

## ارائه مدل معادلات ساختاری اثر مهارت های ارتباطی بر مهارت های مدیریتی

### مدیران ورزشی

دکتر محمود گودرزی<sup>۱\*</sup>، دکتر رسول نظری<sup>۲</sup>، دکتر محمد احسانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۳/۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۶/۲۱

#### Abstract

The purpose of this research is to study the effects of communication skills on management skills between sport managers. The research is descriptive and conducted through a survey. The population included 700 sports managers while the sample was opted by stratified random. Measurement tools contained questionnaires including Barton J communication skills, management skills questionnaires with reliabilities of (0.81, 0.88), respectively. Inferential statistical method and structural equation model (SEM) were utilized in order to investigate the effects of observed variables on latent variables. The results showed that there exists a significant different between management skills among several sport managers and significant different between man and woman sport managers. Also according result of Structural Equation Modeling communication skill effect on management skills (0.89). Hence, the results of the implementing measuring models for the route analysis of communication skills confirmed management skills between sport managers as well as of the conceptual models of this research.

**Key Words:** Communication skill, Management skill, sport manager, Structural Equation Modeling

#### چکیده

هدف این تحقیق بررسی اثرات مهارت های ارتباطی بر کسب مهارت های مدیریتی مدیران ورزشی ایران بود. تحقیق از نوع توصیفی بود که به روش پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را حدود ۷۰۰ نفر از مدیران ورزشی سازمان های ورزشی ایران تشکیل می دادند. نمونه ای آماری تحقیق، به صورت تصادفی طبقه ای، انتخاب شد. ابزار اندازه گیری شامل پرسشنامه های مهارت های ارتباطی پایایی (۰/۸۱) و پرسشنامه مهارت های مدیریتی با پایایی (۰/۸۸) بود. از روش آماری استنباطی و مدل یابی معادلات ساختاری به بررسی اثرات متغیرهای مشاهده شده بر متغیرهای مکنون پرداخته شد. یافته های این پژوهش نشان داد: بین مهارت های مدیریتی در بین مدیران ورزشی در حوزه های مختلف همچنین بین مهارت های مدیریتی بین مدیران ورزشی مرد و زن اختلاف معنی داری وجود دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از مدل معادلات ساختاری، مهارت های ارتباطی به میزان (۰/۸۹) بر مهارت های مدیریتی اثر گذار می باشد، این عدد حاکی از موثر بودن مثبت و مناسب مهارت های بنیادی ارتباطی بر کسب و تقویت مهارت های سه گانه مدیریتی می باشد. از این رو نتایج مدل های مفهومی تحلیل مسیر مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی را تأیید نمود.

کلید واژه ها: مهارت های ارتباطی، مهارت های مدیریتی، مدیران ورزشی، معادلات ساختاری

## مقدمه

یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی است (رابینز، ۱۳۷۸). از آنجائیکه بروز رفتار معین، وابسته به شرایط معینی است، لذا مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیش بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند با توجه به تفاوت های فردی و توسعه مهارت های ارتباطی میسر خواهد بود (یوکل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). از این رو تلاش در جهت تبیین رفتارهای انسان، با توجه به پیچیدگی و گستردگی روابط انسانی و ماهیت پیچیده محیط کار و ویژگی های منحصر به فرد دغدغه های مدیران جهت شناخت نقاط پیدا و پنهان عوامل موفقیت سازمان به شمار می رود (نظری و همکاران ۲۰۱۱).

پوکزواردوسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) اشاره بر این دارد که شناخت مهارت های ارتباطی افراد و اعمال نفوذ بر آنان به منظور تحقق اهداف سازمانی موضوعی اساسی در مطالعه رفتار انسانی است. بر همین اساس 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 هرچه سازمان‌ها گسترده‌تر می شوند، ارتباطات انسانی شکل پیچیده‌تری به خود می‌گیرند. همچنین باید توجه داشت که مسائل شغلی و احساسات مدیران و عقاید آنان از جمله عوامل اثر گذار در ارتباط می باشد. آنها برای توانایی ارتباط بین فردی برای کارکنان اهمیت ویژه ای قائل هستند. به عقیده مدیران توانایی ارتباطی، مهمترین عامل تصمیم‌گیری سازمان به هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار است (عروف‌زاد، ۱۳۸۷).

بر اساس تحقیقات انجام شده درک مدیران از ارتباطات با پایین دستان خیلی بهتر از بالادستان آنها می باشد. در صورتی که ادراکات زیر دستان نشان داد که مدیران آنچنان که تصور می‌کنند ارتباط موثری را با زیر دستان برقرار ننموده‌اند (نظری، ۱۳۹۰). همچنین تفاوت معنی داری بین میانگین‌های وضعیت موجود و وضعیت مطلوب حیطه‌های کلامی، شنودی و بازخوردی مهارت های ارتباطی مدیران ورزشی وجود دارد. این موضوع حاکی از این است که مهارت های ارتباطی مدیران رو به تعالی می باشد، از این رو مدیران سازمان های ورزشی به دانش برقراری ارتباط نیاز دارند (نظری و همکاران، ۲۰۱۱). بر اساس نتایج تحقیق گیو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) یک مدیر لایق با هر دو عامل محیطی مثبت و منفی

ارتباط برقرار خواهد کرد تا سازمان بتواند راه هایی را برای تحقیق و بحث روی سرمایه های مثبت و منفی نشان دهد. ارتباط مؤثر می تواند به یکی از مهمترین اهداف سازمان ها تبدیل گردد. بر همین اساس کاتز<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) عنوان می دارد که از منظر جامعه شناسی، مدیران باید دیدگاه ارتباطی داشته باشند. یکی از راه های برقراری ارتباط مؤثر در مدیریت شنونده خوب بودن است از این رو محققان علوم رفتاری پنج سبک گوش دادن، همدلی، درک، فهم و ارزیابی در پیشبرد اهداف مدیریتی مؤثر می دانند.

ریک ماتیز<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) اشاره بر این دارند که عدم وجود مهارت در ارتباطات، منجر به افزایش هزینه ها می گردد و نهایتاً اثربخشی را کاهش می دهد. چرا که رهبران مؤثر از طریق ارتباطات پل ها را می سازند و با سخنان و عملکردشان، گذشته و حال را به یک دید الهام بخش نسبت به آینده متصل می کنند. ضمن اینکه مهارت های انسانی در مدیران پروژه بیشترین تأثیر را روی شیوه مدیریت آنها دارد (ال سباب<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). بنابراین معمولاً مهارت ها و رفتارهای مدیریتی و نحوه استفاده از آنها بر عملکردهای سازمانی اثرگذار می‌باشد (Poczwadowski, 2010). از آنجا که بین ویژگی های شخصیتی و مهارتهای ارتباطی رابطه‌ی معنی داری وجود دارد (عروف‌زاد، ۱۳۸۷) و بر اساس نتایج بدست آمده از پژوهشهای مختلف تفاوت معنی داری بین مهارت های بنیادی ارتباط بین مدیران ورزشی مرد و زن وجود ندارد (نظری و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین 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 نمایند (یوسفی، ۱۳۷۶).

صلاحیت مدیران از نظر مهارت های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت های مدیریتی است که با به کارگیری آنها در موقعیت ها و جایگاه های مختلف سازمانی می توان به این اهداف نائل شد (میرسپاسی، ۱۳۷۰). بوم<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) مهارت‌های مدیریتی را به دو دسته عمومی و اختصاصی تقسیم کرد. مهارت های عمومی شامل توانایی تصمیم گیری، تواناییهای ادراکی، توانایی پردازش اثربخش اطلاعات، مهارت های رهبری، مهارت های ارائه و عرضه، تشخیص استفاده از مفاهیم و استفاده از قدرت می شود. همچنین این مهارت ها می توانند به صورت اختصاصی و ویژه مانند مهارت های فنی باشند. ضمن اینکه یکی از فاکتورهای

4. Katz  
5. Rick Mathis  
6. El Sabaa  
7. Baum

1. Yule  
2. Poczwadowski  
3. guo

مهارت های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن، سازمان به اهداف خود نائل می گردد. به نظر کاتز<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) مهارت های ارتباطی توانایی ای هستند که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن مهارت های سه گانه، ادراکی، انسانی و فنی می داند که هر کدام می توانند به طور مجزا پیشرفت کنند.

از آنجا که لازمه مدیریت موفقیت آمیز دارا بودن مهارت های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) می باشد و نقصان در هر یک از مهارت ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت شانس موفقیت سازمان را به عنوان یک کل کاهش می دهد و هر یک از مهارتها به منظور انجام وظایف مدیریت مورد نیاز است. به طور کلی، مشکل بتوان در سازمان های جدید مدیر موفق را بدون داشتن مهارت های اساسی تصور کرد. از این رو باید توجه داشت که در سازمان های ورزشی با توجه به ماهیت فرهنگی، اجتماعی آنها روابط بین مدیر و کارکنان بسیار مهم و در اثربخشی فعالیت ها اثر گذار می باشد. از این رو بر شناسایی نیازها توسط مدیران تاکید می شود. از این رو ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت های ارتباطی و مهارتهای مدیریتی و تبیین روابط بین آنها که هدف عمده این تحقیق است، می تواند منجر به یافته هایی شود که با شناسایی سطوح مهارت های ارتباطی مدیران و نقشی که این مهارت های بنیادی در کسب مهارت های مدیریتی خواهند داشت مدیران را به سمت کسب مناسب مهارت های مدیریتی و استفاده بهینه از این مهارتها در راستای اهداف سازمانی سوق خواهد داد.

### روش شناسی تحقیق

به منظور بررسی اثرات مهارت های ارتباطی بر مهارت های مدیریتی مدیران سازمان های ورزشی، با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری به بررسی اثرات متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته پرداخته شد و اثرات متغیرهای مشاهده شده بر متغیرهای مکنون مورد بررسی قرار گرفت. از این رو تحقیق از نوع توصیفی بود که به روش پیمایشی انجام گردید.

جامعه آماری این پژوهش را مدیران ستادی، صفی و کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان، مدیران و کارشناسان ادارات کل تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدیران باشگاه های ورزشی تشکیل می دادند. حجم جامعه آماری این پژوهش بر اساس اطلاعات دریافت شده حدود ۷۰۰ نفر برآورد گردید. نمونه ای آماری تحقیق، به صورت تصادفی انتخاب شد. برای

موفقیت مدیران، مهارت های مدیریتی و توانایی به کارگیری آن می باشد. همچنین امروزه اهمیت نقش نیروی انسانی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی روشن شده به طوری که زیر بنای هرگونه توسعه ای، انسان های با فکر و خلاق می باشند (سلطانی، ۱۳۷۵). از این رو صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت های مدیریتی، یکی از مهمترین عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است (جاسبی، ۱۳۷۶).

امروزه درک صحیح و داشتن مهارت های لازم برای اصلاح امور، همچنین ایجاد فرهنگی مبتنی بر دانش و یادگیری مستمر در سازمان از عناصر مهم در مدیریت کلان سازمانهای ورزشی است. بر این اساس اهمیت و ضرورت مهارت های مدیریتی و آشنایی مدیران با اولویت به کارگیری مؤلفه های یادگیری سازمانی نقشی مهم در بهره وری سازمانی دارد (افشاری و همکاران، ۱۳۹۰). گودرزی (۱۳۸۱) در پژوهشی اقدام به طراحی و تبیین الگوی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نمود که بر اساس نتایج بین مهارت های سه گانه مدیران سطوح مختلف سازمانی رابطه معناداری وجود داشت. همچنین در پژوهش دیگری با عنوان بررسی میزان آگاهی مدیران زن از مهارت های مدیریتی و رابطه ی آن با عملکرد مدیریتی آنان، رابطه معنی داری بین مهارت های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) و عملکرد آنان مشاهده نمود (امینیان، ۱۳۸۲). همچنین بین دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی و مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های ایران در زمینه مهارت های سه گانه ی مدیریتی لازم و مؤلفه های آن برای مدیران ادارات تربیت بدنی تفاوت معناداری وجود نداشت (افشاری و همکاران، ۱۳۸۸). ضمن اینکه ارتباط مثبت و معنادار بین مهارت های انسانی و یادگیری سازمانی مدیران سازمان تربیت بدنی است. از مهمترین مؤلفه های مهارت انسانی مدیران، از دیدگاه کارشناسان که نقش مهمی در یادگیری سازمانی ایفا می کند، احساس مسئولیت در مقابل دیگران، کارگروهی توسط مدیر است (افشاری و همکاران، ۱۳۹۰).

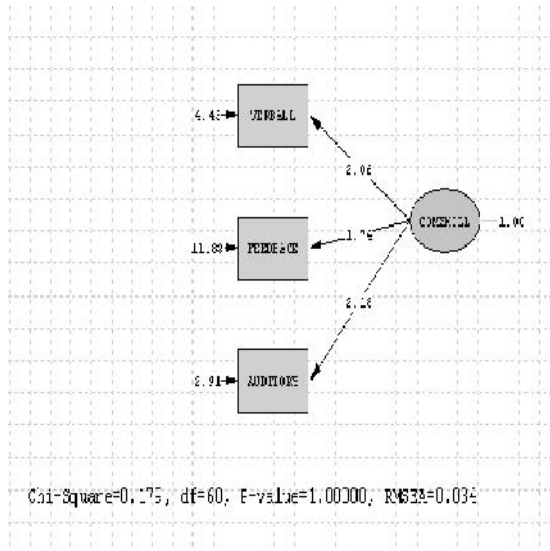
هاسکو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در مقاله ای با عنوان «فقدان مهارتها مانعی در کار تیمی»، کار تیمی را براساس دو موضوع رهبری مناسب تیم و مهارتهای مورد نیاز برای رهبری تیم بررسی و مفاهیم رهبری و مدیریت را تعریف کرد. او مهارت های مورد نیاز برای رهبری را از ملزومات اصلی کار تیمی بیان می کند و کار مناسب تیمی را مستلزم داشتن مهارت های لازم می داند که توسط مدیران با واگذاری مسئولیت به افراد تیم و زیردستان کسب می شود. ضمن اینکه پترسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) معتقد است که

1. Huusko

2. Peterson

3. Katz

نتایج حاکی از این است که از بین ۲۴۵ پرسشنامه تحلیل شده ۵۵/۱ درصد از نمونه آماری تحقیق حاضر را خانم ها و ۴۴/۹ درصد را آقایان تشکیل داده اند. بیش از ۵۰ درصد نمونه آماری سنی بین ۳۱ تا ۴۰ داشته و مدرک تحصیلی بیش از ۹۴ درصد نمونه آماری لیسانس و فوق لیسانس بوده است.



شکل (۱) فاکتور آنالیز مهارت های ارتباطی

بر اساس نتایج بدست آمده از شکل (۱) معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از اندازه گیری مهارت های ارتباطی را در حالت تخمین استاندارد با خروجی (۰.۰۳۴) RMSEA را برای مدل نشان می دهد که حاکی دهنده برازش خوبی برای این مدل می باشد.

تعیین حجم نمونه از روش نمونه گیری طبقه ای<sup>۱</sup> و از روش کوکران<sup>۲</sup> با اشتباه مجاز (۰/۰۵) استفاده شد. از این رو در این پژوهش تعداد کل نمونه ۲۴۵ نفر در نظر گرفته شد. ابزار اندازه گیری پژوهش شامل پرسشنامه های اطلاعات فردی، مهارت های ارتباطی بارتون جی<sup>۳</sup> با پایایی (۰/۸۱) متغیرهای این پرسشنامه شامل ۶ سوال مربوط به شاخص مهارت کلامی، ۶ سوال مربوط به شاخص مهارت شنودی و ۶ سوال مربوط به شاخص مهارت بازخوردی می باشد. همچنین پرسشنامه محقق ساخته مهارت های مدیریتی با پایایی (۰/۸۸) بود. متغیرهای این پرسشنامه شامل ۱۴ سؤال در زمینه مهارت های ادراکی، ۶ سؤال در زمینه مهارت های انسانی، ۱۲ سؤال در زمینه مهارت های فنی می باشد، که در سیستم لیکرت پنج ارزشی مورد سنجش قرار می گیرد. روش های آماری شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. برای تحلیل داده ها از نرم افزارهای SPSS/16 و LISREL/8.54 با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.

## یافته ها و نتایج تحقیق

جدول (۱) فراوانی مدیران از نظر سن، جنسیت، تاهل و سطح تحصیلات

متغیرها	فاکتورها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	آقایان	۱۱۰	۴۴/۹
	خانم ها	۱۳۵	۵۵/۱
سن	۲۱ تا ۳۰ سال	۹۲	۳۸/۷
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۲۶	۵۱/۵
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۷	۶/۹
	۵۱ به بالا	۷	۲/۹
سطح تحصیلات	فوق دیپلم	۸	۳/۳
	لیسانس	۱۴۶	۵۶/۶
	فوق لیسانس و بالاتر	۹۱	۳۷/۱

1. Stratified Sampling
2. Cochran
3. Barthon J

جدول (۲) بررسی اختلاف مهارت های بنیادی ارتباطی بین مدیران حوزه های مختلف

sig	F	Mean Square	df	Sum of Squares	حوزه	
۰/۹۷۰	۰/۵۸۰	۳۶۳/۱۶۹	۳۴	۱۲۳۴۷/۷۴۴	بین گروهی	مدیران ادارات کل ورزش و جوانان
		۶۲۶/۳۱۹	۲۱۰	۱۳۱۵۲۶/۹۶۶	درون گروهی	
		-	۲۴۴	۱۴۳۸۷۴/۷۱۰	کل	
۰/۸۷۶	۰/۷۱۷	۳۷۹/۰۹۶	۳۴	۱۲۸۸۹/۲۶۰	بین گروهی	مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش
		۵۲۸/۵۱۸	۲۱۰	۱۱۰۹۸۸/۶۷۵	درون گروهی	
		-	۲۴۴	۱۲۳۸۷۷/۹۲۵	کل	
۰/۱۷۸	۱/۲۴۶	۶۳۷/۲۶۵	۳۴	۲۱۶۶۷/۰۱۲	بین گروهی	مدیران باشگاه های ورزشی
		۵۱۱/۳۶۴	۲۱۰	۱۰۷۳۸۶/۳۵۲	درون گروهی	
		-	۲۴۴	۱۲۹۰۵۳/۳۶۳	کل	

ندارد ( $p = 0/05$ ). بر این اساس مدیران ورزشی مورد بررسی در مهارت های بنیادی ارتباطی شامل مهارت های کلامی، بازخوردی و شنودی در یک سطح می باشند.

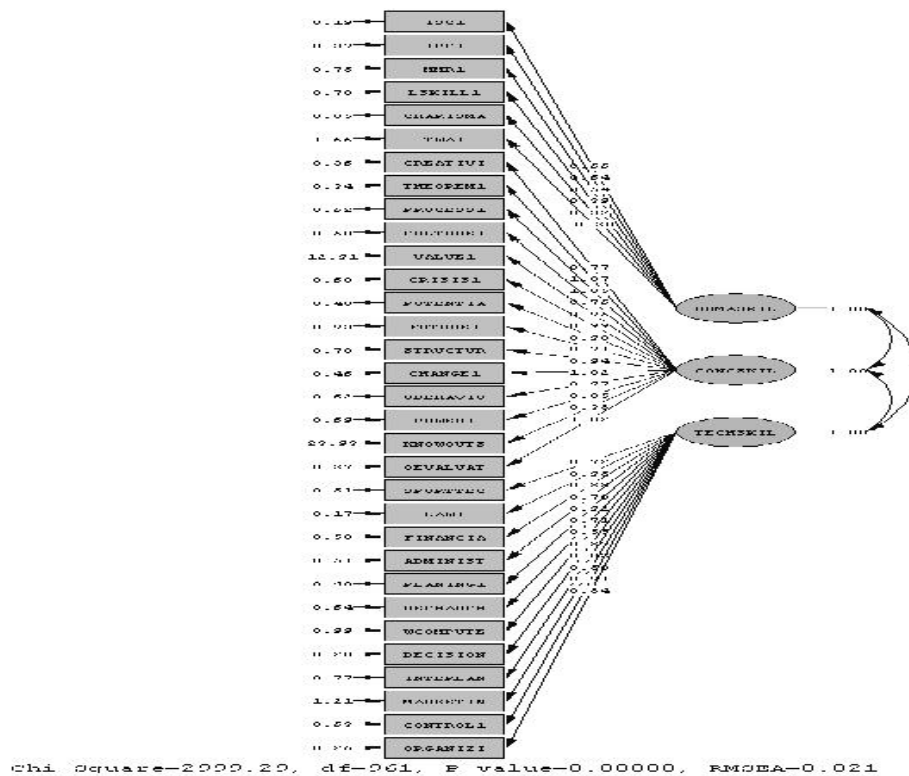
بر اساس نتایج جدول (۲) مهارت های ارتباطی بنیادی در بین مدیران اداره کل ورزش و جوانان، مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدیران باشگاه های ورزشی اختلاف وجود

جدول (۳) بررسی اختلاف مهارت مدیریتی بین مدیران حوزه های مختلف

sig	F	مربع میانگین ها	df	جمع میانگین ها	حوزه	
۰...۰	۱۸۷/۵۵۰	۵۷۱۵/۴۳۳	۲۴	۱۳۷۱۷۰/۳۹۶	بین گروهی	مدیران ادارات کل ورزش و جوانان
		۳۰/۴۷۴	۲۲۰	۶۷۰۳/۳۱۴	درون گروهی	
		-	۲۴۴	۱۴۳۸۷۴/۷۱۰	کل	
۰...۰	۳۶۷/۴۸۷	۵۰۳۶/۹۳۶	۲۴	۱۲۰۸۶۳/۱۰۶	بین گروهی	مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش
		۱۳/۷۰۴	۲۲۰	۳۰۱۴/۸۲۹	درون گروهی	
		-	۲۴۴	۱۲۳۸۷۷/۹۳۵	کل	
۰...۰	۲۳۷/۹۸۷	۵۱۷۷/۷۸۸	۲۴	۱۲۴۲۶۶/۹۰۶	بین گروهی	مدیران باشگاه های ورزشی
		۲۱/۵۵۷	۲۲۰	۴۷۸۶/۴۵۷	درون گروهی	
		-	۲۴۴	۱۲۹۰۵۳/۳۶۳	کل	

انسانی، ادراکی و فنی بین مدیران در حوزه های مختلف اعم از مدیران اداره کل ورزش و جوانان، مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدیران باشگاه های ورزشی از نظر سطح مهارت های ذکر شده متفاوت بودند.

بر اساس نتایج جدول (۳) بین مهارت های مدیریتی در بین مدیران اداره کل ورزش و جوانان، مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدیران باشگاه های ورزشی اختلاف معنی داری وجود دارد ( $p = 0/05$ ). بر این اساس بین مهارت های سه گانه



شکل (۲) فاکتور آنالیز مهارت های انسانی، ادراکی و فنی مدیران

مهارت تخصصی در ورزش، مهارت اداری، مهارت برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی، مهارت تصمیم سازی و تصمیم گیری، مهارت سازماندهی شغلی و مهارت حقوقی و مقرراتی به عنوان اولویتهای مهارت فنی برای مدیران ورزشی در نظر گرفته شد.

جدول (۴) بررسی اختلاف مهارت های ارتباطی و مهارت های

مدیریتی بین مدیران بر اساس جنسیت

sig	df	t	حوزه
۰/۰۲۱	۲۴۳	۱/۲۰۱	مهارت های ارتباطی
۰/۲۳۱	۲۴۳	۲/۳۱۵	مهارت های مدیریتی

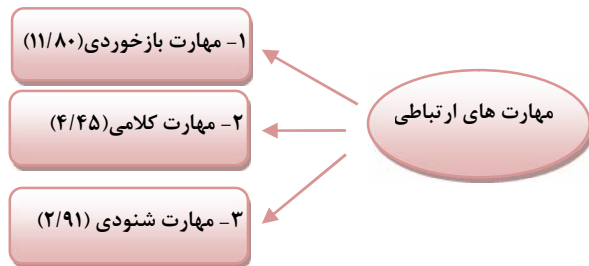
بر اساس نتایج جدول ۴ اختلاف معنی داری بین مهارت های ارتباطی بین مدیران زن و مرد مشاهده نشد، ولی اختلاف معنی داری بین مهارت های مدیریتی مدیران زن و مرد مشاهده گردید ( $p=0/05$ ).

بر اساس نتایج بدست آمده از شکل (۲) معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از اندازه گیری مهارت های فنی ادارات کل ورزش و جوانان را در حالت تخمین استاندارد با خروجی (۰.۰۲۱) RMSEA را برای مدل نشان می دهد که حاکی دهنده برازش بسیار خوبی برای این مدل می باشد.

بر اساس تحلیل مدل اولویت هر یک از حیطه های مشخص گردید که به ترتیب مهارت فعالیت تیمی، مهارت کاریزما، مهارت رسانه ای، مهارت رهبری، مهارت ارتباطات درون فردی و مهارت ارتباطات بین فردی به عنوان اولویتهای مهارت انسانی مدیریتی در نظر گرفته شدند. همچنین هر یک از حیطه های مهارت های ادراکی به ترتیب مهارت شناخت مرزهای سازمانی، مهارت تبیین ارزشهای سازمانی، مهارت تبیین آینده سازمانی، مهارت شناخت ساختار سازمانی، مهارت توانمند سازی سازمانی، مهارت رفتار سازمانی، مهارت تحلیل فرآیندهای سازمانی، مهارت تحلیل فرهنگ سازمانی، مهارت تعدیل بحران سازمانی، مهارت مدیریت تغییر سازمانی، مهارت تحلیل قابلیت های درونی و بیرونی سازمان، مهارت ارزیابی سازمانی، مهارت خلاقیت و نوآوری سازمانی و مهارت مساله یابی سازمانی به عنوان اولویتهای مهارت ادراکی می باشد. ضمن اینکه هر از حیطه های مهارت های فنی به ترتیب شامل؛ مهارت بازاریابی و تبلیغات، مهارت فن آوری، مهارت زبان بین المللی، مهارت کنترل، نظارت، ارزیابی و ارزشیابی، مهارت مالی و بودجه بندی، مهارت تحقیق و تحلیل سازمانی،

تا ۰/۰۸ نشان دهنده خطای معقولی برای تقریب در جامعه است. از این رو مدل‌هایی که عدد میانگین خطای مجذورات تقریب خطای آنها بیش از ۰/۰۸ باشد از برازش ضعیفی برخوردارند. ضمن اینکه کحققین بایست توجه داشته باشند که حاصل تقسیم عدد بدست آمده از خی دو<sup>۲</sup> بر درجه آزادی<sup>۲</sup> می بایست کمتر از ۳ باشد. (هومن ۱۳۸۴، ص ۲۳۵).

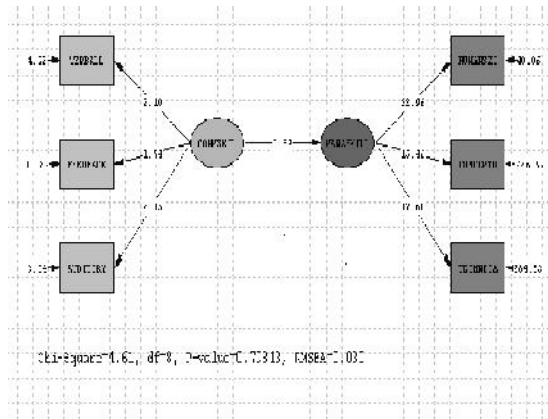
در مدل اندازه گیری مهارت های ارتباطی در حالت تخمین استاندارد، نتایج حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار خی دو ۱۷۹ و درجه آزادی ۶۰ که مقدار مناسبی است. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده های مشاهده شده تحقیق است. همچنین خروجی (۰.۰۳۴) RMSEA را برای مدل نشان می دهد. از آنجا که هر چه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب تری برخوردار است، لذا این مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار می باشد.



شکل (۵) مدل مفهومی مهارت های ارتباطی

بر اساس تحلیل مدل مهارت های ارتباطی اولویت هر یک از حیطه های مهارت های ارتباطی مشخص گردد که به ترتیب اولویت مهارت بازخوردی، کلامی و شنودی بیشترین نقش را در مهارت های ارتباطی دارند. نتایج مدل حاضر با مدل مهارت های ارتباطی بارثون جی (۱۹۹۰) در زیر حیطه های مهارت های ارتباطی همخوان نیست چرا که محقق مذکور حیطه های مهارت های ارتباطی را به ترتیب مهارت کلامی، شنودی و بازخوردی اذعان نموده بود، ولی با مدل نظری و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد. چرا که در این مدل مهارت بازخوردی نقش مهم تری را در مهارت های ارتباطی دارد.

یافته های این پژوهش نشان دهنده ارتباط مثبت و معنادار بین مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی در بین مدیران ورزشی است. از آنجا که تفاوت معنی داری در مهارت های ارتباطی مدیران در حوزه های مختلف مشاهده نشد نتایج حاکی از سطح یکسانی از درجه مهارت های



شکل (۵) تحلیل مسیر اثر مهارت های ارتباطی بر مهارت های مدیریتی مدیران ورزشی

بر اساس نتایج بدست آمده از شکل (۵) معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از اندازه گیری مهارت های مهارت های بنیادی ارتباطی بر مهارت های مدیریتی مدیران ورزشی را در حالت تخمین استاندارد با خروجی (۰.۰۳۰) RMSEA را برای مدل نشان می دهد. که حاکی دهنده برازش بسیار خوبی برای این مدل می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی محقق در پژوهش حاضر، تفسیر و تبیین اهمیت و نقش مهارت های بنیادی ارتباطی بر مهارت های مدیران ورزشی و اهمیت توسعه این متغیرها در سازمان ورزشی می باشد. از آنجا که در سازمان های ورزشی ایران، اشاعه و پیاده سازی مباحثی مانند آموزش و به کارگیری مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی و فاکتورها و عوامل دخیل در این متغیرهای مهم سازمانی با مشکلات فراوانی روبه رو است. به همین دلیل، محقق درصدد اثبات اهمیت و لزوم مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی و همچنین ارتباط این دو متغیر در جهت پیشبرد اهداف سازمانی برای مدیران سازمان های ورزشی است.

قبل از اینکه به بحث و نتیجه گیری مدل‌های استخراج شده بپردازیم شایان ذکر است که یکی از بهترین شاخص های برازندگی<sup>۱</sup> مدل‌های معادلات ساختاری<sup>۲</sup> شاخص برازندگی ریشه میانگین مجذورات تقریب خطاها<sup>۳</sup> (RMSEA) می باشد. این معیار به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی تعریف شده است. مقدار که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است، برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشند، این مقدار می بایست کمتر از ۰/۰۵ باشد. مقادیر بالاتر از آن

4. Chi-Square  
5. Degree of Freedom( df)

1. Fitting indexes  
2. Structural Equation Modeling (SEM)  
3. Root Mean Square Error of Approximation

ارتباطی بنیادی برای مدیران در حوزه های مختلف داشت. نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش های تحقیق گيو (۲۰۰۹) مبنی بر ارتباط مؤثر می تواند به یکی از مهمترین اهداف سازمان ها تبدیل گردد. کاتز (۲۰۰۹) از منظر جامعه شناسی، مدیران باید دیدگاه ارتباطی داشته باشند و ریک ماتیز (۲۰۰۷) که اشاره بر این داشت که عدم وجود مهارت در ارتباطات، منجر به افزایش هزینه ها می گردد و نهایتاً اثربخشی را کاهش می دهد. چرا که رهبران موثر از طریق ارتباطات گذشته و حال را به یک دید الهام بخش نسبت به آینده متصل می کنند، همخوانی دارد.

بر اساس نتایج بین مهارت های مدیریتی در بین مدیران ورزشی در حوزه های مختلف اختلاف معنی داری وجود دارد. بر این اساس بین مهارت های سه گانه انسانی، ادراکی و فنی بین مدیران در حوزه های مختلف اتم از مدیران اداره کل ورزش و جوانان، مدیران تربیت بدین آموزش و پرورش و مدیران باشگاه های ورزشی از نظر سطح مهارت های ذکر شده متفاوت بودند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج افشاری و همکاران (۱۳۸۸) مبنی بر عدم تفاوت بین دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی و مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های ایران در زمینه مهارت های سه گانه ی مدیریتی همسو نبود. یافته های حاصل از پژوهش حاکی از وجود ارتباط اختلاف معنی دار بین مهارت های مدیریتی بین مدیران ورزشی مرد و زن می باشد. در نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش امینیان (۱۳۸۲) همسو می باشد. از آنجا که اختلاف معنی داری بین مهارت های ارتباطی بین مدیران زن و مرد مشاهده نشد، یافته های پژوهش حاضر با نتایج نظری و همکاران (۲۰۱۱) و عروف زاد (۱۳۸۷) مبنی بر اینکه مدیران ورزشی مرد و زن به حد متناسبی از مهارت های بنیادی ارتباطی نیاز دارند مطابق می باشد.

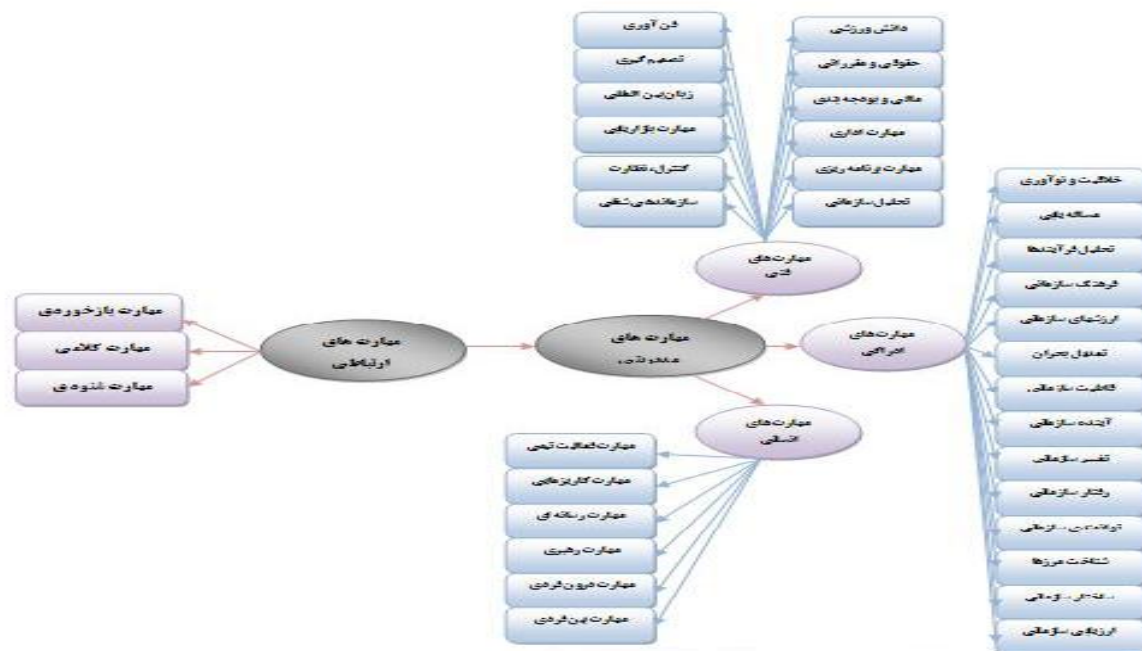
در بخش دیگر این پژوهش به تحلیل مؤلفه های مهارت های مدیریتی پرداخته شد که بر اساس تحلیل مدل متغیرهای هر یک از حیطه های مشخص گردید که شامل مهارت فعالیت تیمی، مهارت کاریزما، مهارت رسانه ای، مهارت رهبری، مهارت ارتباطات درون فردی و مهارت ارتباطات بین فردی به عنوان اولویتهای مهارت انسانی مدیریتی در نظر گرفته شدند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج افشاری و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر نقش مهمی که احساس مسئولیت در مقابل دیگران، کارگروهی توسط مدیر بر یادگیری سازمانی ایفا می کند همسو می باشد. همچنین هر یک از حیطه های مهارت های ادراکی شامل مهارت شناخت مرزهای سازمانی، مهارت تبیین ارزشهای سازمانی، مهارت تبیین آینده سازمانی، مهارت شناخت ساختار سازمانی، مهارت توانمند سازی سازمانی، مهارت رفتار سازمانی، مهارت تحلیل فرآیندهای سازمانی،

مهارت تحلیل فرهنگ سازمانی، مهارت تعدیل بحران سازمانی، مهارت مدیریت تغییر سازمانی، مهارت تحلیل قابلیت های درونی و بیرونی سازمان، مهارت ارزیابی سازمانی، مهارت خلاقیت و نوآوری سازمانی و مهارت مساله یابی سازمانی به عنوان اولویت های مهارت ادراکی می باشد. پر واضح است که برای هر یک از این مهارت از شناخت مرزهای سازمانی تا خلاقیت و مساله یابی در سازمان های ورزشی مدیران می بایست از سطح مطلوبی از مهارت های ارتباطی برخوردار باشند تا بتوانند به خوبی فرآیند های سازمانی را تحلیل، از فرهنگ سازمانی شناخت پیدا نمودند در موقعیتهای مقتضی بحران ها و مقاومت در برابر تغییرات را مدیریت نمایند. ضمن اینکه هر از حیطه های مهارت های فنی شامل؛ مهارت تخصصی در ورزش، مهارت اداری، مهارت برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی، مهارت بازاریابی و تبلیغات، مهارت فن آوری، مهارت زبان بین المللی، مهارت کنترل، نظارت، ارزیابی و ارزشیابی، مهارت مالی و بودجه بندی، مهارت تحقیق و تحلیل سازمانی، مهارت تصمیم سازی و تصمیم گیری، مهارت سازماندهی شغلی و مهارت حقوقی و مقرراتی به عنوان متغیرهای مهارت فنی برای مدیران ورزشی در نظر گرفته شدند. به نظر می رسد از آنجا که بین مهارت های بنیادی ارتباطی شامل مهارت های کلامی، شنودی و بازخوردی و مهارت های مدیریتی ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. با نتایج هاسکو (۲۰۰۶) که اشاره بر این دارد که فقدان در مهارت ها مانع فعالیت های تیمی مدیران خواهد بود، همسو می باشد و به نوعی تاکید بر نقش مهارت های ارتباطی در تقویت مهارت های مدیریتی دارد. از آنجا که کاتز (۱۹۹۱) اشاره بر این داشت که مهارت های ارتباطی توانایی ای هستند که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. لذا به نظر می رسد نقش این مهارت های بنیادی ارتباط در تقویت مهارت های انسانی، ادراکی و فنی مدیران ورزشی بسیار اثر گذار می باشد. البته بدیهی است که تدوین راهبردهای بلندمدت و مناسب در سازمان از مهمترین عوامل تقویت مهارت های بنیادی ارتباطی و مهارت های مدیریتی در بین مدیران ورزشی می باشد. در این پژوهش براساس اهداف پیش بینی شده، محقق به دنبال ارائه مدلی بهینه به منظور تبیین نقش مهارت های ارتباطی بر مهارت های مدیریتی مدیران ورزشی ایران بود. بر همین اساس با توجه به اطلاعات بر گرفته از پرسشنامه های مهارت های مدیریتی و مهارت های ارتباطی و بر اساس نتایج بدست آمده از شکل (۵) معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از اندازه گیری مهارت های بنیادی ارتباطی بر مهارت های مدیریتی مدیران ورزشی را در حالت تخمین استاندارد با خروجی (RMSEA (۰.۰۳۰ را برای مدل نشان



آنچه از مدل پیشنهادی استنباط می‌گردد حاکی از این است که در فاکتور مهارت های ارتباطی مدل مذکور اثر حیطه های مهارت مذکور به ترتیب شامل مهارت بازخوردی، کلامی و شنودی می باشد. این مهارت ها به ترتیب سهم بیشتری در ارتباطات را به خود اختصاص داده اند. در بخش مهارت های مدیریتی به ترتیب مهارت فنی، مهارت ادارکی و مهارت انسانی به ترتیب در بین مدیران ورزشی اولویت دارند. با توجه به اینکه مدیران با استفاده از یافته‌های علوم مدیریت و ارتباطات، سعی در فهم نگرش افراد، درک دیدگاه‌ها و الگوهای ارتباطی به منظور تعیین شیوه‌های مدیریتی دارند. از این رو آنها می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی زمینه مدیریت مؤثر و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل نمایند. بنابراین لذا ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آنها می‌تواند منجر به بهبود سطح ارتباطات و در نهایت اثربخشی سازمانی شود. در همین رابطه مدل ارائه شده رفتار ها و مهارت های اثرگذار بر ارتباطات را به عنوان فاکتوری مهم در تأثیرگذاری بر دیگران و ایجاد زمینه دسترسی به اهداف سازمانی را پیشنهاد می دهد و در نهایت الگوی جدیدی از شاخصه های مهارت های ارتباطی و نقش آن بر مهارت های مدیریتی مدیران ورزشی ارائه می گردد.

می دهد. که حاکی دهنده برازش بسیار خوبی برای این مدل می باشد. این مدل تلفیق مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی مدیران و به بیان بهتر اولویت های اجرای متغیرهای مهارت های ارتباطی و مدیریتی را در بین مدیران ورزشی نشان می دهد. بر اساس یافته های تحقیق، در حوزه مهارت های ارتباطی به ترتیب مهارت بازخوردی (۱۱/۸۳)، مهارت کلامی (۴/۳۲) و در نهایت مهارت شنودی (۳/۰۴) قرار دارد. ضمن اینکه در حوزه مهارت های مدیریتی به ترتیب مهارت فنی (۲۸۴/۵۳)، مهارت ادارکی (۲۲۵/۵۷) و در نهایت مهارت انسانی (۴۰/۰۵) قرار گرفت. بر اساس یافته ای شکل (۵) مهارت های ارتباطی به میزان (۰/۸۹) بر مهارت های مدیریتی اثر گذار می باشد که این عدد حاکی از مؤثر بودن مثبت و مناسب مهارت های بنیادی ارتباطی بر کسب و تقویت مهارت‌های سه گانه مدیریتی می‌باشد. از این رو به نظر می رسد مدیران ورزشی باید سعی در کسب و تقویت مهارت های ارتباطی خود باشد چرا که هر چقدر این مدیران از مهارت کلامی، شنودی و بازخوردی مناسب تری برخوردار باشند، آنها نقش های مدیریتی خود را با اثربخشی بیشتری اجرا خواهند نمود. با توجه به آنچه از نتایج پژوهش حاضر بدست آمد در نهایت محقق مدل معادلات ساختار نقش مهارت های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی را ارائه نمود که این مدل در شکل (۶) قابل مشاهده می باشد.



شکل (۶) مدل پیشنهادی اثر مهارت های ارتباطی بر مهارت های مدیریتی مدیران ورزشی

مدیریتی برای مدیران ورزشی به عنوان افراد اثر گذار در این سازمان ها ضروری است. لذا مدیران سازمان های ورزشی با پایه ریزی فرهنگی مشترک در سازمان مبتنی بر اصول پایه

در انتها پیشنهاد می شود با توجه به مشکلات و موانع موجود در سازمان های ورزشی، لازمه برنامه ریزی صحیح در این سازمانها برای ارتقای مهارت های ارتباطی و مهارت های

16- El Sabaa, S. (2001). "The skills and career path of an effective project manager". Int J promanage 19. PP: 1-17, Abstract.

17- Guo .Kristina L. (2009). Effective Communication in Health Care: Strategies to. The Business Review, Cambridge.Vol. 12 Num. 2.

18- 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.

19- 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.

20- Huusko, Liisa. (2006). "The lack of skills: an obstacle in teamwork", Journal of team performance management, Vol. 12. No. 112; PP: 5.16.

21- Katz Elihu (2009) Why Sociology Abandoned Communication. Published online: 3 September. Springer Science + Business Media, LLC.

22- Katz, RL. (1991). "Skills of an effective administrator". Harvard business review. Business classic fifteen key concepts for managerial success.

23- Mathis, Rick (2007). Building bridges through effective communication. Supervision; Oct; 68, 10; ABI/INFORM Global.

24- Nazari.R, Ehsani.M, Ghasemei.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.

25- 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.

26- 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.

27- Peterson, Tim.D. (2004)."The ongoing legacy of R.L. Katz". Journal of management Decision, Vol. 42. No. 10. PP: 1297-1308.

28- Poczwardowski, 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.

29- Yukl, Gary. (2008), How leaders influence organizational effectiveness. The Leadership Quarterly 19. pp 708-722.

ای مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی می توانند در جهت ارتقای سازمان خود گامهای مؤثری بردارند.

## منابع

- ۱- افشاری، مصطفی. هنری، حبیب. غفوری، فرزاد (۱۳۸۸). بررسی مهارتهای سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاههای سراسر کشور. نشریه علمی پژوهشی حرکت، شماره ۵: صص ۱۰۵-۱۲۵
- ۲- افشاری، مصطفی. هنری، حبیب. کارگر، غلامعلی (۱۳۹۰) ارتباط مهارتهای سه گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی و ارائه مدل بر اساس AHP. زمستان ۱۳۹۰. شماره ۱۱: ص ص ۳۱-۵
- ۳- امینیان، محبوبه (۱۳۸۳). بررسی میزان آگاهی مدیران زن از مهارتهای مدیریتی و رابطه آن با عملکرد "۸۱". پایان نامه مدیریتی آنان از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه منطقه ۱ شهر تهران در سال تحصیلی ۸۲ کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهرا.
- ۴- جاسبی، عبدالله (۱۳۷۶). اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ص ۲۱۴
- ۵- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها)، ترجمه علی یارسانیان و محمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ص ۵.
- ۶- سلطانی، ایرج (۱۳۷۵). مهارت های کاربردی مدیران سازمان های تولیدی. مجله مدیریت. شماره ۲۱، ص ۳۲
- ۷- عروف زاد، شهرام (۱۳۸۷). رابطه بین ویژگی های شخصیتی با مهارت های ارتباطی اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی کشور. رساله دکتری مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی. دانشگاه تربیت معلم تهران.
- ۸- گودرزی، محمود (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی مهارتهای سه گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۹- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۰). لزوم تقویت مهارت مدیریت"، مجله مطالعات مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۸، ص ۲۳
- ۱۰- نظری، رسول (۱۳۹۰). اثر مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو. رساله دکتری، دانشکده تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی. ص ۴۵
- ۱۱- یوسفی، بهرام (۱۳۷۶). طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی (در سازمان تربیت بدنی)، رساله ی دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
- ۱۲- هومن، حیدر علی (۱۳۸۴). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، انتشارات سمت، چاپ اول. ص ۲۳۵
- 13- Baum, R.J., Locke, E.A., Smith, K.G. (2001). "A multidimensional model of venture growth". Academy of management journal, 44 (2), PP: 292-303
- 14- Belzer, K. (2001). "Project management". Still more art than science, a paer, PP: 1-6.
- 15- Duygulu, E., & Ciraklar, N. (2008). Team effectiveness and leadership roles. MPRA Paper, No. 7345, posted 18. Online at <http://mara.uni-muenchen.de/72450>.