

## بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی، سبک های رهبری فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران در سازمان های ورزشی: مدل سازی معادلات ساختاری

دکتر رسول نظری<sup>۱</sup>، دکتر حمید قاسمی<sup>۲</sup>، زهرا سهرابی<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه و هدف:** شناخت و آگاهی از مهارت های ارتباطی، سبک های رهبری مدیران، فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آنها هدف عمده این تحقیق بود.

**روش شناسی:** تحقیق حاضر از نوع همبستگی می باشد که به روش پیمایشی انجام گردید. جامعه آماری پژوهش را مدیران ورزشی سازمان های ورزشی منتخب ایران بودند. از میان ۶۶۹ نفر جامعه آماری ۲۴۵ نفر به عنوان نمونه ی آماری تحقیق به صورت تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری پژوهش شامل پرسشنامه های مهارت های ارتباطی بارثون جی (۱۹۹۰)، سبک های رهبری باس و اولیو (۱۹۹۶)، فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷) و اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) بود. از روش های آماری توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده گردید.

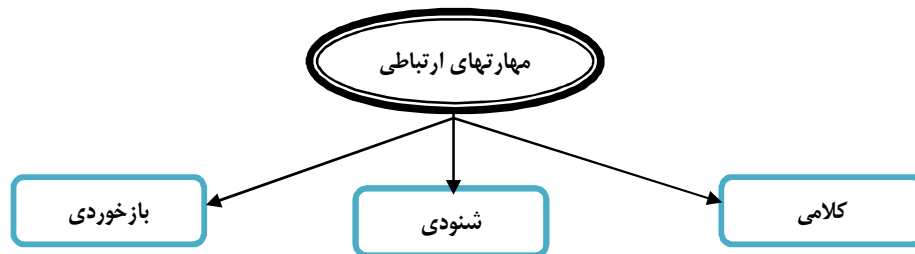
**یافته ها:** بر اساس نتایج به دست آمده، وجود دارد رابطه معنی داری بین مهارت های ارتباطی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و اثربخشی سازمانی بین مدیران ورزشی وجود دارد. نتایج حاصله از اجرای مدل های تحلیل مسیر خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل معادلات ساختاری است. ( $AGFI=0.905$ ،  $GFI=932$ ،  $RMSEA=0.032$ ).

**بحث و نتیجه گیری:** از آنجا که رهبران تحول گرا، به واسطه سطح قابل قبولی از مهارت های ارتباطی که به صورت بالقوه در آنها نهفته و یا کسب نموده اند بصورت غیر مستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تاثیر مثبتی بر روی اثربخشی سازمانی دارند، لذا توصیه می شود مهارت های ارتباطی، به عنوان یکی از فاکتورهای اثر گذار در انتخاب مدیران ورزشی برای سازمان های ورزشی، مد نظر متولیان قرار گیرد. در نهایت به مدیران عالی رتبه ورزش پیشنهاد می گردد در فرایند انتخاب مدیران برای سازمان های ورزشی مدل ارائه شده در این تحقیق به عنوان مرجع در نظر گرفته شود.

**لغات کلیدی:** مهارت های ارتباطی، سبک های رهبری، فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانی، سازمان های ورزشی

مقدمه

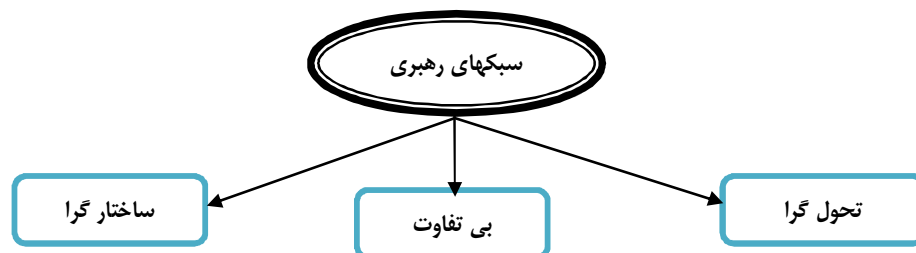
یکی از پیش فرضهای مهم رفتار سازمانی، شناخت ویژگیهای فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به اثربخشی، کارایی و در نهایت بهره وری و تحقق اهداف سازمانی است. این موضوع ارتباط تنگاتنگی با جنبه های مختلف فردی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دارد(۱). مدیران موفق در دست یابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند با توجه به تفاوت‌های فردی، توسعه ارتباطات انسانی و تفاوت‌های فرهنگی انجام می‌گردد(۲). بر اساس نتایج پژوهش در بین مدیران ورزشی تنها ۴/۶ درصد از ارتباط موثر برای حوزه های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است(۳). از این رو ارتباطات بین فردی به عنوان مهمترین عوامل اثر گذار در ارتباطات سازمانی نیاز به توجه بیشتری دارد. نظری و همکاران(۲۰۱۱) بر اساس مدل بارتون جی(۱۹۹۰) که مهارتهای بنیادی ارتباط را مهارتهای کلامی، شنودی و بازخوردی دسته بندی نمود به این نتیجه دست یافتند که مهارت های بنیادی ارتباط بر ارتباطات بین فردی مدیران شامل آگاهی از خود و خود فاش سازی، خود نظمی و شفافیت، آگاهی از دیگران، قبول کردن بازخورد و ارزیابی و کنار آمدن با احساسات و تفاوتها بر اثربخشی سازمانی نقش موثری دارد(۴). ضمن اینکه در بخش تفاوت‌های ویژگیهای شخصیتی با ارتباطات بین فردی محققان اشاره بر این دارند که ارتباطات مردان و زنان با هم متفاوت می باشد(۵). باید توجه داشت که در ارتباطات مدیرانی که از مهارتهای گفتاری، شنودی و بازخوردی بهتری برخوردار باشند، موفق به ایجاد ارتباط اثربخش خواهند شد(۶). به نظر می رسد مهارت های سه گانه که بارتون جی<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) به عنوان مهارت های بنیادی ارتباطی به کار برده است در فرایند ارتباطات هنوز نقش غیر قابل انکاری دارند. مدل بارتون جی در مورد مهارت های ارتباطی را می توان در شکل (۱) ملاحظه نمود.



شکل (۱) مدل مهارتهای ارتباطی بارتون جی

به نظر می رسد در ارتباطات مدیرانی که از مهارت های گفتاری، شنودی و بازخوردی بهتری برخوردار باشند، موفق به ایجاد ارتباط اثربخش خواهند شد.

سبک رهبری نشان‌دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت مدیران 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 فشار روانی در مدیران محسوب می‌شود. عاملی که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شیوه نگرش رهبر نسبت به نقش خود و کارکنان است. بیشتر مدیران، دارای سبکی هستند که با ویژگی‌های خودشان انطباق دارد، فقط معدودی از مدیران، می‌توانند سبک خود را با شرایط و افراد گوناگون منطبق سازند(۷). باس و اولیو<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) مدیران به سه دسته تحول‌گرا، ساختار گرا و بی تفاوت تقسیم نمود و نیز اشاره بر این داشتند که مدیران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار رهنمون کنند(۸).



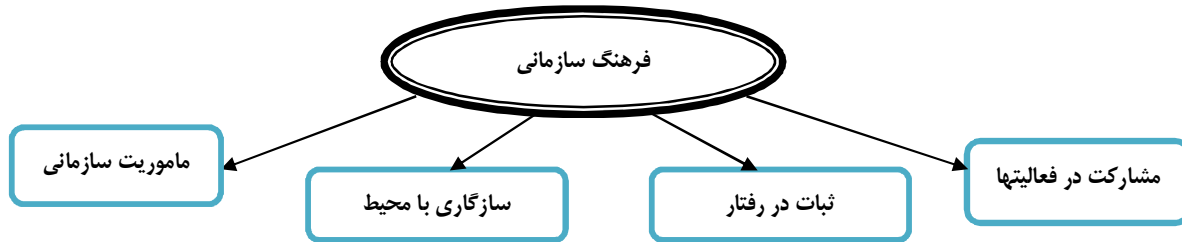
شکل (۲) مدل سبک های رهبری باس و اولیو(۱۹۹۶)

بر اساس نتایج پژوهشهای چانگ، توماس، لام و یو<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) مدیران ورزشی با اتخاذ سبکهای رهبری مختلف می‌توانند دستیابی به اهداف، احساس خوشبینی، افزایش ابتکارات، رضایت شغلی کارکنان و نهایتاً فرایندهای داخلی و خارجی سازمانی را جهت کسب اهداف سازمانی تسهیل نمایند و در نتیجه اثربخشی سازمانی را افزایش دهند(۴). ضمن اینکه بر اساس نتایج تحقیقات کنت و چلادوری<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)؛ نظری و همکاران (۲۰۱۰)؛

1 Barton. J.A  
2 Bass & Avolio  
3 Cheung Y Thomas, Lam & Yue  
4 Kent and Chelladurai

دایگولا و سیراکلار<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) رابطه معنی داری بین سبک رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی، رضایت از عملکرد، فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانی وجود دارد (۹، ۱۰، ۱۱).

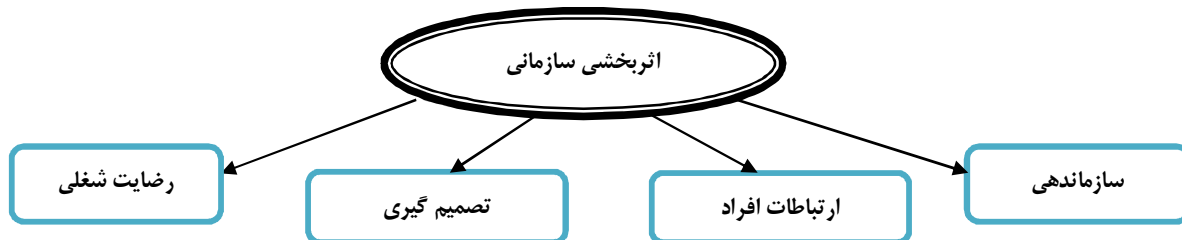
دنیسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) فرهنگ سازمانی را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان تعریف می نمایند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر خواهد شد. هرچند فرهنگ محیطی بر فرهنگ سازمانی اثر گذار است ولی باید توجه داشت که سازمانها دارای فرهنگ سازمانی منحصر به خود می باشند. دنیسون مدل فرهنگ سازمانی را با چهار زیر حیطه مشارکت در فعالیتهای، ثبات در رفتار، سازگاری با محیط و ماموریت سازمانی پیشنهاد دادند (۱۲).



شکل (۳) مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷)

تحقیقات زیادی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد را ارزیابی کرده اند، ماسی<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) عنوان می کند که بین خصوصیات فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان رابطه وجود دارد، به علاوه اینکه فرهنگ سازمانی نه تنها باید قوی، بلکه باید منحصر به فرد نیز باشد تا منجر به دستاوردهای موفق گردد (۱۳). بر اساس نتایج پژوهشهای اسدی و رهاوی (۲۰۰۴) بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی همبستگی وجود دارد (۱۴). باید توجه داشت سازمانهای ورزشی نیز همانند دیگر سازمانها با توجه به روح حاکم بر سازمان که همانا فرهنگ سازمانی آن سازمان قلمداد می شود باید جهت پویایی و زنده ماندن و موفقیت روز افزون از خود تلاش باری نمایان نمایند (۱۵). مدیران ورزشی نیاز دارند به طور پیوسته ارزشهای فرهنگی را از طریق تلاشهایی نظیر گفتگوی مداوم و روابط اجتماعی ارتقا دهند. چرا که مدیران به منظور بهبود سطح کیفی تعهد سازمانی افراد می بایست از شیوه های مناسب مدیریتی استفاده نمایند (۱۶). با توجه به اینکه سازمان های ورزشی جزء سازمان های انسان محور هستند، فرهنگ سازمانی نقش به سزایی در میزان موفقیت این سازمان خواهد داشت.

یکی از موضوعاتی که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است، مقوله اثربخشی سازمانی می باشد. لی ویز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) اشاره بر این دارد که تمرکز بیشتر سازمانها در جهت افزایش توانایی های کارکنان و مدیران برای عملکرد بهتر در یک محیط پویا می باشد (۱۷). اندیشمندان علم مدیریت، اثربخشی را در سه حوزه اثربخشی اهداف، اثربخشی فرایندها و اثربخشی منابع تعریف می نمایند (۱، ۱۸). ضمن اینکه اثربخشی سازمانی یک مقوله پیچیده و مناقشه آمیز بوده و به آسانی قابل درک نمی باشد و به همین خاطر رویکردهای مختلفی برای سنجش اثربخشی سازمانی ارائه شده است و هر کدام از این رویکردها بر جنبه ای از اثربخشی تمرکز دارند. دنیسون و میشر<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) پس از بررسی سازمان های مختلف اشاره بر این دارند که فرهنگ سازمانی به عنوان یک پیش بینی کننده قوی برای معیارهای اثربخش سازمانی مانند کیفیت، رضایت کارکنان و عملکرد می باشد (۷). در این تحقیق منظور از اثربخشی، مدل اثربخشی هسو<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) اثر بخشی فرایندهای سازمانی می باشد که عواملی همچون سازماندهی، تصمیم گیری، ارتباطات بین افراد و رضایت شغلی به عنوان مهمترین عوامل اثر گذار بر اثربخشی سازمانها مورد بررسی قرار می گیرد. مولفه های مدل اثر بخشی هسو (۲۰۰۲) را می توان در شکل (۴) ملاحظه نمود.



شکل (۴) مدل اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲)

در اثربخشی فرایندی باید توجه داشت که وجود ارتباطات مؤثر بین مدیر و کارکنان در کلیه سطوح سازمان برای اثربخشی و کارایی سازمان ضروری است. از آنجا که سبک رهبری نیز در واقع نشان دهنده نحوه ارتباط مدیر با کارکنان است. اگرچه لزوم برخورداری از مهارت های ارتباطی برای موفقیت

1 Duygulu & Ciraklar  
2 Denison  
3 Masi  
4 Lewis and et al  
5 Mishra  
6 Hsu

در مدیریت سازمان‌ها کاملاً روشن است، لذا شناسایی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک رهبری مدیران و نقشی که مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مدیریتی بر فرهنگ سازمانی و نهایتاً اثربخشی سازمانی می‌تواند مسیر سازمان را جهت دسترسی به اهداف از پیش تعیین شده تسهیل نماید. با توجه به آنچه عنوان شد محقق به دنبال پاسخ سؤالاتی نظیر: آیا در در بین مدیران ورزشی مهارت‌های ارتباطی بر انتخاب سبک رهبری اثر گذار می‌باشد؟ آیا سبک‌های رهبری مدیران سازمان‌های ورزشی بر فرهنگ سازمانی اثر گذار می‌باشد؟ آیا فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی موثر است؟ ضمن اینکه بین ویژگی‌های جمعیت شناختی و متغیرهای اصلی تحقیق ارتباط و یا اختلافی وجود دارد یا خیر؟ در نهایت آیا از مجموع مدل مهارت‌های ارتباطی بارثون جی (۱۹۹۰)، مدل سبک رهبری باس و اولیو (۱۹۹۵)، فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷) و اثر بخشی هسو (۲۰۰۲) می‌تواند مدل تحقیق که از برآزش خوبی برخوردار باشد ارائه نمود؟ می‌باشد.

از این رو ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی، سبک رهبری مدیران ورزشی و تأثیری که این عوامل بر فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان‌های ورزشی می‌گذارد هدف عمده این تحقیق است. اجرای این تحقیق به نظر می‌رسد می‌تواند منجر به یافته‌هایی شود که با شناسایی سطوح ارتباطات بین فردی افراد نسبت به زیر دستان و بالادستان منجر به بهبود سطح ارتباطات، انتخاب سبک مدیریت مطلوب سازمان‌های ورزشی، فرهنگ سازمانی و در نهایت اثربخشی سازمانی شود. بنابراین اگر بتوان شواهدی مبنی بر وجود ارتباط بین این متغیرها در بین نمونه آماری 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 سازمان‌های ورزشی مورد بررسی را در بخش ورزش در کشور تسهیل نماید.

### روش شناسی

تحقیق حاضر از نظر استراتژی هبستگی و از نظر اجرا پیمایشی می‌باشد. ضمن اینکه جمع آوری اطلاعات به روش میدانی و از طریق ابزار پرسشنامه می‌باشد. از آنجا که هدف تحقیق بررسی متغیرهای اصلی تحقیق در بین مدیران ورزشی سازمان‌های ورزش ایران شامل: وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان است. هر چند سازمان‌های ورزشی هر یک ماموریت‌های متفاوتی را با توجه به سطح فعالیت در حوزه‌های ورزش پرورشی، همگانی و تفریحی، قهرمانی و حرفه‌ای دارند. از این رو محقق برای آنکه سطح وسیعی از رویکردهای مختلف ماموریتی سازمان‌ها و مدیران ورزشی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد جامعه آماری این پژوهش را معاونین و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، مدیران کل استانها و معاونین آنها، مدیران کمیته ملی المپیک و مدیران فدراسیون‌های ورزشی در نظر گرفت. حجم جامعه آماری این پژوهش بر اساس اطلاعات دریافت شده از کارگزینی سازمان‌های نامبرده ۶۶۹ نفر برآورد گردید. نمونه‌ی آماری تحقیق، به صورت تصادفی طبقه‌ای، از بین جامعه آماری انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه از روش کوکران<sup>۱</sup> اشتباه مجاز (۰/۰۵) استفاده شد. حجم نمونه‌ی ای برابر ۲۴۵ نفر بدست آمد. پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارثون (۱۹۹۰)؛ این ابزار ۱۸ گویه دارد. به هر پاسخ در سیستم لیکرتی محاسبه می‌شود. پرسشنامه سه بعد ارتباطی را شامل ابعاد کلامی، شنودی و بازخوردی می‌سند. پایایی<sup>۲</sup> این پرسشنامه طی پژوهشی توسط نظری و همکاران (۱۳۸۹) بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه که برابر با (۰/۸۱) گزارش گردیده بود.

پرسشنامه سبک‌های رهبری باس و اولیو (۱۹۹۵)؛ در این پژوهش امتیاز سبک رهبری مدیران از پاسخگویی به پرسشنامه ۳۲ سوالی چند عاملی رهبری<sup>۳</sup> با مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت سنجید. در این پژوهش سبک رهبری تحول‌گرا از پاسخگویی در قالب پنج مولفه ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی و سبک رهبری تعامل‌گرا (ساختار گرا)؛ در در قالب سه مولفه پادشاهی مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال و مدیریت بر مبنای استثناء منفعل سنجیده شد. لازم به ذکر است که پرسشنامه اصلی چند عاملی رهبری دارای ۳۶ سوال است که محقق ۴ سوال مربوط به سبک رهبری عدم مداخله را که در متغیرهای تحقیق از آنها استفاده نمی‌کرد را از پرسشنامه خارج نمود. پایایی این پرسشنامه طی پژوهشی توسط نظری و همکاران (۲۰۱۰) بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه که برابر با (۰/۸۵) گزارش گردیده بود.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷)؛ در این پژوهش ۶۰ سوال پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون با مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت سنجیده شد. مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی شامل: مشارکت، ثبات یا یکپارچگی، سازگار و ماموریت در یک مقیاس ۵ گزینه‌ای ارزیابی شد. پایایی این پرسشنامه طی پژوهشی توسط نظری و همکاران (۱۳۸۸) بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه که برابر با (۰/۹۵) گزارش گردیده بود.

پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲)؛ پرسشنامه حاضر دارای ۱۹ سوال در ۴ بعد سازماندهی، تصمیم‌گیری، ارتباطات بین کارکنان و رضایت شغلی با مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. پایایی این پرسشنامه طی پژوهشی توسط شیخعلی زاده و همکاران (۱۳۹۰) بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه که برابر با (۰/۹۱) گزارش گردیده بود. ضمن اینکه می‌بایست اذعان نمود روایی سازه پرسشنامه‌های استاندارد قبلاً توسط محققان فوق‌الذکر از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأیید مورد محاسبه و تحلیل قرار گرفته بود. همچنین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های مذکور مجدداً توسط اساتید برجسته حوزه مدیریت ورزشی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

1 Chocran

2 Reliability

3 Multifactor Leadership Questionnaire

تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. برای تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS/16 و برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم یکی از این روش های نوید بخش در این زمینه مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. لذا برای مدل معادلات ساختاری از نرم افزاری LISREL/8.54 استفاده شده است.

## نتایج

نتایج نشان داد که حدود ۲۴٪ از مدیران ورزشی ایران را خانم ها و حدود ۷۶٪ درصد را آقایان تشکیل می دهند. 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 می باشند.

**جدول (۱) آزمون تفاوت میانگین حیطه های مهارت های ارتباطی**

متغیر	t	درجه آزادی	سطح معنی داری
مهارت های ارتباطی	۹٫۹۳	۱۲۶	۰٫۰۰۱

در آزمون مهارت های ارتباطی حداقل نمره اکتسابی ۱۸ و حداکثر آن ۹۰ می باشد، میانگین نمره مهارت های ارتباطی ۵۴ در نظر گرفته شد. نمرات بالاتر از ۵۴ به عنوان سطح مطلوب و نمرات پائین تر به عنوان سطح نامطلوب مهارت های ارتباطی در نظر گرفته شدند. برای بررسی تفاوت بین سطح موجود و سطح مطلوب مهارت های ارتباطی از آزمون t تک نمونه ای با در نظر گرفتن عدد ۵۴ به عنوان میانگین ثابت استفاده شد. بر اساس اطلاعات جدول شماره (۱) سطح معنی داری و اختلاف میانگین به دست آمده نشان می دهد که میانگین مهارت های ارتباطی گروه نمونه بیشتر از میانگین ثابت بوده و در سطح مطلوبی قرار دارد ( $p=0/005$ ).

**جدول (۲) نتایج آماری مربوط به ارتباط بین سن، سابقه کار و سابقه مدیریت و مهارت های ارتباطی**

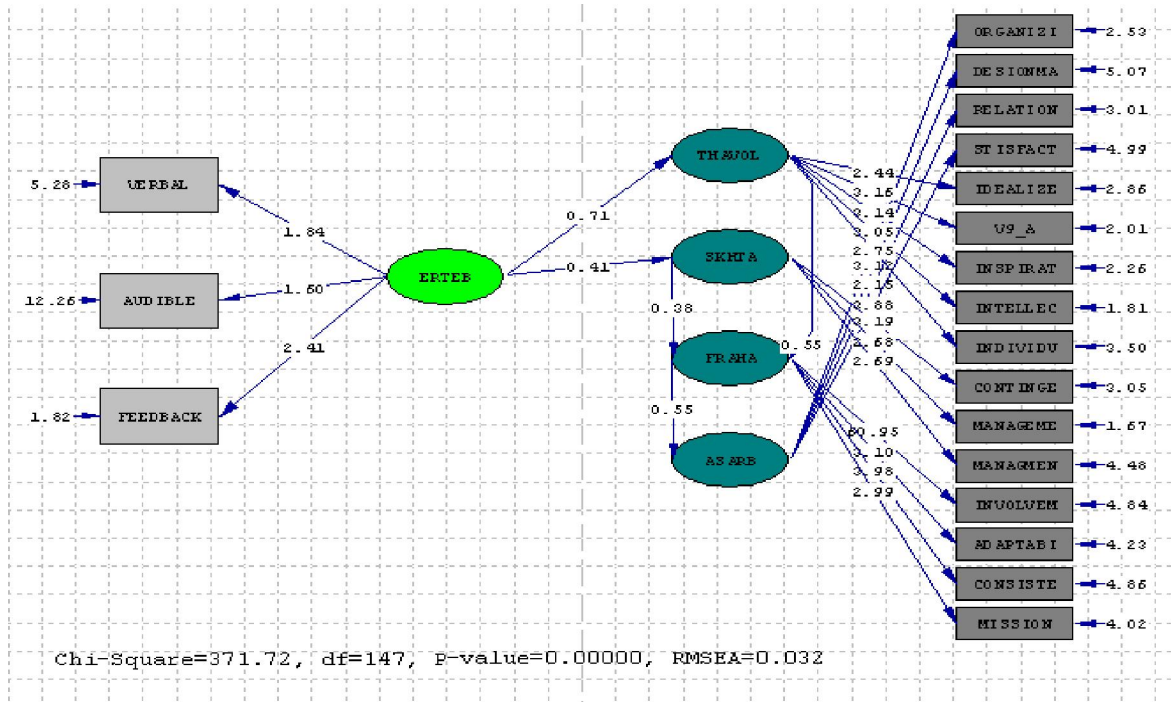
عوامل	آماره	سن	سابقه کار	سابقه مدیریت
مهارت های ارتباطی	ضریب پیرسون	۰/۰۳۷	۰/۲۱۴	۰/۲۰۶
	عدد معنی داری	۰/۵۵۶	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	تعداد		۲۴۵	

بر اساس نتایج جدول (۲) بین مهارت های ارتباطی و سن ارتباط معنی داری مشاهده نشد ولی ارتباط معنی داری بین سابقه کار، مدیریت و مهارت های ارتباطی مشاهده شد ( $p=0/005$ ).

**جدول (۳) آزمون تفاوت میانگین سبک های رهبری، فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی**

متغیرها	t	درجه آزادی	سطح معنی داری
سبک های رهبری	۷٫۸۸	۱۲۶	۰٫۰۶۱
فرهنگ سازمانی	۸٫۶۳	۱۲۶	۰٫۰۷۲
اثربخشی سازمانی	-۱۲٫۶۹	۱۲۶	۰٫۰۰۱

بر اساس اطلاعات جدول شماره (۳) از نتایج آزمون t چنین استنباط می گردد اختلاف میانگین به دست آمده در سبک رهبری و فرهنگ سازمانی نشان می دهد بین میانگین های گروه نمونه بالاتر از میانگین بوده و در سطح مطلوبی قرار دارد ( $p=0/005$ ). ولی نتیجه آزمون t یک نمونه ای نشان داد که میانگین اثربخشی سازمانی پائین تر از میانگین ثابت بوده و اثربخشی سازمانی پائینی برخوردارند ( $t=-12/69, p=0/005$ ).



شکل (۵) اثر مهارت‌های ارتباطی بر سبک رهبری و نقش سبک رهبری بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و اثر آنها بر بر اثر بخشی مدیران ورزشی ایران

مدل شکل (۱) اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی 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  $\chi^2$  (۳۷۱/۷۲) 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  $RMSEA$  (۰,۰۳۲) را برای مدل نشان می‌دهد. هر چه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. به عبارت دیگر مدل آنچنان از برازش و تناسب خوبی برخوردار است، حاکی از تایید شدن تحلیل مسیر<sup>۲</sup> مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی می‌باشد. شاخص کای دو (2) که نشان دهنده میزان آماره کای دو برای مدل است. در واقع این شاخص اختلاف بین مدل و داده‌ها را نشان می‌دهد و معیاری برای بد بودن مدل است. لذا هر قدر که میزان آن کمتر باشد، حاکی از اختلاف کمتر بین ماتریس کوواریانس-کوواریانس نمونه اتخاذ شده و ماتریس کوواریانس حاصل از مدل اتخاذ شده بوده و بد بودن مدل را نشان می‌دهد. البته لازم به ذکر است که میزان این شاخص تحت تأثیر تعداد نمونه اتخاذ شده قرار می‌گیرد. میزان این شاخص در این مدل برابر با ۳۷۱/۷۲ می‌باشد. درجه آزادی (df): این شاخص درجه آزادی مدل را نشان می‌دهد و نباید کوچکتر از صفر باشد. درجه آزادی این تحقیق برابر با ۱۴۷ می‌باشد. شاخص P-Value: این شاخص نیز معیاری دیگر برای سنجش مناسب بودن مدل است. اما در مورد میزان قابل قبول بودن این شاخص، اجماع نظری وجود ندارد. برخی از اندیشمندان حوزه آماری معتقدند که میزان آن باید کمتر از ۰/۰۵ باشد در حالی که برخی بر بیشتر بودن این میزان تأکید دارند. P-Value تحقیق ۰/۰۰ می‌باشد. شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA): این شاخص براساس خطاهای مدل ساخته شده همانند شاخص کای دو، معیاری برای بد بودن مدل است. برخی از اندیشمندان بر این عقیده اند که این شاخص باید کمتر از ۰/۰۵ باشد در حالی که برخی دیگر معتقد به ۰/۰۸ هستند. به هر حال میزان  $RMSEA$  این تحقیق ۰/۰۳۲ بدست آمد که نشان از برازش خوب این مدل می‌باشد. شاخص (GFI<sup>۳</sup>): این شاخص، معیاری برای سنجش میزان خوب بودن مدل است و میزانی بالاتر از ۰/۰۹ نشان دهنده مناسب بودن مدل استخراج شده با توجه به داده‌ها است. میزان این شاخص برای مدل برابر با ۰/۹۳۲ است. شاخص (AGFI<sup>۴</sup>): این شاخص، در واقع حالت تطبیق داده شده شاخص (GFI) با در نظر گرفتن درجه آزادی است. میزانی بالاتر از ۰/۰۹ نشان دهنده مناسب بودن مدل استخراجی است. میزان این شاخص برای مدل به دست آمده برابر با ۰/۹۰۵ است. شاخص (NFI<sup>۵</sup>): این شاخص، نیز یکی دیگر از شاخص‌های میزان برازش و خوب بودن مدل است و میزانی بالاتر از ۰/۰۹ نشان دهنده مناسب بودن مدل استخراجی است. میزان این شاخص برای مدل به دست آمده برابر با ۰/۹۱۱ است.

## بحث و نتیجه گیری

بر اساس تحلیل نتایج ارتباط معنی داری بین سابقه کار، سابقه مدیریت و مهارت‌های ارتباطی در همه حیطه های کلامی، شنودی و بازخوردی مشاهده شد از این رو می توان اذعان نمود؛ با توجه به نظر گراهام (۱۹۹۸) که مسائل شغلی و احساسات آنها و عقاید آنان از جمله عوامل اثر گذار در ارتباط می دانند به نوعی هر چقدر فرد از سابقه کار و سابقه مدیریت بیشتری برخوردار باشد، بهتر جایگاه خود را در این محیط پیدا نموده و مهارت‌های لازم که به آنها کمک می کند تا ارتباطات بهینه ای در محیط سازمانی برقرار نمایند کسب کنند. چرا که دارا بودن توانایی‌های و مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فرد در بین مدیران بسیار حائز اهمیت می باشد. در مجموع یافته های این بخش از تحقیق مبنی بر نامناسب بودن سطح مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی با یافته های گراهام (۱۹۹۸)، نظری (۲۰۱۱، ۲۰۱۲)، عروف زاد (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

نتایج بررسی سبک‌های رهبری در سازمان های ورزشی نشان داد که سبک غالب مدیران در سازمان های ورزشی مورد مطالعه سبک رهبری تحول گرا است، به عبارت دیگر مدیران سازمان های ورزشی ایران بیشتر از سبک رهبری تحول گرا نسبت به رهبری ساختار گرا بهره می برند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج شیخعلی زاده (۲۰۱۱) و نظری (۲۰۱۰) همخوانی دارد. با توجه داشت که الگو قرار دادن این سبک رهبری توسط مدیران می تواند منجر به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد، کارایی، اثربخشی و بهره وری گردد. با توجه به اینکه بین نمرات وضعیت مطلوب و وضعیت موجود سبک‌های رهبری در بین مدیران ورزشی تفاوت معنی داری وجود نداشت بنابراین می توان گفت که از نظر سبک رهبری سازمان های ورزشی ایران در وضعیت مطلوبی قرار دارند، این بخش از نتایج با نتایج نظری (۲۰۱۰) همخوانی ندارد، شاید دلیل این ناهمخوانی در تفاوت در نمونه آماری باشد چرا که تحقیق نظری و همکاران (۲۰۱۰) در بین مدیران باشگاه های ورزشی انجام گردیده بود، در حالی که تحقیق حاضر در بین مدیران ورزشی وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل تابعه، فدراسیون‌های ورزشی انجام گردید که از نظر ماموریت با باشگاه ها کاملاً متفاوت است. از آنجا که روح حاکم بر سازمان ورزشی که همانا فرهنگ سازمانی آن سازمان قلمداد می شود باید جهت پویایی و زنده ماندن و موفقیت روز افزون از خود تلاش بارزی نمایان نماید. با توجه به 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 سبک‌های رهبری بر فرهنگ سازمانی ارتباط می باشد. نتایج پژوهش حاضر با نظرات سید جوسپر (۲۰۰۱) و کارول (۲۰۰۷) همسو می باشد.

از این رو تأکید بر این عوامل هدایت سازمانی فرهنگ به انسجام سازمانی کمک می نماید، لذا تمرکز بر فرهنگ سازمانی به طور مثبت و قابل توجه تأثیر در کارایی سازمانی دارد. از مولفه های فرهنگ سازمانی مولفه های مشارکت، سازگاری و ماموریت در وضعیت نامناسبی قرار دارند و مولفه ثبات در وضعیت ضعیفی قرار دارد. باید توجه داشت که مناسب بودن وضعیت مولفه های سازگاری و ماموریت نشان دهنده تمرکز سازمان بر ارتباط با محیط است و به عبارت دیگر تمرکز خارجی سازمان های ورزشی در وضعیت نامناسبی می باشد و این حالت به عنوان نقطه ضعف سازمان های ورزشی کشور محسوب می شود. چرا که بارها مشاهده شده است که سازمان‌های ورزشی بدون توجه به شرایط محیط بیرونی روندهای فرایندها و فعالیتهای داخلی خود را سپری نموده و دچار آسیب‌های جدی شده اند. همچنین متغیر مشارکت نیز در وضعیت مناسبی می باشد، در نتیجه توجه به کار تیمی در این سازمان بصورت تقریباً مطلوب صورت می گیرد. آنچه مسلم است ورزش به عنوان به پدیده فرهنگی اجتماعی مقوله های کار تیمی و فعالیتهای گروهی را در بین افراد و سازمانها تقویت می نماید لذا بالا بودن نمره کار تیمی در مقوله های فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی با رسالت سازمان‌های ورزشی همخوانی دارد. ولی با توجه به اینکه ثبات در وضعیت ضعیفی قرار دارد لذا توافق و هماهنگی و انسجام در سطح مناسبی نمی باشد. نتایج این بخش از تحقیق‌های با نتایج شیخعلی زاده (۲۰۱۱) و دنیسون (۲۰۰۷) همخوانی ندارد. شیخعلی زاده و دنیسون تحقیق خود را در بین مدیران ورزشی باشگاه های خصوصی انجام دادند در حالی که این تحقیق در بین سازمان‌های ورزشی انجام گردید که ماهیت دولتی دارند. لذا امکان دارد دلایل این همخوانی از این نشات گرفته شده باشد که در سازمان‌های ورزشی دولتی ثبات کمتر از باشگاه های خصوصی است.

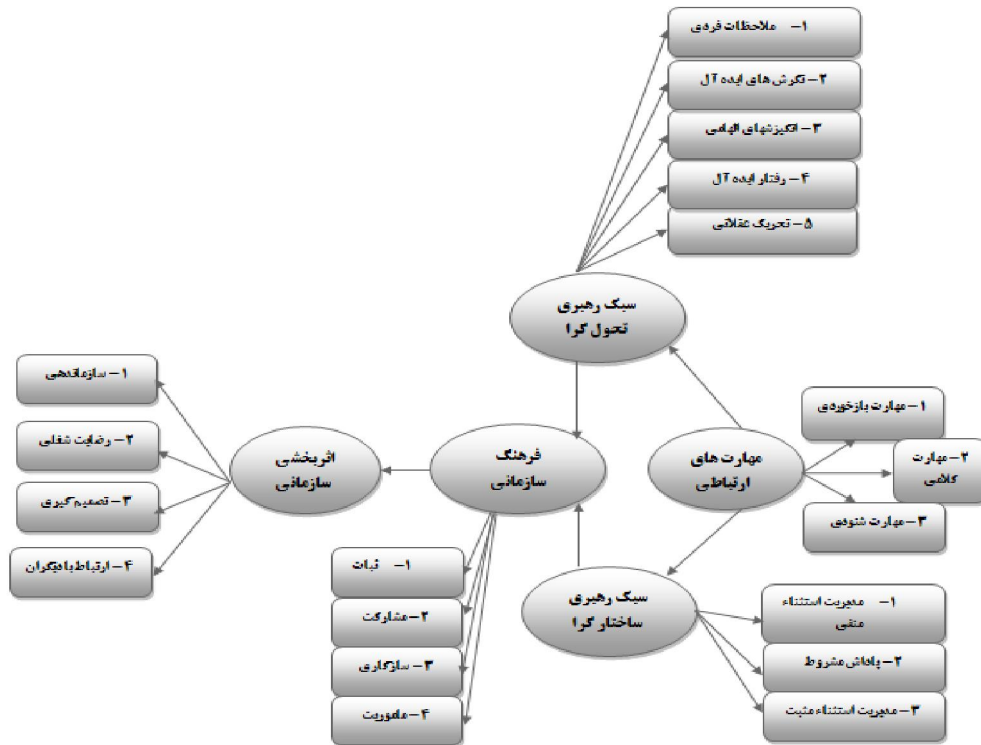
با توجه به یافته های تحقیق حاضر سبک رهبری تحول گرا و ساختار گرا تأثیر معنی داری در جهت مثبت بر فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی دارد. لذا می توان اذعان داشت رهبران تحول آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پا را فراتر می نهند و همواره سعی می کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه ای دستخوش دگرگونی قرار دهند. باید توجه داشت که به هر چه فعال تر شده آنها در تقویت فرهنگ سازمانی و نهایتاً اثربخشی در فرایندهای سازمانی منجر شود. رهبران تحول گرا در ورزش با کارکنان خود ارتباط برقرار کرده و به تفاوت‌های فردی آنها توجه می کنند و آنها را در جهت بکارگیری استعداد‌های بالقوه خود و افزایش حس مسئولیت پذیری نسبت به مسئولیتهای خود در سازمان یاری می کنند. ضمن اینکه استقلال و چالش‌های کاری را تقویت می کنند و با رواج دادن تفکر و اندیشیدن در روند فرایندهای کاری انگیزش‌های الهام بخشی را در سازمان تسری می بخشند و با این روش در راستای تقویت فرهنگ سازمانی گام برداشته و نهایتاً اثربخشی سازمانی را برای سازمان های متبوع خود به ارمغان می آورند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج هسو (۲۰۰۲)، شیخعلی زاده (۲۰۱۱)، دنیسون (۲۰۰۷)، باس و آلبویو (۱۹۹۶)، ماسی (۲۰۰۰) 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 بصورت غیر مستقیم از طریق فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر روی اثربخشی سازمانی دارند. با توجه به اینکه رهبران نیاز به توسعه مهارت هایی از جمله گسترش دامنه مهارت‌های ارتباطی دارند تا آنها را قادر ساز به منظور بهبود عملکرد سازمانی، جنبه های فرهنگی سازمان را تغییر دهند. نتایج این بخش از تحقیق با



نتایج آگیو نا و هریس (۲۰۰۰)، شیخعلی زاده (۲۰۱۱) و نظری (۲۰۱۱) همخوانی دارد. ضمن اینکه بر اساس تحقیقات انجام شده در سازمان های ورزشی، به دلیل ماهیت ورزش و فعالیت های ورزشی، اثربخشی رهبری هنگامی مطلوب خواهد بود که جامعه پذیری سازمانی باعث نزدیک شدن ارزش ها، هنجارها و باورهای کلیه سطوح سازمانی به یکدیگر گردد (کلانته و عموزاده، ۱۳۹۳). لذا با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می گردد مدیران سازمانهای ورزشی با توسعه یادگیریهای سازمانی، افزایش انسجام سازمانی، افزایش فرهنگ کار تیمی تشویق خلاقیت و نوآوری تزیق فرهنگ تفکر استراتژیک در سازمان های ورزشی شاربیطی را فراهم آورند تا اثربخشی سازمانی به سطح مطلوبی ارتقا یابد.

بر اساس نتایج بدست آمده فرهنگ سازمانی بر نگرشهای کارکنان تاثیر می گذارد و نگرشهای کارکنان نیز بر اثربخشی سازمانی اثرگذار خواهد بود، ضمن اینکه فرهنگ سازمانی علاوه بر اثر گذاری بر نگرشها، رفتار با ثبات در راستای ماموریت های سازمانی را نیز تقویت می نماید. بنابراین فرهنگ سازمانی شرایط را برای اثربخشی سازمانی مهیا می کند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج اسدی و رهاوردی (۲۰۰۴) که اشاره بر این دارد که وقتی که کارکنان نگرشهای مثبت را تجربه می کنند، تلاشهای مشارکتی خود را افزایش می دهند. همچنین با نتایج دنیسون و همکاران (۲۰۰۷) و شیخعلی زاده (۲۰۱۱) که فرهنگ سازمانی را به عنوان عاملی مستقیم و اثر گذار بر اثربخشی سازمانی معرفی نمود همخوانی دارد.



شکل (۶) مدل پیشنهادی اثر مهارت های ارتباطی بر انواع سبک های رهبری و نقش آنها بر فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی

آنچه از مدل پیشنهادی (شکل ۲) استنباط می گردد حاکی از این است که در فاکتور مهارت های ارتباطی مدل مذکور اهمیت حیطه های مهارت مذکور به ترتیب شامل مهارت بازخوردی، کلامی و شنودنی می باشد. این مهارت ها به ترتیب سهم بیشتری در ارتباطات را به خود اختصاص داده اند. این در حالی است که مدل مفهومی مهارت های ارتباطی باثون جی (۱۹۹۰) مهارت های ارتباطی را بر اساس اولویت اثر گذاری کلامی، شنودنی و بازخوردی معرفی نموده بود (نظری و همکاران، ۲۰۱۱). در بخش سبک رهبری تحول گرا اولویت هر یک از حیطه های این سبک مشخص گردید که به ترتیب اولویت در نظر گرفتن ملاحظات فردی، نگرشهای ایده آل، انگیزشهای الهامی، رفتار ایده آل و در نهایت تحریک های عقلانی بیشترین نقش را در سبک رهبری تحول گرا دارند. همچنین در مدل سبک رهبری ساختار گرا اولویت هر یک از حیطه های این سبک مشخص گردید که به ترتیب اولویت مدیریت بر مبنای استثناء منفی، پاداش مشروط و در نهایت مدیریت بر مبنای استثناء مثبت بیشترین نقش را در سبک رهبری ساختار گرا دارند. مدل پیشنهادی برای سبک های رهبری دقیقاً مطابق با مدل مفهومی باس (۱۹۹۶) می باشد ضمن اینکه همین مدل در تحقیق نظری و همکاران (۲۰۱۰) نیز مورد تأیید قرار گرفته است. در مدل فرهنگ سازمانی اولویت هر یک از حیطه های مشخص گردید که به ترتیب اولویت شامل ثبات، مشارکت، سازگاری و ماموریت سازمانی بیشترین نقش را در فرهنگ سازمانی دارند. مدل پیشنهادی برای فرهنگ سازمانی دقیقاً مطابق با مدل مفهومی دنیسون (۲۰۰۷) می باشد ضمن اینکه همین مدل در تحقیق شیخعلی زاده (۲۰۱۱) نیز مورد تأیید قرار گرفته است. در نهایت در بخش اثربخشی مدل ارائه شده حیطه های اثرگذار به ترتیب شامل سازماندهی، رضایت شغلی، تصمیم گیری و در نهایت ارتباط با افراد به عنوان فاکتورهای اثرگذار در



اثربخشی سازمانی ارائه می گردد. مدل پیشنهادی برای اثر بخشی نیز دقیقاً مطابق با مدل مفهومی هسو (۲۰۰۲) می باشد ضمن اینکه همین مدل در تحقیق نظری و همکاران (۲۰۱۲) نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

مدیران ورزشی می بایست سعی در تقویت مهارت های ارتباطی خود نمایند، ضمن اینکه اگر چه مهارت‌های ارتباطی با سبک رهبری ساختار گرا رابطه دارد و این سبک رهبری نیز بر شکل گیری فرهنگ سازمانی موثر است، ولی با توجه بالاتر بودن میانگین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با سبک رهبری تحول گرا و اثرگذاری بیشتر این سبک رهبری بر شکل گیری فرهنگ سازمانی قوی تر به مدیران ورزشی توصیه می گردد و سبک رهبری تحول گرا را به عنوان الگوی خود انتخاب نمایند. چرا که مدیریت تبدلی منجر تقویت انسجام و ایجاد ثبات در سازمان های ورزشی شده و ماموریت پیچیده این سازمانها را با اثربخشی هر چه بهتر انجام می گردد. چرا که بر اساس نتایج سایر پژوهش ها فعالیت های آموزشی می تواند منجر به بهبود عملکرد مدیران و نهایتاً اثر بخشی سازمانی می گردد (حیدری نژاد، صابری، ۱۳۸۹).

به صورت کلی می توان اذعان نمود می بایست نسبت به شناخت و بررسی علل و عوامل پائین بودن سطح مهارت‌های ارتباطی از سوی مسئولین سازمان های ورزشی اقدام شود. در انتخاب مدیران برای سازمانهای ورزشی به سبک مدیریتی آنها به عنوان یک عامل اثر گذار در فرایند انتخاب و انتصاب توجه شود. از مدیرانی در راس این سازمانها استفاده نمود که دارای سطح بالایی از مهارت‌های ارتباطی باشند. بین مهارت‌های ارتباطی سبک رهبری ارتباط وجود دارد، همچنین بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی ارتباط وجود دارد لذا مدیران ورزشی با توجه به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی یک سازمان ورزشی این عوامل را شناسایی و با تقویت نقاط قوت آن و برطرف نمودن نقاط ضعف آن سعی در تقویت فرهنگ سازمانی داشته و نهایتاً اثربخشی سازمانی را تقویت نمایند. در نهایت به مدیران عالی رتبه ورزش در فرایند انتخاب مدیران برای سازمانهای ورزشی مدل ارائه شده در این پژوهش را به عنوان الگوی فرایند انتخاب ها و انتصاب های مدیران قرار دهند.

**References:**

1. Rezaeiyan, A. (2004). *Fundamental of organization and management*. Samt publication.
2. Yukl, Gary (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly* 19. pp 708–722.
3. Godarzi, M., Nazari, R., Ehsani, M., (2012). Present of structural equation modeling of communication skills and managers skills. *Researches management and human sciences in sport Journal*. N 1. Pp. 11-20
4. 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.
5. 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,
6. Sullivan, Philip (2004). *Communication Differences between Male and Female Team Sport Athletes*. *Communication Reports*; summer 2004; 17, 2; Academic Research Library. Page. 1231.
7. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204- 223
8. Bass, B. m. & Avolio, B. J. (1996). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*: sage publications.
9. Duygulu, E., & Ciraklar, N. (2008). Team effectiveness and leadership roles. MPR Paper, No. 7345, posted 18. Online at <http://mara.ub.uni-muenchen.de/72450>.
10. 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.
11. 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 Educatio* Vol.3 No.1 Mar.2011. P51.
12. Denison, D. R. & Fisher, C. (2005). The role of the board of directors in shaping corporate culture: Reactive compliance or visionary leadership? Working paper presented at the changing the game forum: Reforming American Business,
13. 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
14. Asadi, H & Rahavardi, M (2004). The relation between organizational culture and productivity among sport managers. *Harekat Journal Tehran University*. 23, 20-34
15. Shykhali Zadeh, M, (2011). Influence of Leadership styles, Organizational Culture and Managers Effectiveness in Iranian sport managers. Doctoral dissertation. Islamic Azad University. Central Tehran branch.
16. Pour Soltani, H., Zargar, T., Andam, R. (2011). Survey of Organizational commitment and jobs among faculty member in sport group in govern University. *Sport management Journal review*. N 11. Pp 147-160
17. 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.
18. 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.
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. Arofzad, Sh, (2008). Relation between communication Skills and personal characters among faculty members in govern University. Doctoral dissertation. Tarbyat Moalem University.
21. Hsu, chin-His. (2002). A structural equation modeling analysis of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in Taiwaness sport/fitnessw organization. Desertation for doctoral of sport management. United state saport academy .[www. Proquest.com](http://www.Proquest.com).
22. Calateh, M. Amozadeh, Z. (2014). Association of corporate offices, sports and youth with leadership effectiveness in Golestan province. *Study sports management and a .10 motor behavior* (20). Pp. 163-155.
23. Heydarinejad, S. Saberi, A. (2010). The relationship between leadership styles of the heads of departments of physical education and province. 6. *a sport management research and motor behavior* (11). Pp. 87-75.