

مدیریت ورزشی _ زمستان ۱۳۹۲
دوره ۵، شماره ۴- ص ص : ۸۲-۶۷
تاریخ دریافت : ۹۰ / ۰۴ / ۰۵
تاریخ تصویب : ۹۱ / ۰۹ / ۲۱

مدل معادلات ساختاری اثر مهارت های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی و نقش آن بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران

۱. رسول نظری^۱ - ۲. محمد احسانی - ۳. فرید اشرف گنجوی - ۴. حمید قاسمی
۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، ۳. استادیار دانشگاه آزاد
اسلامی (واحد تهران مرکز)، ۴. استادیار دانشگاه پیام نور

چکیده

هدف این تحقیق بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی و نقش آن بر اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی بود. تحقیق از نوع توصیفی، تحلیلی بود که به روش پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش ۶۷۰ نفر از مدیران ورزشی سازمان‌های ورزش ایران بود. نمونه آماری تحقیق، به‌صورت تصادفی طبقه‌ای، انتخاب شد. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی بارتون جی، ارتباطات بین‌فردی گراهام، اثربخشی سازمانی هسو با پایایی ۰/۸۱، ۰/۸۶ و ۰/۹۰ بود. از طریق روش آماری استنباطی و مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی تأثیر متغیرهای مشاهده‌شده بر متغیرهای مکنون پرداخته شد. یافته‌ها نشان داد ارتباط معناداری بین مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی با بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی در سطح $(P \leq 0/05)$ وجود دارد. از این‌رو نتایج اجرای مدل‌های اندازه‌گیری برای تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی مدل‌های مفهومی پژوهش را تأیید کرد.

واژه‌های کلیدی

ارتباطات، اثربخشی سازمانی، سازمان‌های ورزشی، مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات فردی، مدیران ورزشی.

مقدمه

انسان به‌عنوان موجودی اجتماعی برای رفع نیازهای زندگی فردی و اجتماعی خود، نیازمند ارتباط و برقراری رابطه و تعامل با سایر افراد است. یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است (۱). پوکزواردوسکی^۱ (۲۰۰۲) اشاره بر این دارد که مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند باتوجه به تفاوت‌های فردی، توسعه ارتباطات انسانی و تفاوت‌های فرهنگی در جوامع مختلف، نیازمند تحقیقات گسترده‌ای است. ایجاد ارتباط، احساس اجتماعی بودن را در انسان برمی‌انگیزد و در برقراری این ارتباط، فرد به مهارت‌های تازه و طرز تفکرهای جدید دست می‌یابد تا جایی که با گسترده شدن سازمان‌ها، ارتباطات انسانی شکل پیچیده‌تری به خود می‌گیرند (۱۸). ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است. به‌گونه‌ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد. در صورتی که یکی از این عناصر فرستنده، گیرنده و پیام، موجود نباشند هیچ‌گونه ارتباطی برقرار نمی‌شود (۲۰).

براساس مدل‌های ارتباطی، اطلاعاتی که فرد از طریق حواس پنجگانه خود به‌دست می‌آورد، از فیلتر پردازش اطلاعات و براساس ارزش‌ها و عقاید تصمیمات می‌گذرند و فرد می‌تواند این داده‌ها را تغییر و تعمیم دهد (۱۲). با وجود این، همچنان تأثیرگذاری بر دریافت‌کننده پیام و اطمینان از میزان اثربخشی پیام و ایجاد زمینه تأثیرگذاری بر منبع هدف و شناخت و آگاهی از عوامل مؤثر بر رفتار و شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد و از طرفی توسعه دانش کاربردی راهکارهای نفوذ و قدرت و عوامل مؤثر بر رفتار نفوذی از جمله دغدغه‌های مدیریتی در رفتار سازمانی است (۲۲). مسائل شغلی و احساسات مدیران و عقاید آنان از جمله عوامل اثرگذار در ارتباط است. آنها برای توانایی ارتباط بین‌فردی برای کارکنان اهمیت ویژه‌ای قائلند. به عقیده مدیران، توانایی ارتباطی مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان به‌هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار است. براساس تحقیقات انجام گرفته، درک مدیران از ارتباطات با پایین‌دستان خیلی بهتر از بالادستان آنهاست. در صورتی که ادراکات زیردستان نشان داد که مدیران آنچنان که تصور می‌کنند ارتباط مؤثری با زیردستان برقرار

نکرده‌اند (۱۱). از این‌رو مدیران معمولاً در یک ماتریس در دو سطح، سطوح اثربخشی و مقدار اطلاعات یکی از راهکارهای ارتباطی را انتخاب می‌کنند (۷).

مدیران سازمان‌های ورزشی به دانش برقراری ارتباط نیاز دارند. آنها مسئول فعالیت‌های سازمان و برنامه‌ریزی، اهداف مشخص و اجرای ارزیابی، تعلیم و تربیت کارکنان و ... هستند. براساس نتایج تحقیق گیو^۱ (۲۰۰۹) یک مدیر لایق با هر دو عامل محیطی مثبت و منفی ارتباط برقرار خواهد کرد تا سازمان بتواند راه‌هایی را برای تحقیق و بحث روی سرمایه‌های مثبت و منفی نشان دهد. ارتباط مؤثر می‌تواند به یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها تبدیل شود (۱۰). در ارتباطات سازمانی مدیران و کارکنان، در دو سطح و لایهٔ ارتباطی به تعامل با دیگران می‌پردازند. بخشی از این ارتباطات بین‌فردی در سطح افقی انجام می‌شود که در این نوع ارتباطات افراد با کارکنان یا مدیران همسطح خود ارتباط برقرار می‌کنند. در سطح دیگر که به‌نظر می‌رسد بیشترین حجم ارتباطات را به خود اختصاص داده، ارتباطات عمودی است که در این بخش، مدیران یا کارکنان مجبورند با افراد زیردست و بالادست خود ارتباط برقرار کنند (۱۶). بر همین اساس، کاتز^۲ (۲۰۰۹) عنوان می‌دارد که اصولاً از منظر جامعه‌شناسی، مدیران باید دیدگاه ارتباطی داشته باشند. یکی از راه‌های برقراری ارتباط مؤثر در مدیریت شنوندهٔ خوب بودن است، از این‌رو محققان علوم رفتاری، آن پنج سبک (گوش دادن، همدلی، درک، فهم و ارزیابی) می‌دانند.

همان‌طور که اشاره شد، فرایند ارتباطات بین‌فردی مهم‌ترین بخش ارتباطات انسانی است. در این ارتباطات افراد در بخش ارتباطات با زیردستان، بالادستان و هم‌ردیفان تعریف می‌شود. در سازمان‌ها هر سه بخش از این ارتباطات قابل بررسی است، اما در ارتباط آنچه بیشتر به‌کار می‌رود، ارتباطات بین‌فردی با بالادستان و زیردستان است. حیطه‌های مختلفی که گراهام^۳ (۱۹۹۸) با عنوان ارتباطات بین‌فردی از آن استفاده کرده است شامل ارتباطات بین‌فردی آگاهی از خود و خودفاش‌سازی، خودنظمی و شفافیت، آگاهی از دیگران، قبول کردن بازخورد و ارزیابی، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌هاست. براساس تحقیقات انجام گرفته، سولیوان (۲۰۰۴) به این نتیجه رسید که خانم‌ها در بیشتر مواقع تمایل به خودفاش‌سازی دارند و اغلب در کارها عکس‌العمل‌های رساتر و

1 . Guo

2 . Katz

3 .Graham

واکنشی از خود بروز می‌دهند. در این راستا در ارتباطات، زنان بیشتر از مردان ارتباطات غیرکلامی استفاده می‌کنند. ضمن اینکه بین مردان و زنان ورزشی، در مؤلفه‌های کلامی و شنیداری اختلاف معناداری مشاهده شد (۲۰).

بیش از چند دهه است که اثربخشی موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمان‌هاست و از این نظر مدل‌ها و رویکردها و معیارهای مورد استفاده اثربخشی، مختلف و زیاد است. دایگوا و کراکار^۱ (۲۰۰۸) اثربخشی را دستیابی به اهداف تعریف می‌کنند. ضمن اینکه در پژوهش‌های دیگر، اثربخشی را انجام مأموریت یا دستیابی به اهداف تعریف می‌کنند. بوکل (۲۰۰۸) اثربخشی واقعی یک سازمان را میزان نیل به اهداف سازمانی می‌داند. اثربخشی را قابلیت بهره‌وری از محیط برای کسب منابع ارزشمند جهت استمرار عملکرد می‌دانند. درجه و میزانی از برآورده کردن نیازها یا تأمین معیارهای ارزیابی افراد خارج از سازمان تعریف می‌کند.

چلادورای و هاجرتی^۲ (۱۹۹۱) و ریک ماتیز^۳ (۲۰۰۷) اشاره بر این دارند که نبود مهارت در ارتباطات، به افزایش هزینه‌ها می‌انجامد 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 دید الهام‌بخش نسبت به آینده متصل می‌کنند (۸، ۱۵). براساس تحقیق پاپادیمتریوس و تیلور^۴ (۲۰۱۰) در سازمان‌ها معمولاً نخبگان کمترین رضایت را از سطح اثربخشی برنامه‌ها داشتند (۱۷). بنابراین به‌طور معمول رفتارهای رهبری، برنامه‌های مدیریت، شکل‌های ساختاری و ابتکارهای بیرونی و نحوه استفاده از آنها بر عملکردهای سازمانی تأثیر می‌گذارد. در بین مواردی که عنوان شد، برنامه‌ها و سیستم‌های مدیریت اثرگذارترند (۲۲).

طبائیان (۱۳۸۱) در پژوهشی عنوان کرد که 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 (۲). نتایج تحقیق لویز^۵ و همکاران (۲۰۰۹) حاکی از این است که در سازمان‌های ورزشی سبک‌های رهبری مدیران بر رضایت شغلی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم اثربخشی سازمانی اثرگذار است. بورتون و پیچی^۶

-
- 1 . Duygulu and Ciraklar
 - 2 . Chelladural and Hajerati
 - 3 . Rick Mathis
 - 4 . Papa dimitriou, Dimitra and Taylor, Peter
 - 5 . Lewis
 - 6 . Burton and Peachey

(۲۰۰۹) در پژوهش روی مدیران ورزشی، به این نتیجه دست یافتند که در هر دو گروه مردان و زنان، رهبران تحول‌گرا نسبت به رهبران ورزشی تعامل‌گرا در جهت کسب اهداف سازمانی و اثربخشی سازمانی موفق‌تر بودند.

یلماز و یرقان (۲۰۰۸) به این نتیجه رسید که بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ضمن اینکه نتایج تحقیق‌های رووالد و روهمن (۲۰۰۹) حاکی از ارتباط معنادار بین سبک‌های رهبری و اثربخشی سازمانی به صورت مستقیم بود. 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 معناداری وجود دارد (۳)، مدیران 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 کنند (۴). از این رو ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی 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 بین‌فردی افراد نسبت به زیردستان و بالادستان به بهبود سطح ارتباطات و در نهایت اثربخشی سازمانی بینجامد. بنابراین اگر بتوان شواهدی مبنی بر وجود ارتباط بین این متغیرها به دست آورد، علاوه بر ایجاد زمینه درک بهتر شرایط محیط کار و توسعه دانش پایه در این حوزه می‌توان امکان تحقق و دسترسی اهداف سازمانی را در بخش ورزش در کشور تسهیل کرد.

روش تحقیق

به منظور بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی و نقش آن بر اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی، با استفاده از روش مدلیابی معادلات ساختاری به بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته پرداخته شد و تأثیر متغیرهای مشاهده‌شده بر متغیرهای مکنون بررسی شد. از این رو تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی بود که به روش پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش، افراد شاغل در وزارت ورزش و جوانان

جمهوری اسلامی ایران شامل معاونان، مدیران ستادی سازمان، مدیر کل استان‌ها و معاونان، کارکنان در سطح کارشناسان سازمان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بود. حجم جامعه آماری پژوهش براساس اطلاعات دریافت‌شده حدود ۶۷۰ نفر بود. نمونه آماری تحقیق، به صورت تصادفی انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای^۱ و از روش کوکران^۲ با اشتباه مجاز (۰/۰۵) استفاده شد. از این رو در این پژوهش تعداد کل نمونه ۲۴۵ نفر در نظر گرفته شد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش شامل پرسشنامه‌های اطلاعات فردی، مهارت‌های ارتباطی بارتون ج^۳ ی با پایایی ۰/۸۱، ارتباطات بین‌فردی گراهام^۴ با پایایی ۰/۸۶ و اثربخشی سازمانی هسو^۵ با پایایی ۰/۹۰ بود. روش‌های آماری شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی بود. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ و Lisrel نسخه ۸/۵۴ با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.

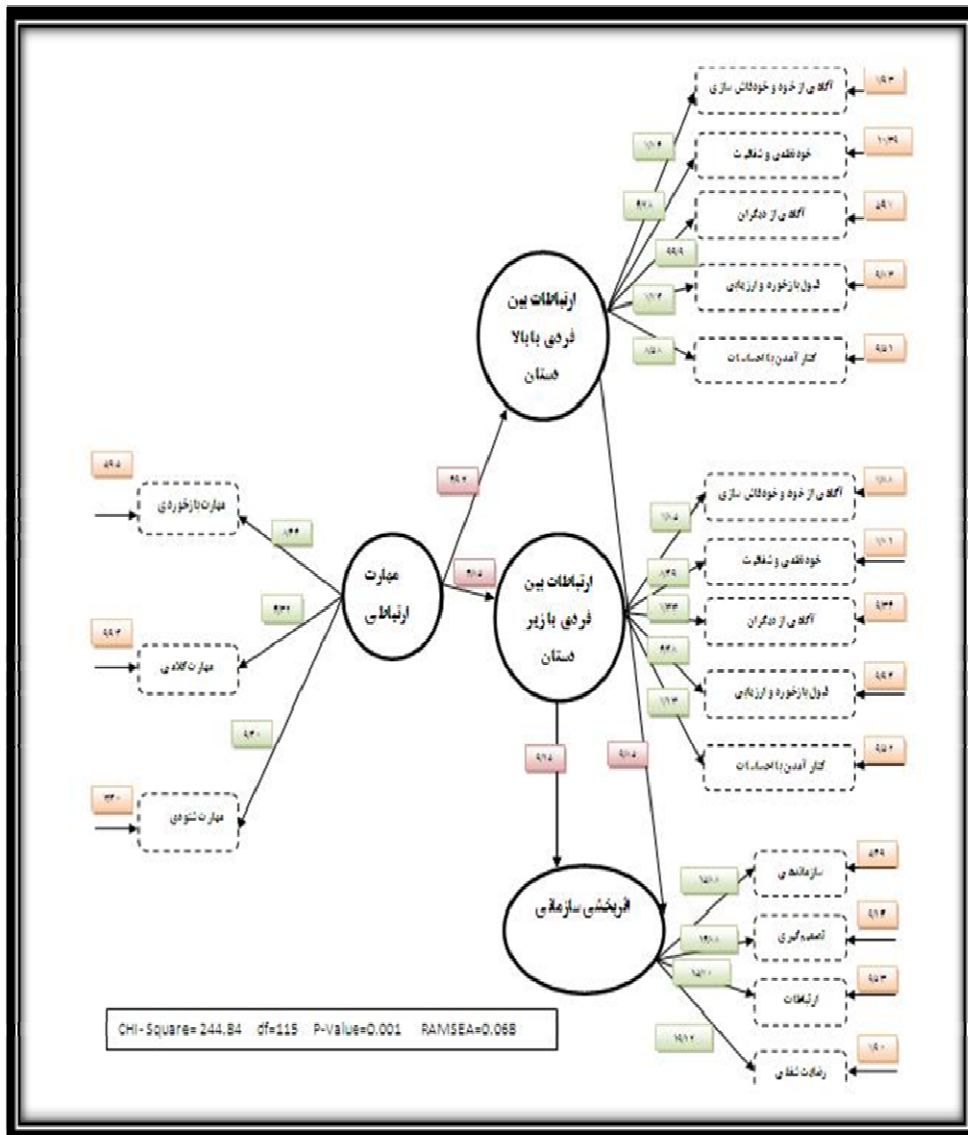
نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۱ - فراوانی مدیران از نظر حوزه فعالیت - جنسیت

متغیرها	فراوانی	درصد فراوانی
وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل استان‌ها	۵۵	۲۲
کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها	۱۹۰	۷۸
جنسیت		
آقایان	۱۸۷	۷۶/۳
خانم‌ها	۵۸	۲۳/۷

نتایج جدول ۱ نشان داد از بین ۲۴۵ پرسشنامه تحلیل‌شده ۵۵ نفر یعنی حدود ۲۲ درصد نمونه از بین مدیران وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها و ۱۹۰ نفر یعنی حدود ۷۸ درصد از بین مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی، ۵۸ نفر حدود ۲۳/۷ درصد زن و ۱۸۷ نفر یعنی حدود ۷۶/۳ درصد از نمونه مذکور مرد بودند.

- 1 . Stratified sampling
- 2 . Cochran
- 3 . Bartholomew
- 4 . Geraham
- 5 . Hsu

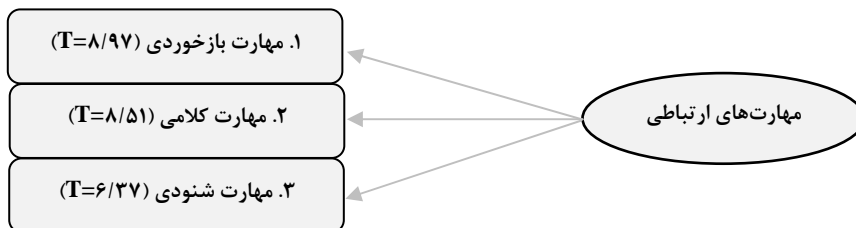


شکل ۱ - نمره‌های (T-value) تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی

براساس نتایج شکل ۱، معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده از مدل اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. باتوجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 دو ۲۴۴/۸۸ است. همچنین خروجی $RMSEA$ (۰/۰۶۸) را برای مدل نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

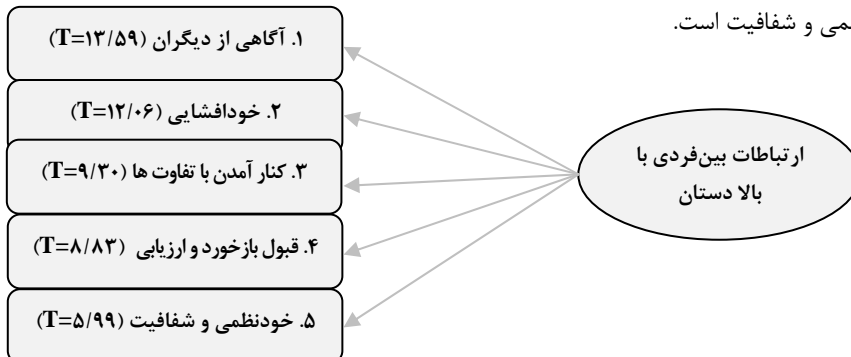
نتایج مدل اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی در حالت تخمین استاندارد، حاکی از مناسب بودن مدل است. باتوجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 دو ۳۷۳/۲ درصد است که مقدار مناسبی است. پایین بودن مقدار این شاخص بیانگر تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده‌شده تحقیق است. همچنین خروجی $RMSEA$ (۰/۰۶۶) را برای مدل نشان می‌دهد. هرچه این شاخص کمتر باشد، مدل برازش مناسب‌تری می‌شود. ضمن اینکه براساس تحلیل مدل مهارت‌های ارتباطی اولویت هر یک از حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی مشخص دارد که به ترتیب اولویت مهارت بازخوردی، کلامی و شنودی بیشترین نقش را در مهارت‌های ارتباطی دارند.



شکل ۲ - مدل مفهومی مهارت‌های ارتباطی

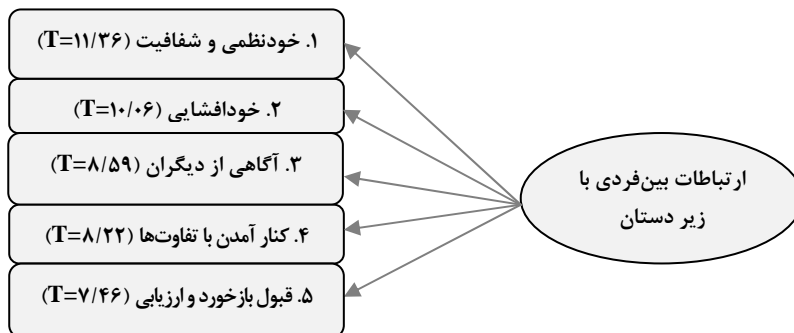
نتایج مدل اندازه‌گیری ارتباطات بین‌فردی با بالادستان در حالت تخمین استاندارد، حاکی از مناسب بودن مدل است. باتوجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 دو ۲۹/۰۲ است که مقدار به نسبت بالایی است. پایین بودن مقدار این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده‌شده تحقیق است. همچنین

خروجی (RMSEA) (۰/۰۴۹) را برای مدل نشان می‌دهد. اولویت‌های حیطه‌های ارتباطات بین‌فردی با بالادستان به‌ترتیب آگاهی از دیگران، خودفاش‌سازی، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها، قبول بازخورد و ارزیابی و در نهایت خودنظمی و شفافیت است.



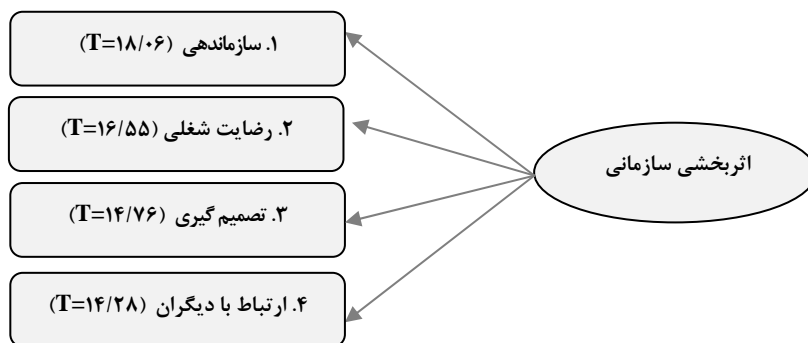
شکل ۳ - مدل مفهومی ارتباطات بین‌فردی با بالادستان

نتایج مدل اندازه‌گیری ارتباطات بین‌فردی با زیردستان در حالت تخمین استاندارد، حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 دو ۱۸۳/۰۲ است که مقدار به‌نسبت بالایی است. پایین بودن مقدار این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده‌شده تحقیق است. همچنین خروجی (RMSEA) (۰/۰۶۲) را برای مدل نشان می‌دهد. بنابراین مدل از برازش و تناسب خوبی برخوردار است. ضمن اینکه اولویت هریک از حیطه‌های ارتباطات بین‌فردی با زیردستان به‌ترتیب خودنظمی و شفافیت، خودفاش‌سازی، آگاهی از دیگران، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها و در نهایت قبول بازخورد و ارزیابی است.



شکل ۴ - مدل مفهومی ارتباطات بین‌فردی با زیردستان

نتایج مدل اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. نتایج حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 دو ۲۶۴/۰۲ است که مقدار به نسبت بالایی است. پایین بودن مقدار این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده‌شده تحقیق است. همچنین خروجی (RMSEA) (۰/۰۵۸) را برای مدل نشان می‌دهد. براساس مدل جدید، اثربخشی سازمانی ترتیب هریک از حیطه‌های اثربخشی شامل سازماندهی، رضایت شغلی، تصمیم‌گیری و در نهایت ارتباط با افراد است.



شکل ۵ - مدل مفهومی اثربخشی سازمانی

نتایج مدل اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی در حالت تخمین استاندارد، با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 دو ۲۴۴/۸۴ است که مقدار به نسبت بالایی است. پایین بودن مقدار این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده‌شده تحقیق است. همچنین خروجی (RMSEA) (۰/۰۶۸) را برای مدل نشان می‌دهد. هرچه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. به عبارت دیگر مدل از برازش و تناسب خوبی برخوردار است. معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی بالادستان و زیردستان و اثربخشی سازمانی را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادارند، زیرا مقدار آزمون معناداری^۱ از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر و از ۱/۹۶- کوچک‌تر است. معناداری این اعداد نشان‌دهنده معنادار بودن و تأیید شدن تحلیل عاملی تأییدی برای تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی بالادستان و

1. T-Value

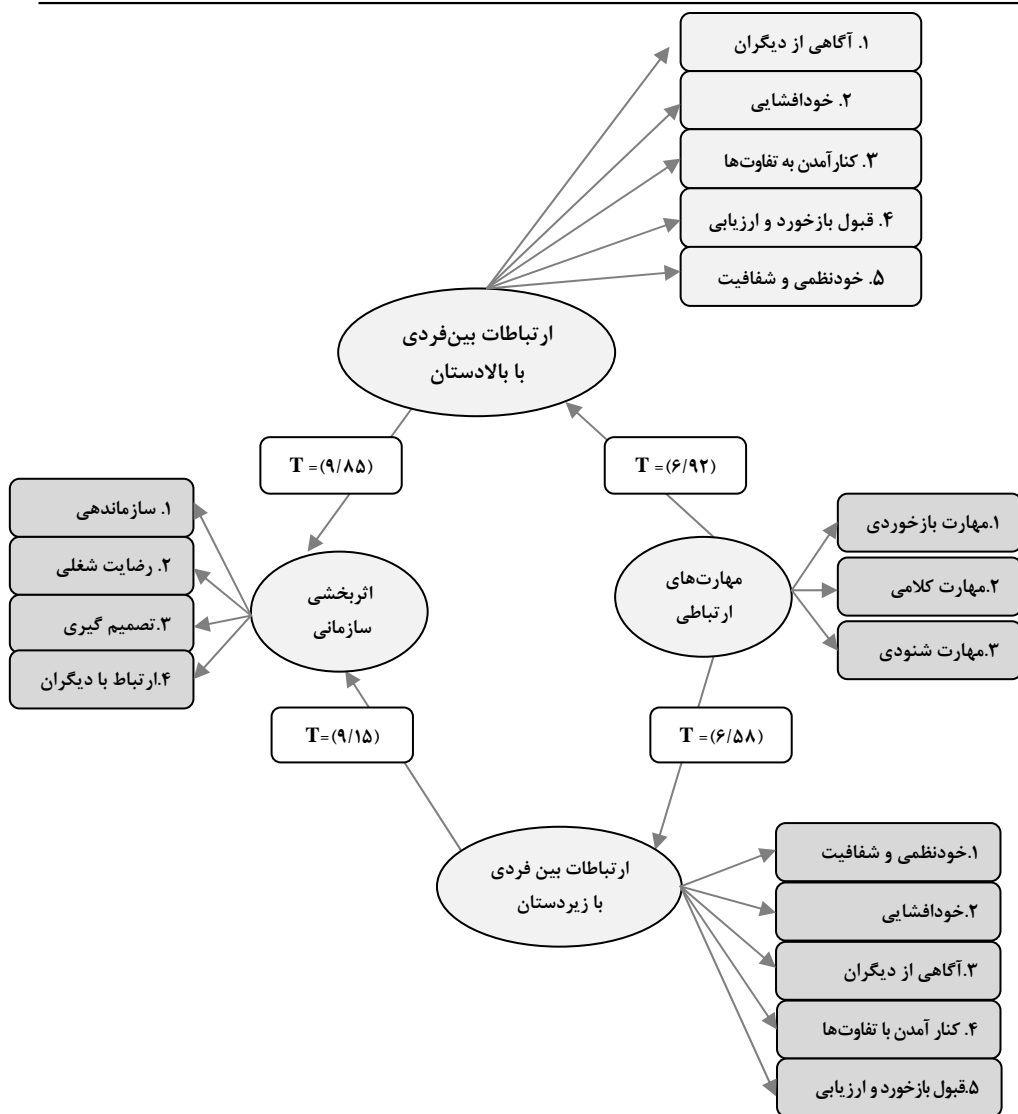
زیردستان و اثربخشی سازمانی است. بنابراین نتایج اجرای مدل‌های اندازه‌گیری برای تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی بالادستان و زیردستان و اثربخش سازمانی نشان‌دهنده تأیید شدن مدل‌های مفهومی تحقیق است. براساس تحلیل شکل ۱، مقدار اثر مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین‌فردی با بالادستان و زیردستان مشخص شد که با توجه به نتایج مقدار اثر مذکور، تفاوت چندانی با هم ندارد. همچنین اثر ارتباطات بین‌فردی با بالادستان و زیردستان بر اثربخشی سازمانی هم براساس مقدار درج‌شده در شکل مذکور تفاوت زیادی با هم ندارند و هر دو به یک مقدار بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارند.

براساس تحلیل مدل مهارت‌های ارتباطی اولویت هریک از حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی مشخص می‌شود که به ترتیب اولویت مهارت بازخوردی، کلامی و شنودی بیشترین نقش را در مهارت‌های ارتباطی دارند. نتایج مدل حاضر با مدل مهارت‌های ارتباطی بارثون جی (۱۹۹۰) در زیرحیطه‌های مهارت‌های ارتباطی همخوان نیست، چرا که محقق مذکور حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی را به ترتیب مهارت کلامی، شنودی و بازخوردی اذعان کرده بود، ولی در این مدل مهارت بازخوردی نقش مهم‌تری در مهارت‌های ارتباطی دارد.

براساس تحلیل حیطه‌های ارتباطات بین‌فردی، اولویت‌های حیطه‌های ارتباطات بین‌فردی با بالادستان به ترتیب آگاهی از دیگران، خودفاش‌سازی، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها، قبول بازخورد و ارزیابی و در نهایت خودنظمی و شفافیت است. ضمن اینکه اولویت حیطه‌های ارتباطات بین‌فردی با زیردستان به ترتیب خودنظمی و شفافیت، خودفاش‌سازی، آگاهی از دیگران، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها و در نهایت قبول بازخورد و ارزیابی است. نتایج مدل حاضر با نتایج پژوهش گراهام (۱۹۹۸) در اولویت‌بندی زیرحیطه‌ها همخوانی نداشت.

براساس مدل جدید اثربخشی سازمانی ترتیب هریک از حیطه‌های اثربخشی شامل سازماندهی، رضایت شغلی، تصمیم‌گیری و در مهارت ارتباط با افراد است که این نتایج با نتایج هسو (۲۰۰۲) در اولویت‌بندی زیرحیطه‌ها مطابقت نداشت، چرا که هسو اولویت‌بندی زیرحیطه‌های اثربخشی سازمانی را به ترتیب سازماندهی، ارتباطات، تصمیم‌گیری و رضایت شغلی می‌دانست. البته هر دو مدل حاضر و مدل هسو اشاره بر این دارند که سازماندهی نقش مهمی در اثربخشی سازمانی دارد. به همین دلیل سازماندهی در هر دو مدل در اولویت اول قرار گرفت. البته ذکر این نکته حائز اهمیت است که شاید تفاوت‌های فرهنگی - اجتماعی از مهم‌ترین دلایل تفاوت

در اولویت‌بندی زیرحیطه‌های هریک از متغیرهای مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین‌فردی و اثربخشی سازمانی باشد. باتوجه به اینکه مدیران با استفاده از یافته‌های علوم مدیریت و ارتباطات، سعی در فهم نگرش افراد، درک دیدگاه‌ها و الگوهای ارتباطی به‌منظور تعیین شیوه‌های مدیریتی دارند، از این‌رو آنها 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 کنند. بنابراین ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آنها می‌تواند به بهبود سطح ارتباطات و در نهایت اثربخشی سازمانی منجر شود. در همین زمینه، مدل ارائه‌شده رفتارها و مهارت‌های اثرگذار بر ارتباطات را به‌عنوان عاملی مهم در تأثیرگذاری بر دیگران می‌داند و ایجاد زمینه دسترسی به اهداف فردی و سازمانی را پیشنهاد می‌دهد و در نهایت الگوی جدیدی (شکل ۶) را از شاخصه‌های مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی و نقش آن بر اثربخشی مدیران ورزشی ارائه می‌دهد. آنچه از مدل پیشنهادی استنباط می‌شود، حاکی از این است که در عامل مهارت-های ارتباطی مدل مذکور اثر حیطه‌های مهارت مذکور به‌ترتیب شامل مهارت بازخوردی، کلامی و شنودی است. این مهارت‌ها به‌ترتیب سهم بیشتری را در ارتباطات به خود اختصاص داده‌اند. در بخش ارتباطات بین‌فردی با بالادستان حیطه‌های اثرگذار به‌ترتیب آگاهی از دیگران، خودفاش‌سازی، کنار آمدن با احساسات و تفاوت‌ها، قبول بازخورد و ارزیابی و در نهایت خودنظمی و شفافیت است. در بخش ارتباطات بین‌فردی با زیردستان حیطه‌ها تغییر می‌کند و در این نوع ارتباطات اثر هریک از حیطه‌ها به‌ترتیب 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 به‌ترتیب شامل سازماندهی، رضایت شغلی، تصمیم‌گیری و در نهایت ارتباط با افراد است. باتوجه به اینکه مدیران حدود دو سوم از زمان ارتباطی خود را صرف ارسال پیام‌ها به‌طور عمودی به رؤسا و مرئوسین خود می‌کنند (۳) و از آنجا که وقتی ارتباط برای مدیران مهم تلقی شود، در بین آنها تعهد به‌وجود می‌آورد (۱۹). از این‌رو به‌نظر می‌رسد داشتن حداقل‌هایی از مهارت‌های ارتباطی و مهارت در ارتباطات بین‌فردی جزء عوامل مهم هر مدیری محسوب می‌شود که در ارتباطات در ورزش به‌عنوان یک پدیده پیچیده اجتماعی نقش بسیار مهم و حائز اهمیت دارد. توانایی ارتباطی، مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان و موفقیت افراد در کار است. از این‌رو دارا بودن توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فرد در بین مدیران بسیار حائز اهمیت است.



شکل ۶ - مدل پیشنهادی اثر مهارت‌های ارتباطی بر ارتباطات بین فردی و نقش آنها بر اثربخشی سازمانی

از آنجا که بیش از ۲۵ درصد مشکلات مربوط به روابط افراد در سازمان و به دلیل وجود مشکلات ارتباطی در سطح فردی و سازمانی است (۲۰)، باید توجه داشته باشیم هنگامی که افراد در محل کار به شکل مناسبی ارتباط

برقرار نکند، زمان را تلف می‌کنند. منابع را هدر می‌دهند، در رسیدن به اهداف با شکست مواجه شده و روابط آنها با یکدیگر خراب می‌شود. بنابراین مدیر ماهر باید روی راه‌هایی که موجب بهبود روابط می‌شود، تمرکز کند تا در بین کارمندان جایگاه بهتری به‌دست آورد. همچنین باید ناسازگاری‌ها را به حداقل برساند و با تأثیرگذاری روی نظرها و رفتارهای افراد در محل کار واکنش‌های عملی متقابل را به‌خوبی کنترل کند.

از آنجا که براساس نتایج حاصله ارتباط معناداری بین مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی با بالادستان و زیردستان وجود دارد، به‌طور معمول مدیرانی که مهارت‌های ارتباطی بالاتری دارند، در ارتباطات بین‌فردی موفق‌تر عمل می‌کنند. از این‌رو مدیران که ارتباطات بین‌فردی بهتری در هر دو سطح با بالادستان و زیردستان برخوردارند، می‌توانند در مورد احساسات کارکنان و همکاران فهم بهتری داشته باشند. اعتماد دیگران را نسبت به خودشان بهتر جلب کنند، به دیگران کمک کنند تا او را بهتر بفهمند. ضمن اینکه در کلام با شفافیت بیشتری صحبت می‌کنند. به نظرهای دیگران به‌خوبی گوش فرامی‌دهند، انتقادات نسبت به خود را می‌شنوند و پس از تجزیه و تحلیل نسبت به جواب و برطرف کردن آنها اقدام می‌کنند، صادقانه مفاهیم مدنظر خود را به دیگران انتقال می‌دهند.

منابع و مأخذ

۱. رابینز، استیفن. پی. (۱۳۷۸). "رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)". ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ص ۵.
۲. 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. صص: ۱۳۳-۱۲۶.
۳. عروف زاد، شهرام. (۱۳۸۷). "رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی با مهارت‌های ارتباطی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی کشور". رساله دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، دانشگاه تربیت معلم تهران. صص: ۷۷-۷۲.

۴. یوسفی، بهرام. (۱۳۷۶). "طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی (در سازمان تربیت بدنی)". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران. صص: ۴۱-۵۷.

5. Burton, L. and Peachey, J. W. (2009). "Transactional or transformational? Leadership preferences of division III athletic administrators". *Journal of intercollegiate sport*, 2. 2. PP: 245-259.

6. Chelladurai, P. and Haggerty (1991). "Measures of organizational effectiveness of Canadian sport organization". *Canadian journal of sport science*. 1G (2). PP: 126-133.

7. Duck, S. Kashman. (2000). "A strategy for communicating about uncertainty". *Academy of management executive*. Winter issue. PP: 41-57.

8. Duygulu, E., and Ciraklar, N. (2008). "Team effectiveness and leadership roles". *MPRA paper*, No. 7345. Posted 18. Online at: <http://mara.ub.uni-muenchen>

9. Guo, Kristina. L. (2009). "Effective communication in health care: strategies to". *The business review*, Cambridge. Vol. 12, No. 2. PP:79-85.

10. 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.

11. Graham, J. L. (1998). "An analysis of sport managers interpersonal communication skills in selected Ontario amateur sport organization". *University of Windsor, Windsor. Ontario. Canada, Sep. Issue*. PP:66-72.

12. James, C. R. (2002). "Designing learning organizations". *Organizational dynamics*, 32 (1). PP: 46-61.

13. Katz, E. (2009). "Why sociology abandoned communication". *Published online: 3 Sep. springer science + Business Media. LLC*.

14. Lewis, H. Lock, K. A. and Sexton, T. R. (2009). **“Organizational capability, efficiency and effectiveness in major league baseball 1901-2002”**. *European Journal of operation research*. 197 (2). PP: 731-740.
15. Mathis, Rick (2007). **“Building bridges through effective communication”**. *Supervision*; Oct. 68, 10. ABI / INForm Global.PP:270-286.
16. 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. P: 51.
17. Papastergiou, M. (2010). **“Enhancing physical education and sport science students' self – efficacy and attiudes regarding information and communication technologies through a computer literacy course”**. *Journal homepage*:
www.elsevier.com/locate/compedu.computers&educatio.54, PP: 298-308.
18. Poczwadowski, A. Barott, J. E. and Henschen, K. P. (2002). **“The athlete and coach: their relationship and its meaning. Results of an interpretative study”**. *International journal of sport psychology*, 33, PP: 116-140.
19. RoWold, J. and Rohmann, A. (2009). **“Relationsips between leadership styles and follower's emotional experience and effectiveness in the voluntary sector”**. *Nonprofti and voluntrary sector quarterly*. 38. 2. PP: 270-286.
20. Sullivan, P. (2004). **“Communication differences between male and female team spon athletes”**. *Communication reports*. Summer 2004, 17, 2. *Academic research library*. P: 1231.
21. Yilmaz, C. and Ergun, E. (2008). **“Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy”**. *Journal of world business*. 43. 3. PP: 290-306.
22. Yukl, G. (2008). **“How leaders influence organizational effectiveness”**. *The leadership quarterly* 19. PP: 708-722.