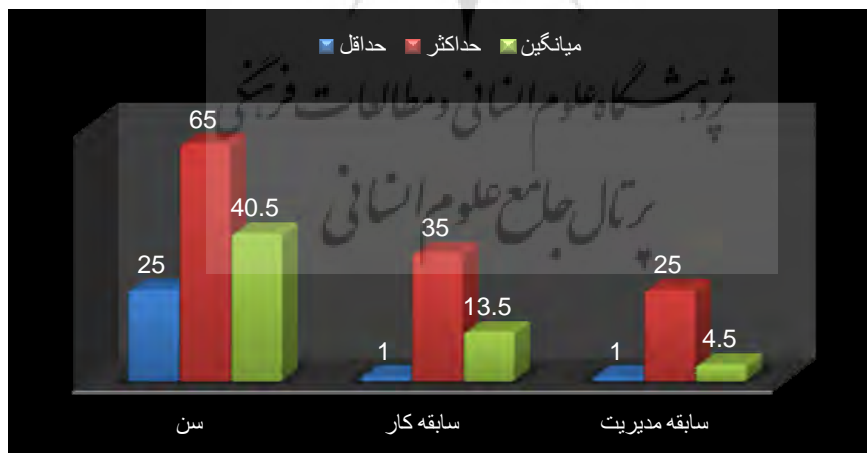
---

1. Stratified Sampling  
2. Cochran



نمودار ۱. فراوانی مدیران از نظر حوزه فعالیت، جنسیت، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و ورزشی

نتایج موجود در نمودار ۲ نشان می‌دهد حداقل سن مدیران سازمان تربیت بدنی، ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها، مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی ۲۵ سال و حداکثر سن آن‌ها ۶۵ سال است؛ بنابراین میانگین سن مدیران مورد بررسی ۴۰/۵ سال است. حداقل سابقه کار یک سال، حداکثر آن ۳۵ سال و میانگین سابقه کار مدیران مورد بررسی ۱۳/۵ سال است. همچنین، حداقل سابقه مدیریت یک سال، حداکثر آن ۲۵ سال و میانگین سابقه مدیریت مدیران مورد بررسی ۷/۵ سال است.



نمودار ۲. فراوانی مدیران از نظر حوزه فعالیت، جنسیت، وضعیت تأهل و سطح تحصیلات

جدول ۱. نتایج آماری نمرات مربوط به مهارت‌های ارتباطی مدیران

انحراف استاندارد	میانگین نمرات	حداکثر نمره	حداقل نمره	تعداد نمونه	حیطه‌های مهارت‌ها
۲,۹	۲۰,۱	۲۷	۱۲	۲۴۵	کلامی
۳,۸	۱۸,۴	۲۶	۱۱	۲۴۵	شنودی
۲,۷	۲۰,۵	۲۹	۱۲	۲۴۵	بازخوردی

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد مدیران سازمان تربیت بدنی، ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها، مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی در حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت کلامی با حداقل نمره ۱۲ و حداکثر ۲۷ و با میانگین ۲۰/۱ و مهارت بازخوردی با حداقل نمره ۱۲ و حداکثر نمره ۲۹ و با میانگین ۲۰/۵ تقریباً بیشتر از میانگین قرار دارند، ولی مهارت‌های شنودی در میان مدیران مورد بررسی با حداقل نمره ۱۱ و حداکثر نمره ۲۶ و میانگین ۱۸/۴ به میانگین نزدیک است. از این نتایج چنین استنباط می‌شود که مدیران ورزشی از مهارت‌های شنودی و بازخوردی خوبی برخوردارند و در مقایسه با دو مهارت دیگر در مهارت کلامی ضعف دارند.

جدول ۲. نتایج آماری نمرات مربوط به ارتباطات بین فردی با زیردستان و بالادستان در میان مدیران

انحراف استاندارد	میانگین نمرات	حداکثر نمره	حداقل نمره	تعداد نمونه	مهارت‌ها
۸/۸	۹۸/۲	۱۰۸	۷۳	۲۴۵	نمره کل ارتباطات با بالادستان
۷/۲	۸۶/۳	۱۰۲	۷۴	۲۴۵	نمره کل ارتباطات با زیردستان

داده‌های موجود در جدول ۲ نشان می‌دهد میانگین‌های حیطه‌های روابط بین فردی با بالادستان ۸۹/۲ و میانگین‌های حیطه‌های روابط بین فردی با زیردستان ۸۶/۳ و میانگین کل ارتباطات بین فردی مدیران سازمان تربیت بدنی، ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها، مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی تقریباً یک انحراف استاندارد بیشتر از میانگین اصلی است، ولی تا نمره ایده‌آل ۱۱۷ که نشان‌دهنده سطح ارتباطات قابل قبول و ایده‌آل برای مدیران است، اختلاف زیادی وجود دارد. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که هر چند مدیران در ارتباط با بالادستان وضعیت مطلوب‌تری در مقایسه با زیردستان دارند، ولی در مجموع، در وضعیت مطلوبی قرار ندارند.

جدول ۳. نتایج آماری نمرات مربوط به حیطه‌های اثربخشی سازمانی

مهارت‌ها	تعداد نمونه	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین نمرات	انحراف استاندارد
سازماندهی	۲۴۵	۵	۲۵	۱۵/۸	۴/۱
تصمیم‌گیری	۲۴۵	۵	۲۵	۱۶/۲	۳/۹
ارتباطات افراد	۲۴۵	۳	۱۵	۹/۵	۲/۸
رضایت شغلی	۲۴۵	۶	۳۰	۱۹/۱	۴/۵

بر اساس داده‌های جدول ۳، میانگین حیطه‌های اثربخشی سازمانی شامل سازماندهی، ۱۵/۸ و تصمیم‌گیری، ۱۶/۲ دقیقاً مطابق با میانگین اصلی است، ولی حیطه ارتباطات افراد با میانگین ۹ کمتر از میانگین و رضایت شغلی با میانگین ۱۹/۱ بیشتر از میانگین است که نشان‌دهنده وضعیت نامطلوب اثربخشی سازمانی مدیران است.

جدول ۴. نتایج آماری مربوط به ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی مدیران با بالادستان و زیردستان

ارتباطات بین فردی با بالادستان	ارتباطات بین فردی زیردستان	فاکتورهای آماری	مهارت‌های ارتباطی
۰/۷۷۷	۰/۵۵۸	ضریب پیرسون	
*۰/۰۰۷	*۰/۰۰۷	Sig	
۲۴۵	۲۴۵	N	

بر اساس موجود در جدول ۴، بین مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان در سطح  $p < .5$  ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵. نتایج آماری مربوط به اختلاف بین ادراک واقعی و ادراک ایده‌آل ارتباطات بین فردی با بالادستان در بین مدیران

آزمون					مهارت	
تفاوت فاصله اطمینان از اختلاف ۹۵٪		اختلاف میانگین	sig	df		t
پایین	بالا					
۹۲٫۸	۹۰٫۵	۹۱٫۱	*۰٫۰۰۰	۲۴۴	۱۵۴٫۴	ارتباطات بین فردی با بالادستان در سطح واقعی
۹۲٫۶	۸۹٫۷	۹۱٫۷	*۰٫۰۰۰	۲۴۴	۱۲۲٫۸	ارتباطات بین فردی با بالادستان در سطح ایده‌آل
۸۹٫۵	۸۷٫۵	۸۷٫۲	*۰٫۰۰۰	۲۴۴	۱۷۳٫۹	ارتباطات بین فردی با زیردستان در سطح واقعی
۸۸٫۳	۸۶٫۰	۸۸٫۵	*۰٫۰۰۰	۲۴۴	۱۵۲٫۴	ارتباطات بین فردی با زیردستان در سطح ایده‌آل



جدول ۵ نشان می‌دهد بین ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان در بخش ایده‌آل و ارتباطات با بالادستان در بخش واقعی اختلافی معنی‌دار در سطح ( $p < .5$ ) وجود دارد.

جدول ۶. نتایج آماری مربوط به اختلاف بین ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان در بین مدیران

آزمون					مهارت	
تفاوت فاصله اطمینان از اختلاف ۹۵٪		اختلاف میانگین	sig	df		t
پایین	بالا					
۹۰,۳	۹۲,۵	۹۱,۴	*۰,۰۰۰	۳۴۴	۱۶۳,۸	
۸۶,۹	۸۸,۸	۸۷,۸	*۰,۰۰۰	۳۴۴	۱۸۹,۰	

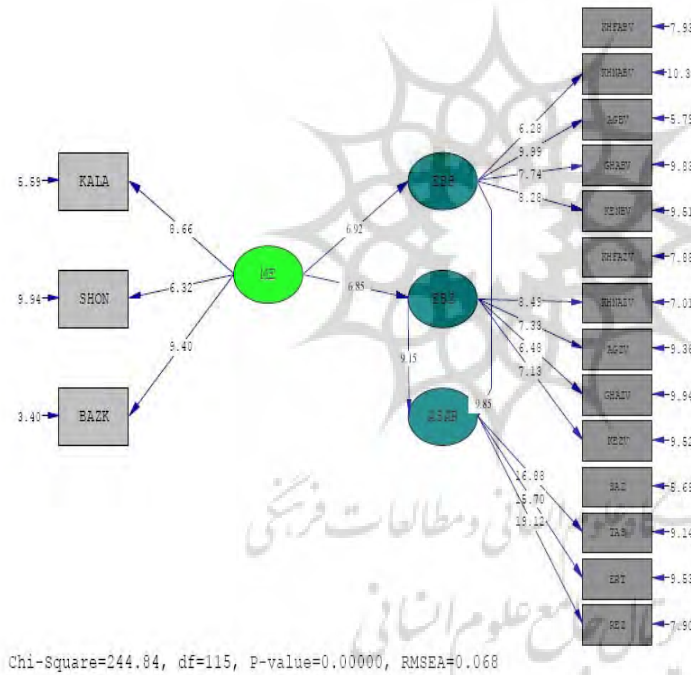
بر اساس نتایج جدول ۶ بین ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان در سطح ( $p < .5$ ) اختلاف معنی‌دار وجود دارد. ارتباطات بین فردی با بالادستان

جدول ۷. نتایج آماری مربوط به ارتباط بین ارتباطات بین فردی با بالادستان و اثربخشی سازمانی

مهارت	فاکتورها ی آماری	اثربخشی ی	مهارت	فاکتورهای آماری	اثربخشی ی	مهارت	فاکتورهای آماری	اثربخشی ی
مهارت‌های ارتباطی	ضریب پیرسون	۰/۶۶۹	ارتباطات بین فردی با بالادستان	ضریب پیرسون	۰/۸۱۹	ارتباطات بین فردی با زیردستان	ضریب پیرسون	۰/۹۹۱
	Sig	*۰/۰۰۲		Sig	*۰/۰۱۵		Sig	*۰,۰۰۰
	N	۲۴۵		N	۲۴۵		N	۲۴۵

بر اساس نتایج جدول ۷ بین مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی سازمان تربیت بدنی، ادارات کل استان‌ها، مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی ارتباطی معنی‌داری در سطح ( $p < .5$ ) وجود دارد. خروجی بعدی شکل ۳ مدل اول اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. نتایج تخمین قسمت زیرین شکل نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار خی دو ۲۴۴/۸۴ است که مقدار نسبتاً زیادی است. کم بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده‌شده در تحقیق است. همچنین خروجی RMSEA (۰/۰۶۸) را برای مدل نشان می‌دهد. هر چه این شاخص کمتر باشد، مدل برازش

مناسب‌تری خواهد داشت پس مدل برازش و تناسب خوبی دارد. معنی‌داری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده مدل اندازه‌گیری تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست آمده معنی‌دارند؛ زیرا مقدار آزمون معنی‌داری تمام آن‌ها از عدد ۲ بزرگ‌تر و از عدد ۲- کوچک‌تر است.



شکل ۳. نمرات (T-value) تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی

نتایج اجرای مدل‌های اندازه‌گیری تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی

بالادستان و زبردستان و اثربخشی سازمانی مدل‌های مفهومی تحقیق را تأیید می‌کند. میزان RMSEA کم و مناسب این مدل‌ها برازش مناسب و انطباق مدل مفهومی پژوهش را با داده‌های مشاهده‌شده به خوبی نشان می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیران حدود دو سوم از زمان ارتباطی خود را صرف ارسال پیام‌ها به‌طور عمودی به رؤسا و مرئوسان خود می‌کنند (۱۳) و وقتی ارتباط برای مدیران مهم تلقی شود، در آن‌ها تعهد به وجود می‌آورد؛ بنابراین به نظر می‌رسد داشتن حداقل‌هایی از مهارت‌های ارتباطی و مهارت در ارتباطات بین فردی از شاخص‌های مهم مدیریت محسوب می‌شود. ارتباطات در ورزش نیز به-عنوان نوعی پدیده پیچیده اجتماعی نقشی بسیار مهم دارد.

به نظر می‌رسد با توجه به ماهیت پیچیده فرآیند ارتباط و ضرورت توسعه مهارت‌های ارتباطی بین فردی، مدیران بنا بر نیاز حرفه‌ای خود باید سعی در بهبود مهارت‌های ارتباطی داشته باشند. مدیران ورزشی مهارت‌های شنودی و بازخوردی خوبی دارند، ولی در مهارت کلامی ضعیف‌اند. در حیطه‌های ارتباطات بین فردی تمامی حیطه‌ها بیشتر از میانگین در نظر گرفته شده است. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که هر چند مدیران در ارتباطات با بالادستان وضعیت مطلوب‌تری دارند، ولی در کل، در وضعیت مطلوبی قرار ندارند.

از آنجا که توانایی ارتباطی، مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان و موفقیت افراد در کار است، داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی برای مدیران بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا بیش از ۲۵ درصد مشکلات مربوط به روابط افراد در سازمان به دلیل وجود مشکلات ارتباطی در سطح فردی و سازمانی است. توجه داشته باشیم که هنگامی که افراد در محل کار به شکل مناسبی ارتباط برقرار نکنند، زمان را تلف کرده، منابع را هدر داده، در رسیدن به اهداف با شکست مواجه می‌شوند روابط آن‌ها با یکدیگر خراب می‌شود؛ بنابراین مدیر ماهر باید بر روش‌های بهبود روابط خود تمرکز کند تا در میان کارمندان جایگاه بهتری داشته باشد، ناسازگاری‌ها را به حداقل برساند و روی نظرها و رفتارها تأثیرگذار باشد تا بتواند در محل کار واکنش‌های عملی متقابل را کنترل کند. در مجموع نتایج نشان می‌دهد مدیران سازمان تربیت بدنی و ادارات کل استان‌ها، در مقایسه با مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی در مهارت‌های کلامی و بازخوردی وضعیت بهتری دارند، ولی در مهارت شنودی وضعیت کاملاً عکس این است و مدیران فدراسیون‌ها وضعیت بهتری دارند. نتایج این بخش از تحقیق مبنی - بر نامناسب بودن سطح مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی با یافته‌های گراهام (۱۹۹۸)، نظری

و همکاران (۲۰۱۱)، عروف زاد (۱۳۸۷) و یوکل (۲۰۰۸) همخوانی دارد. براساس نتایج، ارتباط معنی‌داری بین مهارت‌های ارتباطی و روابط بین فردی با بالادستان و زیردستان وجود دارد. معمولاً مدیرانی که از مهارت‌های ارتباطی بیشتری در هر سه حیطه کلامی، بازخوردی و شنودی برخوردارند قاعدتاً در ارتباطات بین فردی در هر پنج حیطه آگاهی از خود و خودفاش‌سازی، آگاهی از دیگران و قبول کردن بازخورد و ارزیابی، خودنظمی و شفافیت و کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند؛ به‌عنوان مثال شاید مدیرانی که مهارت کلامی ضعیفی دارند نتوانند به خوبی ارتباط کلامی برقرار کنند و متغیرهای مزاحمی را که بر سر راه ارتباط قرار دارند به خوبی کنترل کنند؛ در نتیجه مفهوم شکل گرفته در ذهن آن‌ها دقیقاً در ذهن گیرنده پیام شکل نمی‌گیرد. قاعدتاً این افراد در بخش ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان با مشکل مواجه می‌شوند؛ از این رو مدیرانی که ارتباطات بین فردی بهتری در هر دو سطح با بالادستان و زیردستان برقرار می‌کنند می‌توانند در مورد احساسات کارکنان و همکاران فهم بهتری داشته، اعتماد دیگران را نسبت به خود بهتر جلب نموده، به دیگران کمک کنند تا آن‌ها را بهتر درک کنند. ضمن اینکه با شفافیت بیشتری صحبت می‌کنند، به نظرات دیگران به خوبی گوش می‌دهند، انتقادات نسبت به خود را شنیده، پس از تجزیه و تحلیل در خصوص جواب و برطرف نمودن آن‌ها اقدام می‌کنند و صادقانه مفاهیم مد نظر خود را به دیگران انتقال می‌دهند.

بر اساس نتایج، بین ادراک واقعی ارتباطات بین فردی افراد با بالادستان و زیردستان و ادراک ایده‌آل آن‌ها اختلاف وجود دارد. میانگین ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان در سطح ایده‌آل از میانگین ارتباطات با بالادستان در سطح واقعی بیشتر است؛ بنابراین مدیران در بخش عملکرد واقعی خود از نوع ارتباطات با بالادستان و زیردستان راضی نیستند و حالت ایده‌آل از نظر آن‌ها حالت بهتری باید باشد. همچنین میانگین ارتباطات بین فردی با بالادستان از میانگین ارتباطات با زیردستان بیشتر است. با توجه به میانگین به‌دست آمده، مدیران سازمان‌های ورزشی مورد بررسی بیشتر توان و مهارت خود را در ارتباط با بالادستان به‌کار می‌گیرند و به نوعی از ارتباط با زیردستان خود غافل‌اند. به نظر می‌رسد این ضعف مفرط در ارتباطات با زیردستان در نهایت تأثیری سوء بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی سازمان‌های مذکور داشته است. از نتایج این تحقیق می‌توان این‌چنین استنباط نمود که مهارت‌های ارتباطی و روابط بین فردی با بالادستان و زیردستان با هم ارتباط دارند؛ از این رو می‌توان با آموزش و بهبود مهارت‌های ارتباطی در سطوح فردی، بین فردی و جمعی میزان تأثیرگذاری و نفوذ بر دیگران را افزایش داد و دسترسی به اهداف سازمانی را تسهیل نمود. علاوه بر این، از

طریق مهارت‌های ارتباطی افراد می‌توان نوع و تأثیر ارتباطات بین فردی آنان را پیش‌بینی کرد و در موقعیت‌های شغلی مختلف به این موضوع در انتخاب افراد مناسب توجه کرد. این بخش از نتایج تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی با مطالعات و پژوهش‌های گراهام (۱۹۹۸) و نظری و همکاران (۲۰۱۱) همخوان است.

اگر اثربخشی سازمانی را میزان حصول اهداف از پیش تعیین شده در نظر بگیریم (۷)، نکته حائز اهمیت این است که میانگین‌های اثربخشی سازمانی مدیران کمیته ملی المپیک در حیطه‌های سازماندهی تصمیم‌گیری، ارتباط با افراد و رضایت شغلی از مدیران سازمان تربیت بدنی و ادارات کل استان‌ها بیشتر است و به‌طور کلی می‌توان اذعان نمود که اثربخشی مدیران فدراسیون‌های ورزشی از مدیران سازمانی و ادارات کل قابل قبول‌تر است، ولی نباید از این قضیه غافل شد که میانگین نمرات اثربخشی دو گروه یا زیرمیانگین یا در حد میانگین است که نشان می‌دهد به‌طور کلی مدیران ورزشی سازمان‌های مورد بررسی اثربخشی قابل قبولی ندارند. با توجه به نتایج، بین مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ارتباط معنی‌داری وجود دارد؛ در نتیجه این بخش از نتایج تحقیق مبنی بر وجود ضعف در اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی با مطالعات و پژوهش‌های یوسفی (۱۳۷۶) و طبائیان (۱۳۸۱) همخوانی دارد. ریک ماتیز (۲۰۰۲) معتقد است نبود مهارت‌های ارتباطاتی به افزایش هزینه‌ها منجر می‌شود و در نهایت، اثربخشی را کاهش می‌دهد. رهبران مؤثر از طریق ارتباطات پل‌ها را می‌سازند و با سخنان و عملکردشان، گذشته و حال را با دیدی الهام‌بخش به آینده متصل می‌کنند. از نظر یوکل (۲۰۰۸) معمولاً رفتارهای رهبری، برنامه‌های مدیریت، شکل‌های ساختاری، ابتکارات بیرونی و نحوه استفاده از آن‌ها بر عملکردهای سازمانی اثرگذار است. در میان مواردی که بیان شد، برنامه‌ها و سیستم‌های مدیریت اثرگذارترند. از نتایج می‌توان چنین استنباط نمود که با توجه به آموزش‌پذیر بودن مهارت‌های ارتباطی، مدیران ورزشی به مرور زمان به‌دلیل شناخت بهتر از عوامل انسانی (گروه همکاران و جامعه ورزش به‌عنوان بخشی تأثیرگذار در جامعه) و با کسب تجربه، روند رو به رشدی در مهارت‌های ارتباطی داشته‌اند.

بر اساس نتایج شکل ۳ در مدل اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی در حالت تخمین استاندارد با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $\chi^2$  دو ۲۴۴/۸۴ است که مقدار نسبتاً زیادی است. کم بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده‌شده تحقیق است. همچنین خروجی  $RMSEA$  (۰/۰۶۸) را برای مدل نشان می‌دهد. هر چه این شاخص کمتر باشد، مدل برازش مناسب‌تری دارد؛ به عبارت دیگر مدل برازش و تناسب خوبی دارد که میزان (۰/۰۶۸) را برای

این شاخص نشان می‌دهد. معنی‌داری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده مدل اندازه‌گیری تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست آمده معنی‌دارند؛ زیرا مقدار آزمون معنی‌داری همه آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک‌تر است. معنی‌داری این اعداد نشان‌دهنده معنی‌دار بودن و تأیید شدن تحلیل عاملی تأییدی برای تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی است. میزان RMSEA کم و مناسب این مدل‌ها برازش مناسب و انطباق مدل مفهومی پژوهش را با داده‌های مشاهده‌شده به خوبی نشان می‌دهد؛ بنابراین نتایج اجرای مدل‌های اندازه‌گیری برای تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدل‌های مفهومی تحقیق را تأیید می‌نماید (شکل ۴).



شکل ۴. مدل پیشنهادی اثر مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی و نقش آن‌ها بر اثربخشی سازمانی

آنچه از مدل پیشنهادی استنباط می‌شود حاکی از این است که در شاخص مهارت‌های ارتباطی

مدل مذکور اثر حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی به ترتیب شامل مهارت بازخوردی، کلامی و شنودی است. این مهارت‌ها به ترتیب سهم بیشتری در ارتباطات را به خود اختصاص داده‌اند. در بخش ارتباطات بین فردی با بالادستان حیطه‌های اثرگذار به ترتیب آگاهی از دیگران، خودفاش‌سازی، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها، قبول بازخورد و ارزیابی و در نهایت خودنظمی و شفافیت است. در بخش ارتباطات بین فردی با زیردستان حیطه‌ها تغییر کرده و در این نوع از ارتباطات اثر هر یک از حیطه‌ها به ترتیب شامل: خودنظمی و شفافیت، خودفاش‌سازی، آگاهی از دیگران، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها و در نهایت قبول بازخورد و ارزیابی است. در بخش اثربخشی مدل ارائه‌شده حیطه‌های اثرگذار به ترتیب شامل سازماندهی، رضایت شغلی، تصمیم‌گیری و در نهایت ارتباط با افراد به‌عنوان عوامل اثرگذار در اثربخشی سازمانی ارائه می‌شود. با توجه به اینکه مدیران با استفاده از یافته‌های علوم مدیریت و ارتباطات برای فهم نگرش افراد، درک دیدگاه‌ها و الگوهای ارتباطی به‌منظور تعیین شیوه‌های مدیریتی تلاش می‌کنند، می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی زمینه مدیریت مؤثر و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل نمایند؛ بنابراین ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آن‌ها می‌تواند به بهبود سطح ارتباطات و در نهایت اثربخشی سازمانی منجر شود. در این خصوص محقق مدل ارائه‌شده رفتارها و مهارت‌های اثرگذار بر ارتباطات را به‌عنوان عاملی مهم در تأثیرگذاری بر دیگران و ایجاد زمینه دسترسی به اهداف فردی و سازمانی پیشنهاد می‌دهد و در نهایت، الگوی جدیدی ( شکل ۴) را از شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی و نقش آن بر اثربخشی مدیران ورزشی ارائه نموده است.

دکوچ و همکاران (۲۰۰۲) اشاره کرده‌اند که توانایی ارتباطی، مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان در هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار است. مدیران معمولاً در ماتریسی دو سطحی، اثربخشی و مقدار اطلاعات، یکی از راه‌کارهای ارتباطی را انتخاب می‌کنند. با توجه به پژوهش‌ها بهترین حالت ارتباط اثربخش تأیید و کشف کردن است؛ از این رو مدیران همواره به برقراری ارتباط با افراد توصیه می‌شوند (۶). مدیر ماهر باید روی راه‌هایی تمرکز کند که باعث بهبود روابطش می‌شود تا میان کارمندان جایگاه بهتری داشته باشد، ناسازگاری‌ها را به حداقل برساند و روی نظرها و رفتارها تأثیرگذار باشد تا در محل کار واکنش‌های عملی متقابل را کنترل کند. به‌طور کلی نتایج تحقیق نشان داد ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان شاخصی مناسب، نقش مؤثری در پیش‌بینی مهارت‌های ارتباطی، روابط بین فردی و اثربخش سازمانی مدیران

ورزشی دارد؛ از این رو این اطلاعات شناخت گسترده‌تری از روابط ابعاد شخصیتی، سطح مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی مدیران ارائه می‌دهد. بررسی ویژگی‌های شخصیتی مدیران می‌تواند به عوامل زمینه‌ای از قبیل بافت فرهنگی - اجتماعی، ساختار اجتماعی و حتی عملکرد سطوح مختلف مدیریتی در مورد عوامل فشار سازمانی و سیستم نظارت بر عملکرد و گزینش مدیر مربوط شود؛ بنابراین ضرورت برنامه‌ریزی به‌منظور شناخت علل موضوع و ارائه راه‌کار در این زمینه باید در ردیف اول اولویت‌های پژوهشی قرار گیرد. براساس یافته‌های تحقیق، مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی در سطح متوسط و ضعیف ارزیابی می‌شود. با توجه به اینکه ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آن‌ها می‌تواند به بهبود سطح ارتباطات و در نهایت اثربخشی سازمانی منجر شود، مسئولان باید راهبردهای مدیریتی مناسبی را به‌منظور رسیدن به سطح بهینه این شاخص برنامه‌ریزی و اجرا نمایند.

#### منابع:

1. Poczwadowski, A., Barott, J. E., & Henschen, K. P. (2002). The athlete and coach: Their relationship and its meaning. Results of an interpretative study. *International Journal of Sport Psychology*, 33, 116-140.
2. Sullivan, Philip (2004). Communication Differences between Male and Female Team Sport Athletes. *Communication Reports*; summer 2004; 17, 2; Academic Research Library. pg. 1231.
3. James, C. R. (2002). Designing learning organizations. *Organizational Dynamics*, 32(1), 46-61.
4. Yukl, Gary (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly* 19 (2008) 708-722.
5. Graham, Jennifer Lyn (1998). An Analysis of sport Managers interpersonal communication skills in selected Ontario amateur sport organization. University of Windsor. Windsor. Ontario. Canada. September
6. Duck, S. Kashman, (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of management executive*. Winter 2002. 41-57
7. Guo, K. and Sanchez, Y. (2009). Work place Communication. In N. Borkowski (Ed). *Organizational Behavior, Theory and Design*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers. pp. 71-101.
8. Nazari.R , Ehsani.M ,Gasemei.H , Ganjouei.A (2011).Communication Skill difference amonge Men and Women in sports. *Pan- Asian Journal of Sports and Physical Educatio* Vol.3 No.1 Mar.2011. P51



9. Chelladurai ,p and Haggerty(1991) Measures of organizational Effectiveness of Canadian Sport Organization. Canadian journal of sport science 1G (2)126-133.
10. Mathis, Rick (2007). building bridges through effective communication. Supervision; Oct; 68, 10; ABI/INFORM Global.
11. Papastergiou .Marina (2010).Enhancing Physical Education and Sport Science students' self-efficacy and attitudes regarding Information and Communication Technologies through a computer literacy course. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/compedu](http://www.elsevier.com/locate/compedu). Computers & Education 54 .298-308.
۱۲. طبائیان ، احمد(۱۳۸۱). رابطه بین پایگاه‌های قدرت با اثربخشی و عملکرد رؤسای دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور از دیدگاه خود و اعضای هیأت علمی. رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.
۱۳. عروف زاد، شهرام (۱۳۸۷). رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی با مهارت‌های ارتباطی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کشور. رساله دکتری مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی . دانشگاه تربیت معلم تهران.
۱۴. یوسفی ، بهرام(۱۳۷۶). طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی(در سازمان تربیت بدنی) ، رساله‌ی دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.



پښتو ښکته علمون انساني و مطالعات فرېښتې  
پرتال جامع علمون انساني