

رابطه مهارت های ارتباطی با مهارت های مدیریتی و اثر آن بر فرهنگ سازمانی سازمان های ورزشی: مدل معادلات ساختاری

رسول نظری^۱، فاطمه امامی نسب^۲، مظفر یکتایار^۳

۱. استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

۲. کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی اسلام شهر

۳. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۸/۱۱

چکیده

هدف این تحقیق ارائه مدل معادلات ساختاری رابطه مهارت های ارتباطی با مهارت های مدیریتی و اثر آنها بر فرهنگ سازمانی سازمان های ورزشی می باشد. از این رو این تحقیق از نوع تحلیلی و مدل یابی می باشد که به روش پیمایشی انجام گردید. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان ورزشی شهر اسلام شهر تشکیل دادند. حجم جامعه آماری این پژوهش ۱۲۷ نفر می باشد. ۹۹ نفر به عنوان نمونه آماری تحقیق از بین جامعه آماری انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد. ابزار اندازه گیری پژوهش شامل پرسشنامه های اطلاعات فردی، مهارت های ارتباطی، پرسش نامه مهارت های مدیریتی و پرسشنامه فرهنگ سازمانی با بود. روش آماری توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار آماری علوم اجتماعی و لیزرل جهت بررسی روابط بین متغیرها استفاده شد. نتایج نشان می دهد که بین مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی و فرهنگ سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد، ضمن اینکه خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل معادلات ساختاری است. از این رو لازمه برنامه ریزی صحیح در این سازمان ها برای ارتقای مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی برای مدیران ورزشی به عنوان افراد اثر گذار در این سازمان ها ضروری است.

واژگان کلیدی: مدیران ورزشی، مهارت های ارتباطی، مهارت های مدیریتی، فرهنگ سازمانی، سازمان های ورزشی

مقدمه

ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند که آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند. در چنین جوامعی ارتباطات یکی از مهمترین عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است (نظری، احسانی، قاسمی و گنجویی، ۲۰۱۱). سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند. بدیهی است که در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران است. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری می‌باشد (زاهدی، ۱۳۸۱). بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسؤول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (سجادی، ۱۳۸۰، ۱۸). مهارت‌های ارتباطی آن دسته از مهارت‌هایی هستند که افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند (محسنیان راد، ۱۳۸۷، ۴۴). گیو^۱ و ساچز^۲ (۲۰۰۹) اشاره بر این دارد که مهارت ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله‌ی ابزار کار مدیران است که در موفقیت و اثربخشی آنان تأثیر بسزایی دارد (گیو و سانز، ۲۰۰۹). نقصان در مهارت‌های ارتباطی موجب کاهش احتمال موفقیت مدیر و نهایتاً سازمان می‌شود. بین ارتباطات و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای مستقیم برقرار است، عواملی چون تحریف پیام و ابهام، موجب تضعیف اطمینان می‌شود. از این رو، بر رضایت کارکنان اثری منفی خواهد گذاشت. بین ارتباطات اثربخش و بازدهی یا تولید کارکنان نیز رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد. حتی اگر وظایف مدیریتی تغییر یابد، چالش‌های مرتبط با تکنولوژی پیشرفته، تنوع نیروی کار و تاکید بر کار تیمی نیاز مدیران را به برقراری ارتباط مؤثر آشکار می‌سازد (رابینز، ۱۳۷۸، ۶۱۷). دولدیچ^۳ (۱۹۹۴) در مطالعه‌ای که روی صد مدیر در انگلستان انجام داد به این نتیجه رسید که ارتباطات بسیار در عملکرد مدیران اثر گذار می‌باشد (دولدیچ، ۱۳۹۴). کارول^۴ (۲۰۰۷) ریشه بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سیستم ارتباطی و به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی می‌داند (کارول، ۲۰۰۷). برونو^۵ (۲۰۰۴) ارتباطات را راهی برای تمرین

-
1. Guo
 2. Sanchez
 3. Dulewicz
 4. Carrol
 5. Brunetto

مدیریت منابع انسانی و از طرفی دغدغه کلیدی در ارتقای تعهد سازمانی می‌داند (برونتو، ۲۰۰۴).

هانت^۱ (۲۰۰۳) عنوان می‌کند که امروزه یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست، لذا بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارآمد ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است (هانت، ۲۰۰۳). اثربخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که با به کارگیری آنها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به این اهداف نائل شد (ماسی^۲، ۲۰۰۰، ص. ۱۶-۴۷). پترسون^۳ (۲۰۰۴) معتقد است که مهارت‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن سازمان به اهداف خود نائل می‌گردد (پترسون، ۲۰۰۴). به نظر کاتز^۴ (۲۰۰۹)، مهارت توانائی‌هایی را نشان می‌دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن مهارت‌های سه گانه ادراکی، انسانی و فنی می‌داند که هر کدام می‌توانند به طور مجزا پیشرفت کنند. مهارت انسانی، توانایی کار با افراد و درک و برانگیختن دیگران هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی است. مدیران باید مهارت‌های انسانی قوی را برای ایجاد ارتباط و برانگیختن و تفویض امور داشته باشند (کاتز، ۲۰۰۹). هاسکو^۵ (۲۰۰۶) مهارت های مورد نیاز برای رهبری را از ملزومات اصلی کار تیمی بیان می‌کند. او کار مناسب تیمی را مستلزم داشتن مهارت های لازم می‌داند که توسط مدیران با واگذاری مسئولیت به افراد تیم و زیردستان کسب می‌شود (هاسکو، ۲۰۰۶).

کاراهان^۶ (۲۰۰۵) اهمیت فرهنگ و شرایط مناسب حاکم بر جو سازمانی در بکارگیری توانائی‌های افراد در سازمان غیرقابل انکار است. فرهنگ سازمانی نیرویی است که باعث حرکت افراد در سازمان می‌شود و تاثیر شگرفی بر اجزای مختلف سازمان می‌گذارد. از آنجایی که فرهنگ بر رفتار کارکنان تاثیرگذار است با مطالعه فرهنگ سازمان می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد. تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمان به حدی است که با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش‌های اعضای آن پی‌برد و

1. Hunt
2. Masi
3. Peterson
4. Katz
5. Huusko
6. Karahanna

واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر پیش بینی و ارزیابی کرد (کاراها، ۲۰۰۵). مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود و شامل دو ساختار می‌باشد، فرهنگ حاکم^۱، نمایانگر ارزش‌های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آنها مشترک یا سهیم هستند. جوسپر^۲ (۲۰۰۱) فرهنگ را ریشه در انسان‌شناسی دانسته و فرهنگ سازمانی را عقاید و ارزش‌های ریشه‌داری که بین اعضای یک سازمان مشترک است و هنجارهای رفتاری و شخصیتی سازمان را شکل می‌دهد تعریف نموده است (جوسپر، ۲۰۰۱). تحقیقات زیادی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد را ارزیابی کرده اند، ماسی (۲۰۰۰) عنوان می‌کند که بین خصوصیات فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان رابطه وجود دارد، به علاوه اینکه فرهنگ نه تنها باید قوی، بلکه باید منحصر به فرد نیز باشد تا منجر به دستاوردهای موفق گردد (ماسی، ۲۰۰۰). کارول (۲۰۰۷) اعتقاد دارد که در هر سازمان یک فرهنگ غالب وجود دارد و برحسب ماهیت کار نیز زیر مجموعه‌ها و خرده فرهنگ‌های متفاوت شکل می‌گیرد که مبنای تفاوت آنها تخصص، تکنولوژی، منطقه جغرافیایی و نظیر این‌هاست (کارول، ۲۰۰۷).

سازمان‌های ورزشی نیز همانند دیگر سازمان‌ها با توجه به روح حاکم بر سازمان که همانا فرهنگ سازمانی آن سازمان قلمداد می‌شود باید جهت پویایی و زنده ماندن و موفقیت روز افزون از خود تلاش بارزی نمایان نماید (گودرزی، نظری و احسانی، ۱۳۹۱). از آنجا که مدیران برای انتخاب کارکنان می‌بایست میزان رفتار مدنی سازمانی کارکنان را سنجیده و در سیستم‌های سازمانی آن را مدنظر قرار دهند (نادی، گل شیرازی، ۱۳۹۱). لذا مدیران ورزشی نیاز دارند به طور پیوسته ارزش‌های فرهنگی را از طریق تلاش‌هایی نظیر گفتگوی مداوم، دستورات، روابط اجتماعی که سیستم از آن حمایت می‌کند و همچنین بازخورد مثبت که به هر عضو از سازمان حس با اهمیت بودن را می‌دهد را انتقال دهند. چرا که مدیران به منظور بهبود سطح کیفی تعهد سازمانی افراد می‌بایست از شیوه‌های مناسب مدیریتی استفاده نمایند (پور سلطانی، زرگر و اندام، ۱۳۹۰). ضمن اینکه نظری و همکاران (۱۳۹۱) اشاره بر این دارند که در سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت فرهنگی، اجتماعی آنها روابط بین مدیر و کارکنان بسیار مهم و در اثربخشی فرایندها و فعالیت‌ها اثرگذار می‌باشد (نظری، احسانی، گنجویی و قاسمی، ۱۳۹۱). با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی جزء سازمان‌های انسان محور هستند، فرهنگ سازمانی نقش به‌سزایی در میزان موفقیت این سازمان خواهد داشت. از طرفی وجود سازمان وابسته به

1. Dominant Culture

2. Joseph.

ارتباطات است. بدون ارتباطات موثر انجام وظایف سازمان و ادامه حیات آن امکان پذیر نخواهد بود وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت سازمان متوقف می شود و در واقع می توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباط موثر بستگی دارد. از این رو هدف این پژوهش ارائه مدل معادلات ساختاری رابطه مهارت های ارتباطی با مهارت های مدیریتی و اثر آنها بر فرهنگ سازمانی سازمان های ورزشی می باشد. این پژوهش به منظور تعیین وضعیت مهارت های ارتباطی بر اساس سه مهارت شنودی، کلامی و بازخوردی مدیران ورزشی انجام خواهد شد تا ضمن درک و تشخیص موانع ارتباطی، با ارائه راهکارهای مناسب بهبود و ارتقای این مهارت ها میسر شود. ضمناً تاثیر این مهارت ها را بر مهارت های مدیریتی و نقش آنها بر فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار می دهد.

روش شناسی

از آنجا که هدف پژوهش حاضر به منظور ارائه مدل معادلات ساختاری رابطه مهارت های ارتباطی با مهارت های مدیریتی و اثر آنها بر فرهنگ سازمانی سازمان های ورزشی می باشد. از این رو این تحقیق از نوع همبستگی و مدل یابی می باشد که به روش پیمایشی انجام گردید. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان ورزشی آموزش و پرورش، اداره ورزش و جوانان و باشگاه های دولتی و خصوصی اسلام شهر تشکیل دادند. در مجموع تعداد مدیران و کارشناسان ورزشی اداره ورزش و جوانان هشت نفر، مدیران و کارشناسان ورزشی اداره آموزش و پرورش سه نفر و تعداد مدیران ورزشی باشگاه های خصوصی ۱۲۰ نفر را شامل می شد. حجم جامعه آماری این پژوهش ۱۲۷ نفر برآورد گردید. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد. بر اساس برآورد صورت گرفته تعداد ۹۹ نفر به عنوان نمونه آماری این پژوهش انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری پژوهش شامل پرسشنامه های اطلاعات فردی، پرسشنامه سه بعدی مهارت های ارتباطی بارثون جی^۱ که ابعاد آن شامل مهارت های کلامی، شنودی و بازخوردی می شد. پایایی^۲ این پرسشنامه طی پژوهشی توسط نظری و همکاران (۲۰۱۱) بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه که برابر با (۰/۸۱) گزارش شد. پرسشنامه مهارت های مدیریتی سه بعدی، مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت فنی که پایایی این پرسشنامه طی پژوهشی توسط گودرزی و همکاران (۱۳۹۱) پایایی آن بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه با (۰/۸۸) برآورد گردید. پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی ساشکین^۳ (۲۰۰۱) پایایی این پرسشنامه از

1. Barton Je
2. Reliability
3. Sashkin

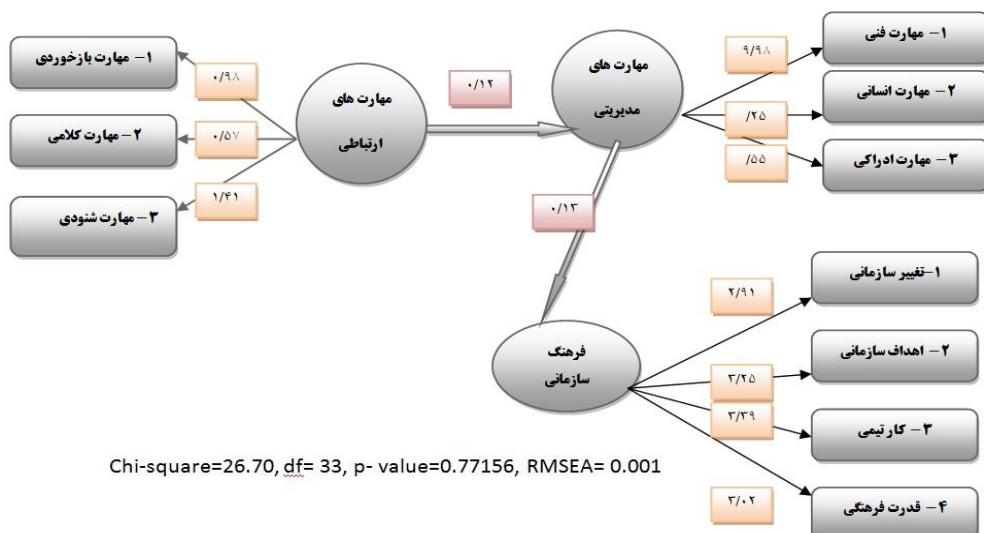
طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۴) بدست آمده است. محقق پرسشنامه های مذکور را به تعدادی از خبرگان شامل استادان مدیریت ورزشی و همچنین تعدادی از محققان و مدیران ارائه داده و نظرات اصلاحی آنان را اعمال کرده است. بنابراین، پرسشنامه های مورد استفاده در این تحقیق از روایی مورد نیاز برخوردار هستند. نتایج آزمون مناسب بودن تعداد نمونه محاسبه گردیده که بر اساس نتایج میزان کفایت نمونه گیری برای انجام تحلیل آماری میزان مناسبی برآورد شد. روش آماری شامل تجزیه و تحلیل این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از بسته نرم افزار آماری علوم اجتماعی^۱ استفاده شده است. ضمن اینکه باید توجه داشت که برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم، کوشش های زیادی در دهه اخیر صورت گرفته است. یکی از این روش های نوید بخش در این زمینه مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است، از این رو برای مدل معادلات ساختاری از نرم افزاری لیزرل^۲ جهت بررسی روابط بین متغیرها استفاده شده است.

نتایج

بر اساس اطلاعات در بین افراد نمونه بیشترین آمار از نظر وضعیت تحصیلی مربوط به گروه دیپلم و فوق دیپلم با مجموع ۵۰٪ و کمترین نیز مربوط به فوق لیسانس و بالاتر با ۱۰ درصد ضمن اینکه کارشناسان ورزشی که داری مدرک لیسانس بودند حدود ۴۰ درصد از افراد را شامل می شدند.

در اندازه گیری مدل مفهومی پژوهش اعداد نشان دهنده معنادار بودن و تایید شدن تحلیل عاملی، تأییدی برای تحلیل مسیر مهارت های ارتباطی، مهارت های مدیریتی و فرهنگ سازمانی بود.

1. SPSS
2. LISREL



شکل ۱- نمرات (T-value) تحلیل مسیر مهارت های ارتباطی، مهارت های مدیریتی و فرهنگ سازمانی

جدول ۱- شاخص های نیکویی برازش مدل پیشنهادی مهارت های ارتباطی، مهارت های مدیریتی و فرهنگ سازمانی

شاخص	عدد شاخص	وضعیت شاخص
شاخص کای دو ^۱ (χ^2)	۲۶/۷۰	وضعیت مناسب از جهت اخلاف بین داده ها و مدل است.
df	۳۳	مناسب زیرا نباید کمتر از صفر باشد.
P-Value	۰/۷۷	شاخص سنجش مدل عدد حاکی از مناسب بودن مدل است.
میانگین مجذور خطاهای مدل ^۲	۰/۰۰۱	نیايد از ۰/۰۸ بالاتر باشد. عدد حاکی از برازش مدل دارد.
شاخص برازش مناسب بودن برازش ^۳	۰/۹۱۲	بالاتر بودن این عدد از ۰/۰۹ حاکی از مناسب بودن مدل است.
شاخص تعدیل شده مناسب بودن برازش ^۴	۰/۹۰۲	بالاتر بودن این عدد از ۰/۰۹ حاکی از مناسب بودن مدل است.
شاخص نرمال برازش ^۵	۰/۹۱۰	بالاتر بودن این عدد از ۰/۰۹ حاکی از مناسب بودن مدل است.

1. Chi-Square

2. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

3. Goodness of Fit Index (GFI)

4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

5. Normed Fit Index (NFI)

با توجه به خروجی لیزرل مقدار خبی دو (۲۶/۷۰) می باشد که مقدار نسبتاً بالایی است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین خروجی (۰/۰۰۱) ریشه میانگین مربعات خطای تقریب^۱ را برای مدل نشان می‌دهد. هرچه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. به عبارت دیگر مدل آنچنان از برازش و تناسب خوبی برخوردار است که حاکی از تایید شدن تحلیل مسیر تحلیل مسیر ارائه الگو: اثر مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی و نقش آن بر فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی می باشد.

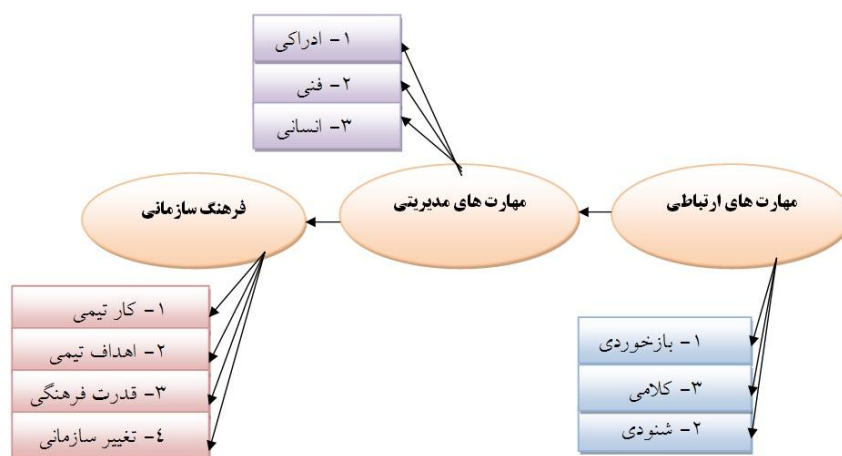
بحث و نتیجه گیری

از جمله مسائل پیش روی سازمان‌ها در انتخاب مدیران، برگزیدن مدیران شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این پست مهم است. امروزه با رشد و توسعه سازمان‌ها و محیط رقابتی کنونی، داشتن مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی مدیران سازمان‌ها، به نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است. 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 داشته‌باشند. مدیران ورزشی نیز از این امر مستثنی نیستند و عملکرد صحیح آنان در پیشبرد اهداف ورزشی کشور در گرو داشتن مهارت‌های مدیریتی لازم برای مدیریت اثربخش و کارا است. بر اساس دستاوردهای پژوهش حاضر بین مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد، از این رو نتایج بدست آمده با نتایج پژوهش رولدیش^۲ (۱۹۹۴) که به این نتیجه رسید که ارتباطات مهمترین نقش را در عملکرد مدیران بازی می‌کند. ضمن اینکه گودرزی و همکاران (۱۳۹۱) که اشاره به وجود ارتباط مستقیم، مثبت و موثر بودن مهارت‌های ارتباطی با مهارت‌های مدیریتی داشتند و نظری و همکاران (۱۳۹۱) مهارت‌های ارتباطی را در اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی بسیار موثر می‌دانند، همسو می‌باشد. از این رو به نظر می‌رسد نقصان در مهارت‌های ارتباطی موجب کاهش احتمال موفقیت مدیر و نهایتاً سازمان می‌شود، در همین راستا برون‌تو (۲۰۰۴) اشاره بر این دارد که ارتباطات را راهی برای تمرین مدیریت منابع انسانی و از طرفی دغدغه کلیدی در ارتقای تعهد سازمانی می‌داند.

از آنجا که روح حاکم بر سازمان ورزشی فرهنگ سازمانی آن سازمان قلمداد می‌شود باید جهت پویایی و زنده‌ماندن و موفقیت روز افزون از مدیران تلاش‌های بارزی انجام دهند. با توجه به

1. RMSEA
2. Rodich

اینکه موفقیت هر سازمانی بخصوص سازمان‌های ورزشی تا حدود زیادی به تطبیق افراد با فرهنگ آن سازمان بستگی دارد. نتایج بدست آمده از مدل تحقیق حاکی از اثر مستقیم و مثبت مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی با فرهنگ سازمانی می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر با دستاوردهای جوسپر (۲۰۰۱) و کارول (۲۰۰۷) که اشاره بر این داشتند مهارت‌های و سبک رهبری مدیران بر فرهنگ سازمانی نقش بارزی دارد، همسو می‌باشد. از این رو تأکید بر سطح مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی مدیران به انسجام فرهنگ سازمانی کمک می‌نماید، لذا تمرکز بر فرهنگ سازمانی که انسجام مأموریت‌های سازمانی را به دنبال خواهد داشت، به طور مثبت و قابل توجه تاثیر در کارایی سازمانی موثر خواهد بود. بنابراین سطح و میزان برخورداری از مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی که شاید بتوان عنوان نمود منجر به جهت دهی الگوی مدیریتی مدیران ورزشی خواهد شد و منجر به ارتقا و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی می‌گردد، نقش بسیار مهمی در اثربخشی سازمانی سازمان‌های ورزشی دارد. از این رو با توجه به نتایج بدست آمده از خروجی های لیزرل با توجه به نمره تی اولویت بندی زیر حیطه‌های هر یک از متغیرهای پژوهش، به شرح ذیل می باشد.



شکل ۲- مدل پیشنهادی مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی و نقش آن بر فرهنگ سازمانی

آنچه از مدل پیشنهادی استنباط می‌گردد حاکی از این است که در فاکتور مهارت‌های ارتباطی مدل مذکور اهمیت حیطه‌های مهارت مذکور به ترتیب شامل مهارت بازخوردی، کلامی و شنودی می‌باشد. این مهارت‌ها به ترتیب سهم بیشتری در ارتباطات را به خود اختصاص داده

اند. نتایج این بخش از مدل با نتایج نظری و همکارن (۲۰۱۱) که مهارت‌های بازخوردی را به عنوان مهمترین مهارت در ارتباطات بین فردی معرفی نمودند و نظری و همکارن (۱۳۹۱) که مهمترین مهارت ارتباطی مدیران ورزشی را مهارت بازخوردی عنوان نمود، همخوانی دارد. در بخش مهارت‌های مدیریتی حیطه‌های اثر گذار به ترتیب مهارت ادراکی، مهارت فنی و مهارت انسانی است که مهارت انسانی نسبت به حیطه‌های دیگر تاثیر کمتری دارد. نتایج این بخش از مدل با نتایج گودرزی و همکارن (۱۳۹۱) که توالی مهارت‌های موثر بر مهارت‌های مدیریتی را به ترتیب فنی، ادراکی، انسانی گزارش نموده بودند، همخوانی ندارد هر چند نمره تی متغیرهای ذکر شده بسیار به هم نزدیک می‌باشد اما نتایج حاکی از اولویت داشتن مهارت‌های ادراکی برای تجزیه و تحلیلی موقعیت‌های مختلف مدیریتی برای مدیران ورزشی جهت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری منطقی نسبت به چالش‌های پیش رو دارد چرا که رهبران موثر از طریق درک موقعیت‌های مناسب و با ارتباطات بجا و موثر پل‌ها را ساخته و با سخنان و عملکردشان گذشته و حال را با دیدی الهام بخش به آینده متصل می‌کنند. از این می‌توان ادعان نمود که آموزش پذیر بودن مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی به مرور با کسب دانش و تجربه توأم با هم می‌توانند به مدیران موثر در حوزه‌های عملکردی خویش مبدل شوند. در بخش فرهنگ سازمانی مدل ارائه شده حیطه‌های اثر گذار به ترتیب شامل کار تیمی، اهداف سازمانی، قدرت فرهنگی، تغییر سازمانی به عنوان فاکتورهای اثر گذار در فرهنگ سازمانی می‌باشد که مولفه تغییر سازمانی به عنوان اولویت آخر فرهنگ سازمانی می‌باشد که نسبت به گزینه‌های دیگر تاثیر کمتری دارد. دستاوردهای این بخش از مدل ارائه شده با نتایج مدل ساکشین (۲۰۰۱) کاملاً همخوانی دارد، از این رو می‌توان ادعان نمود کار تیمی، اهداف سازمانی، قدرت فرهنگی، تغییر سازمانی به عنوان مولفه‌های تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.

به طور کلی با توجه به دستاوردهای سایر پژوهشگران و بویژه میزان برازش مناسبی که از ارائه مدل رابطه مهارت‌های ارتباطی با مهارت‌های مدیریتی و اثر آنها بر فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی بدست آمد، می‌توان عنوان نمود با توجه به اینکه سرمایه انسانی نسبت به سایر منابع در سازمان‌ها نقش بسیار مهم و ویژه‌ای را ایفا نموده و در غیاب سرمایه انسانی، سایر سرمایه‌ها اثربخشی خود را از دست می‌دهند و پیمودن راه‌های توسعه و تعالی سازمانی و سرآمدی ناهموار و دشوار می‌شود.

از آنجا که ارتباطات رکن اصلی هر سازمانی را تشکیل داده و تأثیر مثبتی نیز بر سطح تعاملات سرمایه انسانی داشته و نقش بی‌بدیلی در نگرش مدیران و سطح مهارت‌های مدیریتی آنها

داشته و از آنجا که توسعه فعالیت های مدیریتی نیازمند فراهم آوردن شرایط و زیرساخت های مناسب و ضروری برای آن می باشد. از این رو ساختار، تکنولوژی، فرهنگ و ارتباطات همگی می بایستی در جهت توسعه و تسهیل فرایندهای مدیریت سازمانی شکل گرفته و طراحی شوند. به نظر می رسد لازمه برنامه ریزی صحیح در سازمان ها برای ارتقای مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی مدیران ورزشی به عنوان افراد اثر گذار در سازمان ها ضروری به نظر می رسد. چرا که مدیران سازمان های ورزشی با پایه ریزی فرهنگی مشترک در سازمان مبتنی بر اصول پایه ای مهارت های ارتباطی و مهارت های مدیریتی می توانند در جهت شکل گیری فرهنگ سازمانی قوی موثر بوده و نهایتاً شرایطی را فراهم آورند تا سازمان ها به سمت بهروری پایدار حرکت نمایند.

منابع

1. Brunetto, Y., Farr Wharton, R. (2004). Does the talk affect your decision to walk: A comparative pilot study examine the effect of communication practices on employee commitment post-managerial? *Management Decisions*, 42(314), 579-600.
2. Carrol, G. (2007). Culture, organizational learning and selected employee background variables in small-size business enterprises. *Journal of European Industrial Training*, 2(31), 21 -32.
3. Dulewicz, V. (1994). Personal competencies, personality and responsibilities of middle managers. *Journal of Competency*, 1(3), 20-29.
4. Goudarzi, M., Nazari, R., Ehsani, M. (1391). Structural equation modeling effective communication skills and management skills of sports administrators. *Applied research and life sciences in sport management*. (1), 11-20. (Persian).
5. Guo, K., Sanchez, Y. (2009). Work place communication. In N. Borkowski (Eds.). *Organizational Behavior Theory and Design Journal*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers, (1), 71-101.
6. Hunt, J., Baruch, Y. (2003). Developing top managers: The impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development*, 22(88), 729-752.
7. Huusko, L. (2006). The lack of skills: An obstacle in teamwork. *Journal of Team Performance Management*, (12) 112, 5-16.
8. Josepher, W. (2001). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12 (7), 548 – 564.
9. Karahanna, E. Evaristo, J. Srit, M (2005) Level of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective. <http://www.igi-global.com/chapter/levels-culture-individual-behavior/4560>. 16. July. 2015
10. Katz, E. (2009). *Why sociology abandoned communication*. Springer

- Science+ Business Media, LLC. (3)40: 167-174. Published online: 3 September.
11. Masi.R.J. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation. Empowering norms and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
 12. Mohsenirad, M. (1387). *Communication Studies. Human relations (interpersonal, group, collective)*. Iran, Tehran. Sorosh Publisher, P; 44. (Persian).
 13. Nadi, M, A. GoalShirazi, N., (1391). Structural equation modeling the relationship between attachment styles and organizational justice and organizational citizenship behavior among employees of the General Department of Physical Education in. *Sport Management Studies*. (13). P; 261-280. (Persian).
 14. Nazari, R. Ehsani, M. Gangoei, F. Ghasemi, H., (1391). The effect of communication skills and interpersonal communication on organizational effectiveness and presenting a model of sports administrators. *Sports Management Studies*, (16), p; 157-174. (Persian).
 15. Nazari, R. Ehsani, M. Gasemei, H. Ganjouei, A. (2011). Communication skill difference among men and women in sports. *Pan-Asian Journal of Sports and Physical Educatio*, (3)1, 51.
 16. Peterson, P. Tim. D. (2004). The ongoing legacy of R.L.Katz. *Journal of management Decision*, (42) 10, 1297-1308.
 17. Pour Sultani, H. Zargar, T. Andam R., (1390). Evaluation of organizational commitment and professional faculty to colleges and universities, state departments of physical education. *Journal of Sport Management*, (11). P; 147-160. (Persian).
 18. Robbins, S., (1378). *Organizational behavior*, M. Arabei, A. Parsayyan, Third Edition, Tehran, Cultural Center, p; 617. (Persian).
 19. Sajjadi, N., (1380). *Management of sports organizations*, Tehran: Samt Publisher, p 18. (Persian).
 20. Zahedi, M., (1381). The relationship between organizational culture and organizational performance. *Journal of the insurance industry*, (65), 38. (Persian).

Relation between communication skill with management skill and the effect of that on organizational culture in sport organization: Structural equation modeling

Rasool Nazari¹, Fatemeh Emami Nasab², Mozafar Yekta Yar³

1. Assistant Professor, Isfahan [Khorasgan] Branch Islamic Azad University

2. MSc in Sport Management, Eslamshahr Branch Islamic Azad University.

3. Assistant Professor, Sanandaj Branch Islamic Azad University.

Received Date: 02/03/2013

Accepted Date: 02/11/2013

Abstract

The purpose of this study was Structural equation modeling of relation between communication skill with management skill and the effect of that on organizational culture in sport organization. Descriptive study was conducted through a survey. The study population consisted of Islam Shahr city's Sport Managers. Statistical society of this research was 127. As the samples was same Statistical society. Measuring instruments consisted of demographic questions, communication skills, management skill and organizational culture questionnaire. Statistical methods included analysis of both descriptive and inferential statistics using SPSS software and software LISREL and structural equation modeling was performed to assess the relationships between variables. The results show that the communication skills and management skills and organizational culture, there is significant relationship, the output shows the application of structural equation model is appropriate. So planning for improve communication skills and management skills in sport mangers is one of the most important factor for sport organizations.

Keywords: sports manager, communication skills, management skills, organizational culture, sport organization

***(Corresponding Author)**

Email: nazarirasool@yahoo.com