

نقش مهارت‌های ارتباطی بر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و ساختار گرا و اثربخشی سازمانی سازمان‌های ورزشی

طیبه زرگر^۱
رسول نظری^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۳/۳

شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری مدیران و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آنها، هدف عمده این تحقیق بود. تحقیق حاضر از نوع همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام گردید. تعداد ۲۴۵ نفر از بین حدود ۷۰۰ مدیر ورزشی فدراسیون‌های ورزشی به عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش شامل پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی بود. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی شامل تحلیل مسیر استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، ارتباط معنی‌داری بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های رهبری و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی وجود دارد. نتایج حاصله نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل معادلات ساختاری است. ($AGFI=0/90$, $RMSEA=0/054$, $GFI=0/91$) نتایج اجرای مدل‌های تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری و اثربخشی سازمانی نشان دهنده تایید مدل‌های مفهومی تحقیق است. لذا توصیه می‌شود مهارت‌های ارتباطی به عنوان یکی از فاکتورهای اثر گذار در انتخاب مدیران برای سازمان‌های ورزشی مدنظر متولیان قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری، اثربخشی سازمانی و سازمان‌های ورزشی

۱. استادیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۲. استادیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

مقدمه

یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به اثربخشی، کارایی و در نهایت بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی است. (رضائیان، ۱۳۸۳) این موضوع ارتباط تنگاتنگی با جنبه‌های مختلف فردی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دارد. (شیخ‌علیزاده و تجاری، ۱۳۹۲) از آنجا که بروز یک رفتار معین، به شرایط تعریف شده‌ای وابسته است، لذا 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 توسعه ارتباطات انسانی در دنیای امروز و تفاوت‌های فرهنگی در جوامع مختلف، نیازمند تحقیقات گسترده‌ای است. (نظری، قاسمی و سهرابی، ۱۳۹۴)

در جهان معاصر که سازمان‌ها در حال تغییر و تحول هستند، مدیران سازمان‌ها باید اندیشه و افکار نو داشته باشند. مدیران قرن بیست و یکم باید با هوشیاری و گوش به زنگی، حساس بودن، سخت‌کوشی و علاقه و یادگیری مستمر موفق شوند. (نظری، دادخواه و یکتایار، ۱۳۹۲) باید توجه داشت که مدیریت در محیط‌های رقابتی از مزیت‌های نسبی و اساسی سازمان‌هاست. در دنیای کنونی که در هر سازمان بزرگی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، مدیران باید برای رسیدن به موفقیت و اهداف راهبردی سازمان‌هایشان اثربخش و کارا عمل کنند. (گابریل و آلیانا، ۲۰۱۵) در این راستا سازمان‌های ورزشی نیز که به امر توسعه ورزش می‌پردازند از این امر مستثنی نیستند و الزاماً نیاز به مدیران و رهبران کارآمد دارند. (یعقوبی و فرقانی، ۱۳۹۴) به بیان دیگر، برای ساخت و نگهداشت پایدار سازمانی مؤثر، به مدیرانی با کفایت دارای ویژگی‌های ویژه‌ای از قبیل مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، اجتماعی، مهارت خلاقانه، مهارت مخالفت‌پذیری و مهارت معنوی نیاز است. بر اساس نتایج پژوهش‌ها، در بین مدیران ورزشی تنها ۴/۶ درصد از ارتباط مؤثر برای حوزه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. (گیو^۱، ۲۰۰۹) این نشان از آن دارد که حوزه‌های ارتباطات بین فردی نیاز به توجه بیشتری دارد. نظری و همکاران (۲۰۱۱) به این نتیجه دست یافتند که مهارت‌های بنیادی بر ارتباطات بین فردی مدیران و نیز اثربخشی سازمانی آنان تاثیر معنی‌داری دارد. ضمن اینکه در بخش تفاوت‌های شخصیتی در ارتباطات اشاره بر این دارد که ارتباطات مردان و زنان با هم متفاوت می‌باشد. باید توجه داشت مدیرانی که از مهارت‌های گفتاری، شنودی و بازخوردی بهتری برخوردار باشند، موفق به ایجاد ارتباط اثربخش خواهند شد. (گراهام^۳، ۱۹۹۸)

بحث رهبری، موضوعی است که همواره با زندگی اجتماعی انسان مطرح بوده است. انجام موفقیت‌آمیز هر کار گروهی مستلزم مدیریت صحیح و کارآمد است. بنابراین افراد به منظور دستیابی به اهداف گروهی به مدیر یا رهبر توانمند و اثرگذار نیاز دارند. (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲) رهبری در سازمان‌ها برای شکل دادن به دیدگاه کارکنان، پاسخ به تغییر و پذیرش نوآوری اهمیت زیادی دارد؛ به حدی که مطالعات نشان داده است که سازمان‌ها در صورتی می‌توانند موفق باشند که مدیران و کارکنان انطباق‌پذیر باشند و با یکدیگر در جهت بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای کاری تلاش نمایند. (اورگین^۴ و همکاران، ۲۰۱۵) الگوی مدیریتی، نوعی الگوی رفتاری

1. Gabriel & Alina
2. Gue
3. Graham
4. Omoregin

به نسبت پایدار است که از ویژگی‌های یک رهبر به حساب می‌آید. محققان معتقدند رویکردهای جدید رهبری قادر است اثرات مطلوبی را بر نگرش و رفتارهای پیروان داشته باشد و تعهد و رضایت کارکنان را افزایش دهند. اتخاذ الگوی رهبری جهت بقا و توسعه سازمان در بلند مدت به صورت تجلی مدیریت اثربخش بسیار مهم است. (ناظم و حدادپور، ۱۳۹۲) از آنجا که الگوی مدیریتی نشان دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت مدیران است، عاملی که الگوی مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد، بستگی به شیوه نگرش رهبر نسبت به نقش خود و کارکنان سازمان دارد. (نظری، قاسمی و سهرابی، ۱۳۹۴) از این رو، استفاده صحیح از الگوهای مناسب رهبری می‌تواند به افزایش تعهد و وفاداری پیروان منجر شود. (حلاجی، زرتشتیان و تندنویس، ۱۳۹۰)

نظریه رهبری تحول‌گرا و ساختارگرا، یکی از چارچوب‌های نظری است که از سوی باس^۱ (۱۹۹۶) مطرح شد. بررسی نتایج بیشتر تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا، در مقایسه با سایر سبک‌های مدیریتی ساختارگرا و بی تفاوت تأثیر مثبتی بر انگیزش کاری، عملکرد، موفقیت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کارایی، اثربخشی و به طور کلی بهره‌مندی سازمانی دارد. (شیخعلی زاده و تجاری، ۱۳۹۲) محققان اشاره بر این دارند که رهبری تحول‌گرا موجب افزایش قابلیت‌های کارکنان، بهبود خلاقیت، نظم و انضباط و مسئولیت‌پذیری می‌شود. بنابراین، رهبری تحول‌گرا باید با توجه به توجه فردی، رفتار ایده‌آل، تحریک فردی، انگیزه الهام بخش و ویژگی‌های ایده‌آل در سازمان به عنوان یک راهنما مورد استفاده قرار بگیرد و راهنمایی برای سازمان‌های ورزشی باشد. (اورگین و همکاران، ۲۰۱۵) سبک رهبری نشان دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت رهبران است. چنانچه سبک رهبری به طور نامناسبی انتخاب شود، از یک سو منجر به کاهش کارایی افراد می‌شود و از سوی دیگر، به عنوان عامل به وجود آورنده تنیدگی روانی یا فشار روانی در آنها محسوب می‌شود. (سولیان^۲، ۲۰۰۴) عاملی که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شیوه نگرش رهبر نسبت به نقش خود و کارکنان است. بیشتر رهبران، دارای سبکی هستند که با ویژگی‌های خودشان انطباق دارد. فقط معدودی از رهبران می‌توانند سبک خود را با شرایط و افراد گوناگون منطبق سازند. باس (۱۹۹۶) اشاره بر این دارد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار رهنمون کنند. بر اساس نتایج پژوهش‌های چانگ، توماس، لام و یو^۳ (۲۰۰۱) مدیران ورزشی با اتخاذ سبک‌های رهبری مختلف می‌توانند دستیابی به اهداف، احساس خوشبینی، افزایش ابتکار، رضایت شغلی کارکنان و در نهایت فرایندهای داخلی و خارجی سازمانی را جهت کسب اهداف سازمانی تسهیل نمایند و در نتیجه اثربخشی سازمانی را افزایش دهند. ضمن اینکه بر اساس نتایج تحقیق‌های کنت و چلادوری^۴ (۲۰۰۵)، نظری و همکاران (۲۰۱۰) و دایگولا و سیراکلار^۵ (۲۰۰۸) رابطه معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی، رضایت از عملکرد، اثربخشی و در نهایت بهره‌وری وجود دارد.

یکی از موضوعاتی که بتازگی مورد توجه قرار گرفته است، مقوله اثربخشی سازمانی می‌باشد. (چو^۶، ۲۰۰۷)

1. Bass
2. Sulivan
3. CheungY Thomas, Lam & Yue
4. Kent and Chelladurai
5. Duygulu & Ciraklar
6. Cho

لی ویز و همکاران^۱ (۲۰۰۹) بر این نکته اشاره دارند که تمرکز بیشتر سازمان‌ها در جهت افزایش توانایی‌های کارکنان و مدیران برای عملکرد بهتر در یک محیط پویا می‌باشد. میانهای و جان^۲ (۲۰۰۸) در تعریف اثربخشی بیان می‌کنند که اندیشمندان علم مدیریت، اثربخشی را میزان دستیابی به اهداف می‌دانند. ضمن اینکه اثربخشی سازمانی یک مقوله پیچیده و مناقشه‌آمیز است و به آسانی قابل درک نمی‌باشد. به همین دلیل، رویکردهای مختلفی برای سنجش اثربخشی سازمانی ارائه شده است و هر کدام بر جنبه‌ای از اثربخشی تمرکز دارند. (هسو^۳، ۲۰۰۲) از این رو، باید توجه داشت که وجود ارتباطات مؤثر بین مدیر و کارکنان در کلیه سطوح سازمان برای اثربخشی و کارایی سازمان ضروری است. اگرچه سبک رهبری در واقع نشان‌دهنده نحوه ارتباط مدیر با کارکنان می‌باشد و لزوم برخورداری از مهارت‌های ارتباطی برای موفقیت در مدیریت سازمان‌ها کاملاً روشن است. در واقع، شناسایی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک رهبری مدیران و نقش مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مدیریتی بر اثربخشی سازمانی می‌تواند مسیر سازمان را جهت دسترسی به اهداف از پیش تعیین شده تسهیل نماید.

شاید این پژوهش گام تازه‌ای برای ادامه پژوهش‌های بعدی باشد و در آینده، توجه علمی بیشتری در زمینه مطالعه مهارت‌های ارتباطی بر انتخاب الگوی مدیریتی صحیح مدیران ورزشی جلب نماید. فقدان پژوهش‌های کافی در زمینه تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر نوع مدیریت مدیران ورزشی، از یک سو و بررسی ضعیف این مهارت‌ها به صورت ترکیبی، از سوی دیگر محقق را بر آن داشت تا پژوهش گسترده‌ای در این حوزه انجام دهد. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران ورزشی در دستیابی به اهداف سازمانی خود، یاری رساند. با توجه به این ملاحظات، پژوهش حاضر جهت بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر سبک‌های رهبری مدیران ورزشی و اثر آن بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی انجام گرفت. بدین ترتیب، سوال اصلی این پژوهش آن است: آیا در بین مدیران ورزشی مهارت‌های ارتباطی بر انتخاب سبک رهبری و در نهایت اثربخشی سازمانی نقشی دارد و می‌توان بر اساس مولفه‌های هر یک از این متغیرها، مدلی ارائه نمود؟

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی، از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نظر ماهیت از انواع تحقیقات همبستگی است، زیرا هدف این پژوهش کشف اثر متغیرهاست که به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را معاونان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، مدیران کل استان‌ها و معاونان آنها، مدیران کمیته ملی المپیک و مدیران فدراسیون‌های ورزشی ایران تشکیل می‌دادند. حجم جامعه آماری این پژوهش بر اساس اطلاعات دریافت شده از کارگزینی سازمان‌های نامبرده، ۶۶۹ نفر برآورد گردید. نمونه آماری تحقیق، به صورت تصادفی طبقه‌ای، از بین جامعه آماری انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه، از روش کوکران^۴ (با اشتباه مجاز ۰/۰۵) استفاده شد. حجم نمونه برابر با ۲۴۵ نفر به

1. Lewis and et al.
2. MianYHai& Jun
3. Hsu
4. Cochran

دست آمد. از پرسشنامه‌های «مهارت‌های ارتباطی» بارثون جی (۱۹۹۰) با ابعاد مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی، «سبک‌های رهبری» باس و اولیو (۱۹۹۵) با مولفه‌های سبک رهبری ساختارگرا و سبک رهبری تحول‌گرا و «اثربخشی سازمانی» هسو (۲۰۰۲) با مولفه‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات، سازماندهی و رضایت شغلی به عنوان ابزار اندازه‌گیری پژوهش استفاده شد. پایایی پرسشنامه «مهارت‌های ارتباطی» توسط نظری و همکاران (۲۰۱۱) حدود ۰/۸۱، «پرسشنامه سبک‌های رهبری» توسط نظری و همکاران (۲۰۱۰) نزدیک ۰/۸۵ و پرسشنامه «اثربخشی سازمانی» توسط شیخعلی زاده (۱۳۹۰) حدود ۰/۹۱ گزارش گردیده- ضمن اینکه روایی پرسشنامه‌ها نیز توسط محققان یاد شده مورد تصدیق قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد و از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی شامل تحلیل مسیر استفاده گردید. برای تحلیل داده‌ها از بسته نرم‌افزاری آماری علوم اجتماعی^۱ نسخه ۱۶ و لیزرل^۲ نسخه ۸/۵۴ با سطح اطمینان ۹۵ درصد بهره‌گیری شد.

یافته‌های پژوهش

نتایج نشان داد که حدود ۲۳/۷٪ از مدیران ورزشی ایران را خانم‌ها و حدود ۷۶/۳٪ درصد را آقایان تشکیل می‌دهند. ضمن اینکه ۸۴/۹٪ درصد مدیران دارای مدرک لیسانس، ۱۴/۳٪ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و تنها ۰/۸٪ درصد از مدیران که در راس امور هستند دارای مدرک دکتری می‌باشند. در مورد رشته تحصیلی مدیران ورزشی، ۵۱/۴٪ درصد در رشته تربیت بدنی و ۴۸/۶٪ درصد در سایر رشته‌ها تحصیل نموده بودند. ابتدا برای آزمون نرمال بودن نمونه‌ها، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و برای همگنی واریانس از آزمون لوین استفاده شد. (p ≤ ۰/۰۵) بر اساس نتایج به دست آمده، نمونه آماری تحقیق از توزیع نرمال تبعیت می‌کردند و متغیرهای تحقیق از تجانس واریانس برخوردار بودند.

جدول ۱: آزمون تفاوت میانگین حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی

متغیر	درجه آزادی	آماره آزمون t	سطح معناداری
مهارت ارتباطی	۱۶	۹/۹۳۸	۰/۰۳۵

از نتایج چنین استنباط می‌گردد که تفاوت معنی‌داری بین میانگین‌های وضعیت موجود و وضعیت مطلوب حیطه‌های کلامی، شنودی و بازخوردی مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی وجود دارد. (p > ۰/۰۵)

1. SPSS

2. Lisrel

جدول ۲: نتایج آماری مربوط به ارتباط بین سن، سابقه کار و سابقه مدیریت و مهارت‌های ارتباطی

عوامل	آماره	سن	سابقه کار	سابقه مدیریت
مهارت‌های ارتباطی	ضریب پیرسون	۰/۲۸۰	۰/۰۳۵	۰/۰۴۹
	عدد معنی داری	۰/۵۰۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	تعداد	۲۴۵	۲۴۵	۲۴۵

نتایج حاکی از این است که ارتباط معنی داری بین سابقه کار، مدیریت و مهارت‌های ارتباطی مشاهده شد. ($p > ۰/۰۵$)

جدول ۳: آزمون تفاوت میانگین سبک‌های رهبری

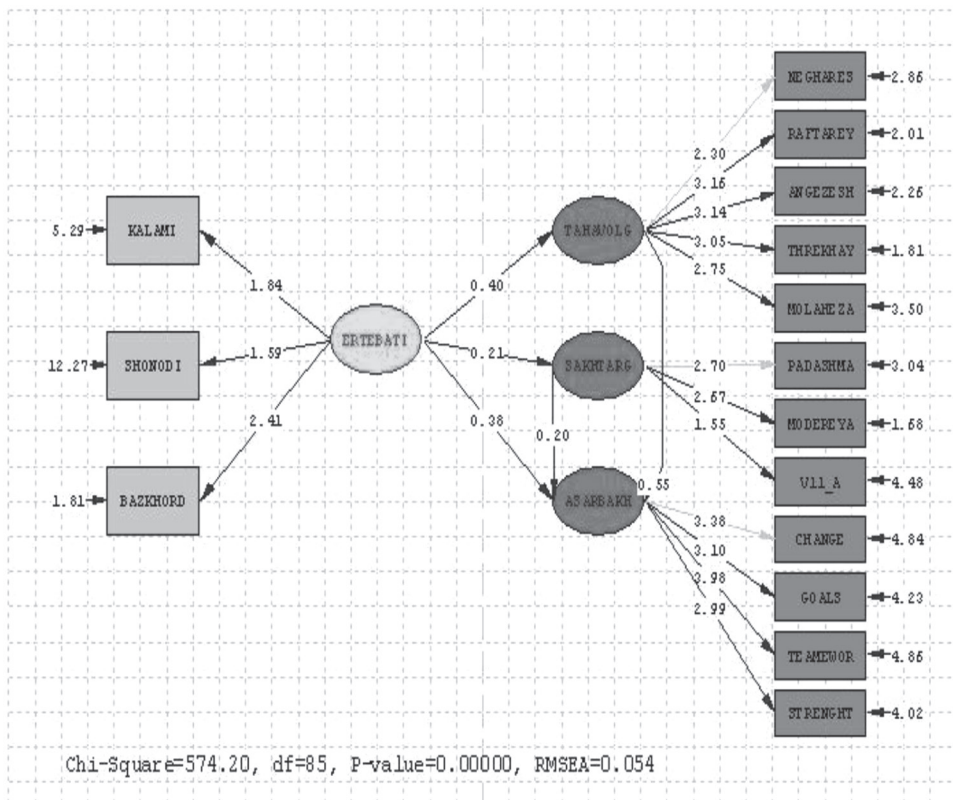
آماره	سبک تحول‌گرا							سبک ساختار گرا
	نگرش‌های ایده آل	رفتارهای ایده آل	انگیزشی الهامی	تحریکی عقلانی	ملاحظات فردی	پاداش مشروط	مدیریت فعال	
آماره آزمون t	۱۸۳/۶۳	۱۶/۲۰	۱۶۳/۲۲	۱۲۵/۶۱	۱۷۸/۸۹	۱۳۴/۸۴	۱۹۷/۷۶	۲۱۶/۰۸
درجه آزادی	۱۴	۱۵	۱۵	۱۵	۱۶	۱۵	۱۶	۱۴
عدد معنی داری	۰/۰۰۱							

از نتایج چنین استنباط می‌گردد که تفاوت معنی داری بین میانگین‌های وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در تمامی حیطه‌های سبک‌های رهبری تحول‌گرا و ساختار گرا در بین مدیران ورزشی وجود دارد. ($p > ۰/۰۵$)

جدول ۴: آزمون تفاوت میانگین اثربخشی سازمانی

آماره	سازماندهی	تصمیم‌گیری	ارتباطات افراد	رضایت شغلی	اثر بخشی سازمانی
آماره آزمون t	۱۴۱/۸	۱۲۵/۶	۱۱۶/۲	۱۳۸/۷	
درجه آزادی	۲۰	۱۸	۱۲	۲۳	
عدد معنی داری	۰/۰۰۱				

از نتایج چنین استنباط می‌گردد که تفاوت معنی داری بین میانگین‌های وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در حیطه‌های اثر بخشی سازمانی سازمان‌های ورزشی مورد بررسی وجود دارد. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مدیران از وضعیت مطلوبی در اثربخشی سازمانی برخوردار نیستند. ($p > ۰/۰۵$)



شکل ۱: اثر مهارت‌های ارتباطی بر سبک رهبری و نقش سبک رهبری بر اثربخشی مدیران ورزشی ایران

مدل اول اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری و اثربخشی سازمانی در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. نتایج تخمین قسمت زیرین شکل ۱ حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل، مقدار χ^2/df دو ۵۷۴/۲۰ می‌باشد که مقدار نسبتاً بالایی است. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین خروجی لیزرل، $RMSEA = 0/054$ را برای مدل نشان می‌دهد. هر چه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. به عبارت دیگر، مدل از برازش و تناسب خوبی برخوردار است و از تایید شدن تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری و اثربخشی سازمانی حکایت دارد.

جدول ۵: شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی پژوهش

وضعیت شاخص	عدد شاخص	
وضعیت مناسب از جهت اختلاف بین داده‌ها و مدل است.	۵۷۴/۲۰	شاخص کای دو
مناسب زیرا نباید کمتر از صفر باشد.	۸۵	df
شاخص سنجش مدل عدد حاکی از مناسب بودن مدل است.	۰/۰۰۱	P-Value
نباید از ۰/۰۸ بالاتر باشد. عدد حاکی از برازش مدل دارد.	۰/۰۵۴	RMSEA
بالاتر بودن این عدد از ۰/۰۹ حاکی از مناسب بودن مدل است.	۰/۹۱	(GFI [↔])
بالاتر بودن این عدد از ۰/۰۹ حاکی از مناسب بودن مدل است.	۰/۹۰	(AGFI [↔])
بالاتر بودن این عدد از ۰/۰۹ حاکی از مناسب بودن مدل است.	۰/۹۰	(NFI [↔])

با توجه به خروجی لیزرل، مقدار خوبی دو برابر با ۵۷۴/۲۰ می‌باشد که مقدار نسبتاً بالایی است. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده پژوهش است. همچنین خروجی لیزرل، $RMSEA = 0/054$ را برای مدل نشان می‌دهد. هر چه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب تری برخوردار است. به عبارت دیگر، مدل از برازش و تناسب خوبی برخوردار است و از تأیید شدن تحلیل مسیر تعیین اثر مهارت‌های ارتباطی بر سبک رهبری و نقش سبک رهبری بر اثر بخشی مدیران ورزشی ایران حکایت دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس تحلیل‌های به عمل آمده، مدیران وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل استان‌ها در مهارت‌های کلامی و بازخوردی نسبت به مدیران کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی وضعیت بهتری دارند، ولی در مهارت شنودی وضعیت کاملاً برعکس است و مدیران فدراسیون‌ها وضعیت بهتری دارند. به نظر می‌رسد دلیل آن را بتوان در نوع تعاملات متفاوتی که مدیران سازمانی و اداره کل با افراد مختلف از طیف‌های ورزشی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی دارند، جستجو نمود. همچنین، نوع مدیریت شفاف‌تری که در بین مدیران فدراسیون‌ها بیشتر از مدیران سازمانی یا ادارات کل ورزش و جوانان استانها دیده می‌شود در این امر تأثیر گذار بوده است. به نظر می‌رسد با توجه به ماهیت پیچیده فرآیند ارتباط و ضرورت توسعه مهارت‌های ارتباطی بین فردی، مدیران بنابر نیاز حرفه‌ای خود باید سعی در بهبود مهارت‌های ارتباطی داشته باشند. براساس نتایج به دست آمده، مدیران مرد در حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی نسبت به مدیران زن وضعیت مطلوب تری دارند. شاید بتوان نتایج فوق را این گونه تحلیل نمود که علیرغم تصور رایج در جامعه، مدیران زن از قدرت ارتباطی بهتری برخوردار می‌باشند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج سولیان^۲ (۲۰۰۴) - که بیان می‌دارد خانم‌ها در بیشتر مواقع تمایل

۱. ریشه میانگین مربعات خطای تقریب

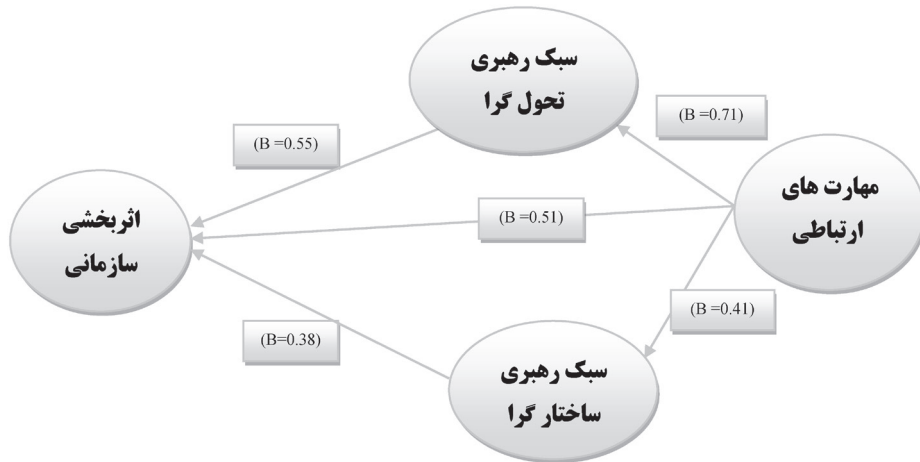
به خود فاش سازی دارند و اغلب در کارها عکس العمل های رساتر و واکنشی از خود بروز می دهند- عروف زاد (۱۳۸۷)- بین جنسیت و مقیاس ارتباط گریزی از مؤلفه های مهارت ارتباطی تفاوت معنی داری وجود دارد- و نظری و همکاران (۲۰۱۱)- بین مردان و زنان ورزشکار در مولفه های کلامی و شنیداری اختلاف معنی داری مشاهده می شود- همخوانی وجود دارد.

از آنجا که ارتباط معنی داری بین سابقه کار، سابقه مدیریت و مهارت های ارتباطی در همه حیطه های کلامی، شنودی و بازخوردی مشاهده شد، می توان گفت با توجه به نظر گراهام (۱۹۹۸) که مسائل شغلی و احساسات و عقاید افراد از جمله عوامل اثرگذار در ارتباط آنهاست، پس هر چقدر فرد از سابقه کار و سابقه مدیریت بیشتری برخوردار باشد، جایگاه خود را در این محیط بهتر پیدا می کند و مهارت های لازم را جهت برقراری ارتباطات بهینه در محیط سازمانی کسب می نماید. بی تردید، دارا بودن توانایی ها و مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی در بین مدیران از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. بدین ترتیب، یافته های این بخش از تحقیق مبنی بر نامناسب بودن سطح مهارت های ارتباطی مدیران ورزشی با یافته های گراهام (۱۹۹۸)، نظری (۲۰۱۱، ۲۰۱۲) و عروف زاد (۱۳۸۷) همخوانی دارد.

نتایج بررسی سبک های رهبری در سازمان های ورزشی نشان داد که سبک غالب مدیران در سازمان های ورزشی مورد مطالعه سبک رهبری تحول گراست. به عبارت دیگر، مدیران سازمان های ورزشی ایران بیشتر از سبک رهبری تحول گرا نسبت به رهبری ساختارگرا بهره می برند. این یافته با نتایج بررسی شیخعلی زاده (۱۳۹۰) همخوانی دارد. باید توجه داشت که الگو قرار دادن این سبک رهبری از سوی مدیران می تواند منجر به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد، کارایی، اثربخشی و بهره وری گردد. (نظری و همکاران، ۲۰۱۰) با توجه به اینکه بین نمرات وضعیت مطلوب و وضعیت موجود سبک های رهبری در بین مدیران ورزشی تفاوت معنی داری وجود داشت، می توان گفت که سازمان های ورزشی ایران از نظر سبک رهبری در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. با توجه به یافته های تحقیق حاضر، سبک رهبری تحول گرا و ساختارگرا تاثیر معنی داری بر اثربخشی سازمانی دارد. به عقیده بس (۲۰۰۳) رهبران تحول آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پا را فراتر می نهند و همواره سعی می کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه ای دستخوش دگرگونی قرار دهند. (بس، ۱۹۹۶) رهبران تحول گرای ورزشی با کارکنان خود ارتباط برقرار می کنند، به تفاوت های فردی آنها توجه می نمایند و آنها را در جهت به کارگیری استعداد های بالقوه خود و افزایش حس مسئولیت پذیری نسبت به مسئولیت های خود در سازمان یاری می کنند. این مدیران ضمن اینکه استقلال و چالش های کاری را تقویت می کنند، با رواج دادن تفکر و اندیشیدن در روند فرایندهای کاری انگیزش های الهام بخشی را در سازمان تسری می بخشند و با این روش در نهایت اثربخشی سازمانی را برای سازمان های متبوع خود به ارمغان می آورند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج هسو (۲۰۰۲)، شیخعلی زاده (۱۳۹۰) و نظری (۲۰۱۰) همخوانی دارد. رهبران تحول گرا، به واسطه سطح قابل قبولی از مهارت های ارتباطی که به صورت بالقوه در آنها نهفته و یا کسب نموده اند، تاثیر مثبتی بر روی اثربخشی سازمانی دارند.

با توجه به اینکه رهبران نیاز به توسعه مهارت هایی از جمله گسترش دامنه مهارت های ارتباطی دارند تا آنها را

قادر به بهبود عملکرد سازمانی و تغییر جنبه‌های فرهنگی سازمان سازد و بنابر نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان‌های ورزشی با توسعه یادگیری‌های سازمانی، افزایش انسجام سازمانی، افزایش فرهنگ کار تیمی، تشویق خلاقیت و نوآوری و تزریق فرهنگ تفکر استراتژیک در سازمان‌های ورزشی، سطح عملکرد و اثربخشی سازمانی را ارتقا بخشند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج آگبونا و هریس (۲۰۰۰)، شیخعلی زاده (۱۳۹۰) و نظری (۲۰۱۱) همخوانی دارد.



شکل ۲: مدل پیشنهادی اثر مهارت‌های ارتباطی بر انواع سبک‌های رهبری و نقش آنها بر اثربخشی سازمانی

از مدل پیشنهادی (شکل ۲) چنین استنباط می‌گردد که به ترتیب مهارت بازخوردی، کلامی و شنودی سهم بیشتری در ارتباطات را به خود اختصاص داده‌اند، در حالی که مدل مفهومی مهارت‌های ارتباطی باثون جی مهارت‌های ارتباطی را بر اساس اولویت اثر گذاری کلامی، شنودی و بازخوردی معرفی نموده است. (نظری و همکاران، ۲۰۱۱) در بخش سبک رهبری تحول‌گرا، به ترتیب در نظر گرفتن ملاحظیات فردی، نگرش‌های ایده‌آل، انگیزش‌های الهامی، رفتار ایده‌آل و در نهایت تحریک‌های عقلانی بیشترین نقش را بر عهده دارند. در مدل سبک رهبری ساختارگرا، به ترتیب مدیریت بر مبنای استثنای منفی، پاداش مشروط و در نهایت مدیریت بر مبنای استثنای مثبت بیشترین نقش را بر دوش دارند. مدل پیشنهادی برای سبک‌های رهبری دقیقاً مطابق با مدل مفهومی باس می‌باشد- ضمن اینکه همین مدل در تحقیق نظری و همکاران (۲۰۱۰) نیز مورد تایید قرار گرفته است. در کل، فاکتورهای اثرگذار در اثربخشی سازمانی به ترتیب عبارت اند از: سازماندهی، رضایت شغلی، تصمیم‌گیری و ارتباط با افراد. مدل پیشنهادی برای اثر بخشی نیز دقیقاً مطابق با مدل مفهومی هسو (۲۰۰۲) می‌باشد- ضمن اینکه همین مدل در تحقیق نظری و همکاران (۲۰۱۲) نیز مورد تایید قرار گرفته است. در مجموع، می‌توان گفت که مدیران ورزشی باید در تقویت مهارت‌های ارتباطی خود بکوشند، سبک رهبری

تحول گرا را به عنوان سبک رهبری اثرگذار در سازمان‌های ورزشی خود برگزینند و سعی در مطلوب نمودن سبک‌های رهبری خود داشته باشند، چرا که با تقویت انسجام و ایجاد ثبات در سازمان‌های ورزشی، مأموریت پیچیده این سازمان‌ها با اثربخشی بهتری انجام خواهد شد.

از آنجا که مهارت‌های ارتباطی می‌تواند منجر به تقویت کارایی و افزایش کارایی در کنار اثربخشی، بهبود بهره‌وری را برای سازمان‌های ورزشی به ارمغان خواهد آورد، استفاده از مدیران دارای مهارت‌های ارتباطی بالا پیشنهاد می‌گردد. ضروری است که در انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی، سبک مدیریتی آنها به عنوان یک عامل اثرگذار در فرایند انتخاب و انتصاب آنها در دستور کار مدیران عالی رتبه وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اول ورزش کشور قرار گیرد. همچنین، مدیرانی به کار گرفته شوند که دارای سطح بالایی از مهارت‌های ارتباطی باشند.

منابع

- حلاجی، م؛ زردشتیان، ش و تندنویس، ف. (۱۳۹۰). «ارتباط الگوهای مدیریتی تحول‌گرا و عمل‌گرای مرییان با تعهد بازیکنان لیگ برتر هندبال ایران». پژوهش در علوم ورزشی. ۱۱: ص ۲۷-۴۴.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ هشتم، تهران: انتشارات سمت
- شیخ‌علی‌زاده، م و تجاری، ف. (۱۳۹۲). «تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۷: ص ۴۳-۵۸.
- مرادی، م؛ جعفری، ا؛ امید، ع و علی‌دوست قهفرخی، ا. (۱۳۹۲). «مدل یابی تأثیر رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران». مدیریت ورزشی. ۴: ص ۱۰۷-۱۲۴.
- ناظم، ف و حدادپور، س. (۱۳۹۲). «ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی». فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال چهارم. شماره ۱. ص ۵۱-۶۶
- نظری، ر؛ دادخواه، ا و یکتایار، م. (۱۳۹۲). «نقش مهارت‌های ارتباطی در انتخاب الگوی مدیریتی مدیران رسانه‌های ورزشی استان اصفهان». مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی. ۲: ۱۲-ص ۷.
- نظری، ر؛ قاسمی، ح و سهرابی، ز. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی، الگوهای مدیریتی فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران در سازمان‌های ورزشی: مدل معادلات ساختاری». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. شماره: ۲۱. ص: ۱۰۲-۹۳.
- یعقوبی، ع و فرقانی اوزرودی، م ب. (۱۳۹۴). «رابطه بین الگوی مدیریتی و شرایط احراز مسئولیت در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۲۸. ص ۱۶۶-

۱۵۱

- Bass, B. m. & Avolio, B. J. (1996). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. sage publications.
- Cheung, S. O., Thomas N.S., Lam K.C., & Yue W.M. (2001). "A Satisfying leadership behaviour model for design consultants". International Journal of Project management, 19, 421-429.
- Cho, S.M. (2007). "Assessing organizational effectiveness in human service organization. An empirical review of conceptualization and determinants". Journal of social service research pp3-33.
- Duygulu, E., & Ciraklar, N. (2008). "Team effectiveness and leadership roles". MPRA Paper, No. 7345, posted 18. Online at <http://mara.ub.uni-muenchen.de/72450>.
- Gabriel, gheovghe. Alina, Ionela. (2015). "Research on the management of sport.

social and behaviour sciences". Number 140. p: 670.

- 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.
- Guo.Kristina L.)2009(. **"Effective Communication in Health Care: Strategies to"**. The Business Review, Cambridge. Vol. 12 Num. 2.
- Hsu. chin-His. (2002). **"A structural equation modelling analysis of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in Taiwan's sport/fitness organization"**. Dissertation for doctoral of sport management. United states sport academy: www. Proquest.com.
- Kent A, Chelladurai p. (2001). **"Perceived Transformational Leadership, organizational commitment and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics"**. Journal of sport management.15 (2): 135-159.
- Lewis, H., Lock, K.A., & Sexton, T.R. (2009). **"Organizational capability, efficiency, and effectiveness in Major League Baseball: 1901-2002"**. European Journal of Operation Resarech, 197.2, 731-740.
- Mian, Z, Hai,L,& Jun,W. (2008). **"Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance"**. Front Business Resarech.China.2. 2, 256-276.
- Nazari. R, Ehsani. M, Ghasemei. H, Ganjouei. A. (2010). **"Communication Skill difference among Men and Women in sports"**. Pan- Asian Journal of Sports and Physical Education Vol.3 No.1 Mar.2011. P51.
- Nazari. R, Ehsani. M, Ganjouei. A, Ghasemei. H. (2011). **"The Effects of Communication Skills and Interpersonal Communication on Organizational Effectiveness of Iranian Sport Managers and Presenting a Model"**. Middle-East Journal of Scientific Research 10 (6): 702-710, 2011© IDOSI Publications, 2011.
- Nazari. R, Ehsani. M, Ganjouei. A, Ghasemei. H. (2012). **"Structural equation modeling of relationship and interpersonal communication on organizational effectiveness between sport managers"**. African Journal of Business Management Vol.6 (27), pp. 8136-8145, 11 July, 20. Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>. ©2012 Academic Journals.
- Omoregie, P. O., Tetteh-Opai, A. T. & Obajimi, G. A. (2015). **"Impact of transformation**

leadership style on managerial effectiveness in sports institutions in Ghana". Journal of Occupational and Organisational psychology, 14 (1).

- Sullivan, Philip. (2004). "**Communication Differences between Male and Female Team Sport Athletes**". Communication Reports; summer 2004; 17, 2; Academic Research Library. page. 1231.
- Yukl, Gary. (2008). "**How leaders influence organizational effectiveness**". The Leadership Quarterly, 19. pp 708–722.