

## تحلیل رابطه بین کاربست مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مذاکره کارشناسان تربیت بدنی

## آموزش و پرورش ایران

مجتبی حسن نژاد؛ علی زارعی؛ فریده اشرف گنجوی<sup>۳</sup>

## چکیده

مهارت‌های ارتباطی و مذاکره اثربخش مدیران سازمان‌های مختلف، خصوصاً سازمان‌های ورزشی نقش مهمی در کارایی ارتباط و در نتیجه تسهیل دستیابی به اهداف سازمان می‌گردد. هدف تحقیق شناسایی رابطه بین کاربست مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های مذاکره در بین کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاه‌های ادارات آموزش و پرورش ایران است. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و به روش تحلیلی-همبستگی انجام شد. نمونه تحقیق ۲۱۷ نفر از کارشناسان تربیت بدنی بود. جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون (۱۹۹۳) و پرسشنامه سبک‌های مذاکره پیر (۱۹۸۹) استفاده شد. نتایج نشان داد بین مهارت‌های ارتباطی و مذاکره رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین سبک‌های تحلیلی و شهودی با مهارت شنودی رابطه معنی‌داری دیده نشد. سبک واقع‌گرایی الویت اول کارشناسان تحت بررسی در بین سبک‌های مذاکره بود و بالاترین رتبه بین مهارت‌های ارتباطی به مهارت بازخورد تعلق داشت و مهارت ارتباطی توانایی پیش‌بینی سبک مذاکره را دارد. اکثر منابع مربوط به حوزه بحث رفتار سازمانی، مهارت ارتباطی به عنوان یکی از مهارت‌های مورد نیاز و ضروری مدیران در سازمان مطرح شده و با توجه به نتایج بدست آمده، جهت دستیابی به سطح مطلوب و سبک مناسب مذاکره، بهبود وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارشناسان باید مورد توجه بیشتر قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های مذاکره، کارشناسان تربیت بدنی.

۱- دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی

۲- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی

۳- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکزی

## ۱- مقدمه

فنون مذاکره به عنوان ابزاری کارآمد در ایجاد ارتباط اثربخش، در سازمان‌ها برای حل مشکلات و تعارضات استفاده می‌شود. مذاکره یک فرایند ارتباطی است که طرفین می‌خواهند پیامی را برای طرف مقابل خود بفرستند و بر آن تاثیر بگذارند. بنا براین قدرت در مذاکره توانایی برای گذاشتن تاثیرات دلخواه بر تصمیم‌گیریهای دیگری است. (۱) مذاکره یکی از رخدادهای ارتباط است چرا که ما در دنیای ارتباطات زندگی میکنیم و عدم مهارت در ارتباطات می‌تواند مانع موفقیت و پیشرفت در حوزه‌های مختلف شود. (۲) از این رو مذاکره و مبادله قانونمند افکار و احساسات راهی به سوی دستیابی به تفاهم است و در نتیجه باعث آرامش می‌شود (۳) رفع مشکلات در سازمان نیاز به مهارت و تخصص خاص دارد. کسی که در مذاکره دارای ضعف باشد ممکن است وضعیت سازمان را با بی‌نظمی روبرو نماید. از آنجا که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای مشارکتی شده‌اند، آشنایی مدیران با مفاهیم مذاکره مهم خواهد بود. (۱) از آنجایی که اداره مشارکتی سازمان‌ها به طور روزافزونی افزایش یافته، مهمترین ابزار برای ارتباطات روزافزون و پیچیده امروز استفاده از فنون و هنر مذاکره است. (۴) چهار سبک عمده مذاکره وجود دارد که عبارتند از: شهودی، هنجاری، تحلیلی و واقع‌گرایی (۵)

سبک واقع‌گرایی؛ افراد پیرو این سبک، واقعیات را به شکل بی‌طرف نشان می‌دهند.  
سبک شهودی؛ افراد پیرو این سبک عبارات گرم و هیجان‌انگیز بیان می‌کنند، بر کل مساله یا موقعیت تمرکز می‌کنند.

سبک هنجاری<sup>۳</sup>(تکلیفی): افراد پیرو این سبک قضاوتی برخوردار می‌کنند، واقعیات را مطابق مجموعه ارزشهای فردی تشخیص داده، ارزیابی، رد و تایید می‌کنند.

سبک تحلیلی؛ افرادی که پیرو این سبک هستند به دنبال دلیل هستند، نتایج را طرح و در موارد مذاکره به کار می‌برند. (۳)

سازمان از مهم‌ترین دستاوردهای تاریخی زندگی اجتماعی بشر است و انسان اصلی‌ترین مولفه در پیکره سازمان می‌باشد. (۵) سازمان‌ها به عنوان جزئی از نظام اجتماعی هرروز بیش از پیش در معرض تغییرات و دگرگونی‌های محیطی قرار دارند. (۶) در این عرصه سنگ بنای هر سازمانی مدیران هستند. (۷) کار روزمره مدیران تا حد زیادی بر اساس روابط شخصی با دیگران و مبادله اطلاعات استوار است، پس در واقع هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد در می‌آید دارای نوعی حیات و زندگی است. (۸) ارتباطات مهمترین عنصر مورد نیاز برای انسان در تطابق با محیط زیست است. از طریق ارتباط مردم می‌توانند فرصت‌ها را نشان دهند و با اشتراک‌گذاری و ارزیابی مفاهیم، ایده‌های در ذهن خود را پیدا کنند. با ارتباط می‌توان بر دیگران تاثیر گذاشت یا تحت تاثیر آنها قرار گرفت و این موفق و مفید بودن می‌تواند به صورت کامل از طریق ارتباط رخ دهد. (۹) همانطور که ارتباطات برای انسان حیاتی است برای انجام عملیات سازمانی به عبارت دیگر برای شکل‌گیری و بقای سازمانی نیز حیاتی می‌باشد. (۱۰) ارتباط فرایندی حیاتی و پویا در سازمان است. زیرا ارتباط خود بستر مناسبی برای مبادله‌ی اطلاعات، دانش و تجربیات می‌باشد. (۱۱) مهارت‌های ارتباطی که پایه و اساس بسیاری از مهارت‌های دیگر است که به شکل کلامی، غیر کلامی و گوش دادن موثر و کارآمد تعریف شده است. (۱۲) ارتباط همچنین می‌تواند به عنوان

1. Factual style
2. Intuitive style
3. Normative style
4. Analitic style

تاثیر گذاری بر طرف دیگر با استفاده از تعدادی نمادها تعریف شود. (۱۳) اشتباه در تبادل پیام ممکن است منجر به اشتباه در انتقال احساسات، افکار و یا اطلاعات شود. که نتیجه این خطای در درک پیام، ایجاد سوء تفاهات ناخواسته از دوطرف می تواند باشد. (۱۴) با توجه به مفاهیم تعریف شده، ارتباطات سازمانی یک عنصر کلیدی از جو سازمانی مورد توجه قرار می گیرد. (۱۵) و اینکه ارتباطات سازمانی فرآیندی است که افراد را تحریک به معنا کردن ذهن افراد دیگر با استفاده از پیام های کلامی یا غیر کلامی است. (۱۶) برای برقرای ارتباط کارآمد، لازم است که گیرنده، پیام را درک و از طریق واکنش های مورد انتظار آن را نشان دهد. (۱۷)

یکی از مشکلات عمده مدیران در بخش دولتی این است که در انجام مذاکرات سازمانی در موضوعات مختلف از قبیل مسائل مدیریتی، برنامه ریزی، همکاری، حل اختلاف و... از روش و اصول علمی در زمینه مذاکره کمتر بهره می گیرند. با گسترش دامنه فعالیت دولت در تمام بخش های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی با نیل به توسعه پایدار اقتضا می کند که با انتصاب مدیران توانمند در بخشهای مذکور موجبات پیشرفت کشور را فراهم نماییم که این مهم در سایه بهره مندی مدیران از دانش و مهارت روز آمد همچون اصول و فنون مذاکره میسر است. (۵).

نظری و همکاران (۲۰۱۴) و گودرزی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقات جداگانه نشان دادند که رابطه مثبت و معنی داری بین مهارت‌های ارتباطی با مهارت های مدیریت وجود دارد. (۱۹،۱۸) کشتکاران و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان دادند که طبق نظر پاسخگویان مهارت کلامی مدیر خود را خوب و مهارت غیر کلامی و بازخوردی را متوسط ارزیابی کردند. با بالا رفتن سن و سابقه کاری کارمندان، مهارت بازخوردی مدیر پایین تر ارزیابی شد. مهارت بازخوردی مدیران در سطوح مختلف تحصیلی اختلاف آماری معنی داری داشت. (۲۰) براتی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی نشان دادند که نتایج میانگین نمرات ارتباطات کلامی، گوش دادن و بازخورد (۲۲/۵)، (۱۶/۱) و (۲۱/۱) را نشان داد. بر این اساس، ۷۸/۳٪ شرکت کنندگان در ارتباطات کلامی، ۱۶/۷٪ در ارتباطات گوش دادن و ۷۳/۳٪ در ارتباطات بازخور بودند. همچنین تفاوت معنی داری بین نمرات به طور متوسط از مهارت‌های ارتباطات گوش دادن و سن وجود دارد. (۲۱) تحقیق علیپور (۲۰۱۱) نشان داد که مهارت شنودی اثر کمتری نسبت به دو مهارت کلامی و بازخورد بر جو سازمانی دارد. (۲۲) کارالیو (۲۰۰۳) نشان داد که مهارت‌های ارتباطی بالاترین اهمیت در بین جامعه مورد مطالعه و مذاکره کنندگان شرکتها را داشته است. تجربه مدیران و افراد آموزش دیده در زمینه مذاکره، از مهارت‌های ارتباطی گوش دادن بهتری برخوردار بودند علاوه بر این تفاوت معنی داری بین سبک های مذاکره (اشتراکی در مقابل رقابتی) و رفتار اخلاقی در مذاکره در افراد مورد بررسی دیده شد که به نظر می رسد به علت اهمیت دادن به برخی از ویژگیهای صفات ارتباطی است. (۲۳) تامپسون (۲۰۰۱) به این نتیجه رسید که اکثر دانشجویان به دنبال سرنخ های غیر کلامی در حین مذاکره مانند تماس چشمی، وضعیت بدن و جنبش و تنش عضلانی و شاخص هایی از این گروه بودند. (۲۴) همچنین شل (۱۹۹۹) معتقد است که مذاکره کنندگان بزرگ شنوندگان خوبی هستند. یعنی در اجرای مهارت ارتباطی شنودی تبحر بالایی دارند. (۲۵) میرمسعودی (۱۳۹۳)، ویسمرادی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که کاربست سبک های مذاکره در بین مدیران به ترتیب اهمیت از بیشترین تا کمترین سبک واقع گرایی، تحلیلی، هنجاری و شهودی بود. (۲۶،۲۷) تورانی و همکاران (۱۳۸۹) نتیجه گرفتند که سرپرستاران از سه سبک مذاکره واقع گرایی، تحلیلی و هنجاری به میزان بالایی با توجه به شرایط

موجود استفاده می کردند و تنها از سبک مذاکره شهودی به میزان مناسبی در بین تمام پرستاران بیمارستان های استان بوشهر بهره برده می شود. (۲۸) رحیمی (۱۳۹۱)، پناهی کهق (۱۳۸۵) و حاتمی (۱۳۷۸) با استفاده از آزمون فریدمن سبک های مذاکره مدیران را اولویت بندی کردند که سبک واقع گرایی بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده است که در واقع افراد واقع گرا دارای خصوصیتی هستند که آنها را در مذاکره موفقتر می کند. (۳۱، ۳۰، ۲۹)

عدم تسلط بر اصول مورد نظر باعث خواهد شد که علاوه بر منافع خرد و سازمانی، منافع کلان و ملی نیز در معرض خطر قرار گیرد. بنابر این برای حفظ منافع و تقویت فرهنگ ارتباط اثربخش و مذاکره، باید به نحو شایسته، اقدام مثبت و سریعی برای توسعه و تقویت این عوامل صورت گیرد که هدف این پژوهش هم شناسایی رابطه بین مهارت های ارتباطی و سبک های مذاکره کارشناسان تربیت بدنی ادارات و نواحی آموزش و پرورش ایران بود. سازمان هایی مانند تربیت بدنی آموزش و پرورش که باید توسط مدیر اداره شوند، چنانچه افراد فاقد صلاحیت و توانایی لازم برای اداره این تشکیلات برگزیده شوند، مشکلات فراوانی به این تشکیلات و سازمان ورزشی تحمیل خواهد شد. بنابراین وجود کارشناسان کارآمد و اثر بخش برای همه سازمان ها، از جمله تربیت بدنی آموزش و پرورش، امری بدیهی و اجتناب ناپذیر است. با توجه به نتایج تحقیقات انجام شده می توان گفت که پژوهش های اندکی در مورد فنون و سبک های مذاکره و ارتباط آن با مهارت های ارتباطی مدیران ورزشی انجام شده است. امید است نتایج این تحقیق را بتوان در تصمیم گیری های آتی با استفاده از مهارت های مناسب ارتباطی، سبک های مناسب مذاکره را گنجاند. با توجه به اهمیت مهارت های ارتباطی در روند مذاکرات این سوال وجود دارد که آیا رابطه ای بین مولفه های مهارت های ارتباطی با سبک های مذاکره کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاهها وجود دارد؟ و کدام سبک از سبک های مذاکره و کدام مهارت ارتباطی در ترجیح انتخاب آنان قرار دارد؟ در همین راستا فرضیه های تحقیق عبارتند از:

فرضیه اول: بین مهارت ارتباطی و سبک مذاکره کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاههای ایران رابطه وجود دارد.  
فرضیه دوم: بین ابعاد مهارت ارتباطی ( کلامی، شنودی و بازخورد) و سبک مذاکره کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاههای ایران رابطه وجود دارد.

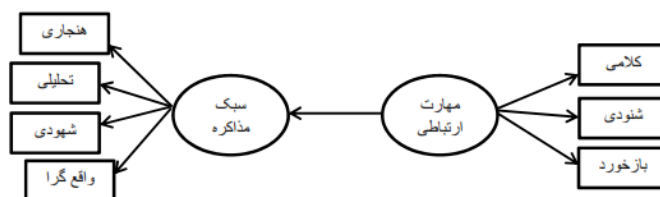
فرضیه سوم: بین مولفه های مهارت ارتباطی و ابعاد سبک مذاکره ( تحلیلی، هنجاری، شهودی و واقع گرا) کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاههای ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین رتبه مولفه های سبک مذاکره کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاههای ایران تفاوت وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین رتبه مولفه های مهارت ارتباطی کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاههای ایران تفاوت وجود دارد.

فرضیه ششم: مهارت ارتباطی قدرت پیش بینی کنندگی سبک مذاکره کارشناسان تربیت بدنی در جامعه مورد نظر را دارد.

با توجه به مطالب ذکر شده در بیان مساله مبانی نظری و نقشی که مهارت های ارتباطی و سبک مذاکره در سازمان ها دارد، مدل مفهومی پیشنهاد شده است. چارچوب تحقیق بر اساس منطق و مصاحبه با اساتید و تعدادی از کارشناسان است. که در این اساس مطالعه، منطق شامل چهار عنصر اصلی، مبانی نظری، تجربه تجربی، استنباط منطقی و اجماع حرفه ای است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع توصیفی-پیمایشی و به روش تحلیلی-همبستگی و به صورت میدانی اجرا شده است. در این تحقیق متغیرهای مهارت‌های ارتباطی (کلامی، غیرکلامی و شنودی) متغیرهای مستقل (پیش‌بین) و سبک‌های مذاکره (تحلیلی، شهودی، هنجاری و واقع‌گرایی) متغیر وابسته (ملاک) هستند. حوزه این تحقیق تمامی کارشناسان مرد تربیت بدنی ادارات و نواحی آموزش و پرورش ایران می‌باشد که بر اساس استعلام صورت گرفته از وزارت آموزش پرورش، تعداد ۷۰۰ شهر دارای اداره و ناحیه آموزش پرورش است. با توجه به تعداد کارشناسان، در مرحله اول با روش نمونه‌گیری منظم کشور به مناطق مختلف تقسیم شده و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی منظم و سهمیه‌ای نمونه‌های تحقیق از شهرهای مختلف انتخاب شده‌اند. در مرحله اول کشور را به چهار منطقه جغرافیایی شمال و جنوب و شرق و غرب تقسیم نموده و سپس با توجه به تعداد استان‌ها و شهرهای هر منطقه جغرافیایی، نمونه مورد نظر انتخاب شد. بوسیله جدول کرجسی و مورگان که برای تهیه تعداد نمونه در تحقیقات تهیه شده است، تعداد ۲۴۸ شهر و کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاه‌های شهرهای منتخب به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده است. که پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های ارسال شده، تعداد ۲۱۷ پرسشنامه صحیح و قابل استفاده در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در نرم افزار SPSS 21 از آمار توصیفی برای بررسی متغیرهای جمعیت شناختی و از آمار استنباطی، برای نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف و رابطه میان متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد. برای اندازه‌گیری میزان مهارت‌های ارتباطی از پرسشنامه‌ی استاندارد که توسط بارتون آجی. ای (۱۹۹۳) ابداع گردیده است، استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (۵ تا ۱) طراحی شده است و شامل ۱۸ سوال می‌باشد که سه خرده مقیاس مهارت‌های ارتباطی یعنی (مهارت کلامی، مهارت شنود و مهارت بازخور) را مورد سنجش قرار می‌دهد.

پرسشنامه سبک‌های مذاکرات سازمانی مشتمل بر ۲۴ سوال است که در چهار بعد وضعیت مذاکرات سازمانی را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد. این ابعاد عبارتند از سبک تحلیلی و تبیینی، سبک هنجاری و ارزشی یا تکلیفی، سبک اشرافی یا شهودی و سبک واقع‌گرایانه.

این پرسشنامه برگرفته از پرسشنامه پیر ۱۹۸۹ که در سال ۱۳۸۹ توسط سید محمد مقیمی ترجمه که از ۸۰ سوال در ۴ بعد تشکیل شده بود که به صورت تعدیل شده در غالب ۲۴ سوال در ۴ بعد مورد استفاده قرار می‌گیرد.

1. Kerjci & Morgan
2. Barton
3. Peer

روایی ابزار توسط اساتید مدیریت ورزشی به صورت صوری و پایایی از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردید.

### جدول ۱. ضریب پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	ضریب پایایی (کرونباخ)
مهارت‌های ارتباطی	۰/۰۷۸
سبک‌های مذاکره	۰/۰۷۵

### یافته‌های پژوهش

نتایج نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی بین پاسخگویان برای افراد ۳۱-۴۰ سال سن و کمترین فراوانی برای افراد بالاتر از ۵۰ سال سن است. از نظر تاهل ۹۶,۳ درصد افراد متاهل و ۳,۷ درصد مجردند. از نظر مدرک تحصیلی بیشترین فراوانی برای افراد با مدرک لیسانس با ۵۳,۵ درصد و کمترین فراوانی با مدرک دکتری و زیر لیسانس با ۱,۸ درصد بوده است. همچنین از نظر سابقه ۷۴,۷ درصد افراد زیر ده سال سابقه داشته‌اند و کمترین درصد سابقه بین افراد را با سابقه ۲۱-۳۰ سال را تشکیل می‌دادند.

### جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیرها	فاکتورها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۱۷	۱۰۰
	۲۰-۳۰	۴۴	۱۱/۱
سن	۳۱-۴۰	۱۰۳	۴۷/۵
	۴۱-۵۰	۷۸	۳۵/۹
	بالاتر از ۵۱	۱۲	۵/۵
تاهل	مجرد	۸	۳/۷
	متاهل	۲۰۹	۹۶/۳
سابقه	تا ۱۰ سال	۱۶۲	۷۴/۷
	۱۱-۲۰	۳۵	۱۶/۱
	۲۱-۳۰	۲۰	۹/۲
مدرک تحصیلی	فوق دیپلم	۴	۱/۸
	لیسانس	۱۱۶	۵۳/۵
	فوق لیسانس	۹۳	۴۲/۹
	دکتری	۴	۱/۸

جدول ۳. نتایج آزمون و معنی داری آزمون برای متغیرهای تحقیق

واقع گرا	شهودی	هنجاری	تحلیلی	بازخورد	شنودی	کلامی	تعداد کل
۰/۵۴۶۳	-۰/۵۲۱۴	-۰/۵۱۶۲	-۰/۴۷۷۳	-۰/۴۶۹۲	-۰/۵۳۰۴	۲۱۷	۲۱۷
۰/۵۴۶۳	-۰/۵۲۱۴	-۰/۵۱۶۲	-۰/۴۷۷۳	-۰/۴۶۹۲	-۰/۵۳۰۴	۰/۵۵۴۵	انحراف معیار
۰/۰۹۱	-۰/۱۰۲	-۰/۱۰۶	-۰/۱۱۰	-۰/۱۳۸	-۰/۰۸۲	۰/۱۲۰	ثابت
۰/۰۸۵	-۰/۰۶۳	-۰/۰۷۰	-۰/۰۶۸	-۰/۰۶۹	-۰/۰۶۸	۰/۰۵۶	مثبت
-۰/۰۹۱	-۰/۱۰۲	-۰/۱۰۶	-۰/۱۱۰	-۰/۱۳۸	-۰/۰۸۲	-۰/۱۲۰	منفی
۱/۳۴۰	۱/۵۰۴	۱/۵۶۸	۱/۶۲۱	۲/۰۳۸	۱/۲۰۶	۱/۷۷۵	کالوماگروف اسمیرنوف
۰/۱۲۴	-۰/۱۷۲	-۰/۱۵۳	-۰/۱۸۹	-۰/۱۳۶	-۰/۱۰۹	-۰/۱۲۹	درجه آزادی

منبع: یافته‌های پژوهش

توسط ماتریس همبستگی، همبستگی روابط بین متغیرهای پژوهش استفاده مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	مهارت‌های ارتباطی	کلامی	بازخوردی	شنودی
مذاکره	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
	۱=۰/۴۲	۱=۰/۳۱	۱=۰/۳۸	۱=۰/۲۱

جدول ۵. ماتریس همبستگی مولفه‌های ارتباطی و سبک‌های مذاکره

کلامی	Sig	بازخورد	Sig	شنودی	Sig
تحلیلی	۰/۳۳	۰/۲۸	۰/۰۰	۰/۰۷۱	۰/۳۹۶
هنجاری	۰/۲۹	۰/۳۵	۰/۰۰	۰/۲۳	۰/۰۰
شهودی	۰/۱۸	۰/۲۷	۰/۰۶	۰/۹۲	۰/۱۷۸
واقع‌گرا	۰/۲۱	۰/۲۹	۰/۰۰۱	۰/۲۴	۰/۰۰

نتایج نشان داد که بین مهارت مذاکره و مهارت‌های ارتباطی بصورت کلی و مولفه‌های آن رابطه معنی داری وجود داشت. همچنین در تحلیل رابطه بین سبک‌های مذاکره و مولفه‌های ارتباطی، بین سبک تحلیلی با مهارت شنودی و سبک شهودی با مهارت شنودی کارشناسان تحت آزمون رابطه معنی داری دیده نشده است.

جدول ۶. آزمون رتبه بندی میانگین و توزیع فراوانی کاربست مذاکره

تعداد	میانگین	رتبه میانگین	حداقل	حداکثر	انحراف استاندارد	خی دو
۲۱۷	۳/۵۷	۱/۶۵	۲/۳۳	۴/۶۷	۰/۴۷۷	
۲۱۷	۳/۸۹	۲/۵۸	۲/۳۳	۴/۸۳	۰/۵۱۶	۹/۷۲۰
۲۱۷	۳/۹۵	۱/۶۷	۲/۵۰	۵	۰/۵۲۱	Sig: ۰/۰۰
۲۱۷	۴/۱۱	۳/۱۰	۲/۵۰	۵	۰/۵۴۶	

در جدول رتبه بندی میانگین رتبه های هر یک از سبک های مذاکره دیده می شود. و جدول آزمون آماری محتوی نتیجه اصلی آزمون است. همانگونه که در جدول شاهد دیده می شود می توان مقدار آماره مربع کی را با ۳ درجه آزادی و همچنین سطح معنی داری آزمون P-Value را با مقدار صفر مشاهده کرد که نشان از رد شدن فرض H0 دارد. با توجه به خروجی های بالا نتیجه نهایی اینکه رتبه سبک های مذاکره در بین کارشناسان تحت آزمون متفاوت است. بر این اساس سبک واقع گرا بالاترین امتیاز و سبک تحلیلی دارای کمترین امتیاز است.

جدول ۷. آزمون رتبه بندی میانگین و توزیع فراوانی کاربرست مهارت های ارتباطی

تعداد	میانگین	رتبه میانگین	حداقل	حداکثر	انحراف استاندارد	خی دو
۲۱۷	۳/۶۸	۲/۲۴	۲/۱۷	۴/۸۳	۰/۵۵۰	۱۷۳/۵۹۶
۲۱۷	۳/۷۷	۲/۴۵	۲/۳۳	۴/۶۷	۰/۴۷۶	Sig:۰/۰۰
۲۱۷	۳/۰۱	۱/۳۱	۱/۶۷	۴۰۶۷	۰/۵۸۴	

در جدول رتبه بندی میانگین رتبه های هر یک از مهارت های ارتباطی دیده می شود. و جدول آزمون آماری محتوی نتیجه اصلی آزمون است. همانگونه که در جدول شاهد دیده می شود می توان مقدار آماره مربع کی را با ۲ درجه آزادی و همچنین سطح معنی داری آزمون P-Value را با مقدار صفر مشاهده کرد که نشان از رد شدن فرض H0 دارد. با توجه به خروجی های بالا نتیجه نهایی اینکه رتبه مهارت های ارتباطی در بین کارشناسان تحت آزمون متفاوت است. بر این اساس مهارت بازخورد بالاترین امتیاز و مهارت شنودی دارای کمترین امتیاز است. برای بررسی پیش بینی متغیر سبک مذاکره از روی مهارت ارتباطی از رگرسیون ساده استفاده شد.

جدول ۸. پیش بینی سبک مذاکره توسط مهارت ارتباطی

متغیر	ضریب B	ضریب بتا	مقدار T	سطح معنی داری
ضریب ثابت	۲/۱۰۶	—	۹/۹۵۱	۰/۰۰۰
مهارت ارتباطی	۰/۴۲۲	۰/۴۶۹	۷/۷۹۳	۰/۰۰۰
R2=۰/۲۱۷ P=۰/۰۰۰ F=۶۰/۷۴ std.Error =۰/۳۲۰۲۰				

معادله رگرسیونی: سبک های مذاکره کارشناسان = (مهارت های ارتباطی  $\times$  ۰/۴۲۲) + (۲/۱۰۶)

معادله خط استاندارد: سبک های مذاکره کارشناسان = (مهارت های ارتباطی  $\times$  ۰/۴۲۲)

همانطور که در جدول (۸) ملاحظه میگردد متغیر مهارت ارتباطی تقریباً ۲۱ درصد واریانس سبک مذاکره کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاههای ایران را پیش بینی می کند که این میزان برای پیش بینی سبک مذاکره معنا دار است. بنابراین متغیر مهارت ارتباطی تاثیر معناداری در پیش بینی سبک مذاکره دارد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که بین مهارت های ارتباطی و سبک های مذاکره رابطه معنی داری وجود دارد، میتوان نتیجه گرفت که با افزایش مهارت ارتباطی، میزان مهارت مذاکره مدیران ورزشی نیز افزایش می یابد. با نتایج گودرزی و



همکاران (۱۳۹۱)، نظری و همکاران (۲۰۱۴) که اشاره بر این داشتند که رابطه معنی داری بین مهارت‌های ارتباطی با مهارت‌های مدیریت وجود دارد و از آنجا که یکی از مهارت‌های مدیران بر اساس نظریه مینتزبرگ مذاکره می‌باشد، همخوان است. همچنین با تحقیق کاروالیو<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) که مهارت‌های ارتباطی بالاترین اهمیت در بین جامعه مورد مطالعه و مذاکره کنندگان شرکتها را داشته است همخوانی داشته است. مهارت ایجاد ارتباط مؤثر و کارآمد یکی از مهمترین مهارت‌های لازم برای هر مدیر به شمار می‌رود زیرا موفقیت یک مدیر بیش از آنکه به تواناییهای تکنیکی اش مربوط باشد به توانایی او در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران بستگی دارد نتایج تحقیقی که توسط نشریه فورچون<sup>۵</sup> بر روی ۲۰۰ مدیر از شش شرکت انجام شده حاکی از آن بوده که بزرگترین عامل شکست در مذاکره مدیران، ضعف مهارت‌های ارتباطی آنان بوده است. (۳۲) با توجه به نتایج میتوان گفت مهمترین مهارت‌های ارتباطی، مهارت در مذاکره است. (۳۳)

نتایج نشان داد که بین سبک تحلیلی و سبک شهودی با مهارت گوش دادن (شنودی) کارشناسان تحت آزمون رابطه معنی داری دیده نشده است، که با تحقیق شل<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) مبنی بر اینکه مذاکره کنندگان شنوندگان خوبی هستند، مغایرت دارد. همسو با تحقیق علیپور (۲۰۱۱) مبنی بر میانگین پایین تر مهارت شنودی در بین مدیران تربیت بدنی است. با توجه به این که یکی از نقش‌های دهگانه ای مدیران، نقش مذاکره است، بنابراین مهارت‌های ارتباطی و اصول و فنون مذاکره جزء نقش‌های مورد نیاز مدیران است و مدیران می‌بایست در اجرای تمامی مهارت‌های ارتباطی برای انجام یک مذاکره خوب مهارت داشته باشند. (موغلی، ۱۳۸۷)

همچنین نتایج تحقیق حاضر نشان داد که میزان کاربست سبک‌های مذاکره در بین کارشناسان به ترتیب اهمیت از بیشترین تا کمترین درصد سبک واقع‌گرای، شهودی، هنجاری و تحلیلی بود. مسعودی (۱۳۹۳)، ویسمرادی (۱۳۹۲)، رحیمی (۱۳۹۱)، حاتمی (۱۳۸۷) و پناهی کهقی (۱۳۸۵) نشان دادند سبک واقع‌گرای به عنوان بیشترین سبک مورد استفاده مدیران بوده است و در آزمون فریدمن جهت اولویت بندی سبک‌های مذاکره، سبک واقع‌گرای بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده است که نتایج بدست آمده با تحقیق حاضر همخوانی دارد.

با توجه به نتایج که از بین مهارت‌های کلامی و بازخورد و شنودی، مهارت بازخورد بیشترین اهمیت را داشته است و مهارت گوش دادن کمترین میانگین را بدست آورد و در اولویت بندی مهارت‌ها در آزمون فریدمن، به ترتیب مهارت بازخورد، کلامی و شنودی در اولویت قرار گرفتند. این نتیجه در اهمیت مهارت‌های ارتباطی برای مدیران با نتیجه تحقیق کشتکاران (۱۳۹۰) و کاروالیو (۲۰۰۳) همخوانی داشته است، اما در اولویت بندی مهارت‌ها، کشتکاران (۱۳۹۰) مهارت کلامی را در رتبه اول قرار داده است و کاروالیو (۲۰۰۳) مهارت شنودی را در بالاترین اولویت دیده است. عدم همخوانی این تحقیقات شاید برگرفته از تفاوت‌های فرهنگی در سازمان‌های مورد بررسی و دیگر متغیرهای شغلی باشد. تامپسون<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) در تحقیق خود مهارت غیر کلامی در حین مذاکره مانند تماس چشمی، وضعیت بدن و جنبش و تنش عضلانی را مهمترین عامل مهارتی دانست که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد.

در تحلیل یافته‌های مربوط به پیش‌بینی متغیر سبک مذاکره از روی مهارت ارتباطی می‌توان عنوان کرد که مهارت ارتباطی می‌تواند بروز سبک مذاکره کلی را در بین کارشناسان تربیت بدنی پیش‌بینی کند. تحقیقات گوناگون رابطه مهارت ارتباطی و سبک مذاکره را مورد تایید قرار داده است. (نظری، ۲۰۱۴. گودرزی، ۱۳۹۱.

4 . Carvalhi

5 . Fortune

6 . Shell

7 .Tompson

کاروالیو، ۲۰۰۳ و شل، ۱۹۹۹) بدون ارتباط موثر توسط مدیریت اجرایی، خلاقیت، همکاری و درک نیازهای مشتریان غیرممکن یا بسیار دشوار است، همچنین بدون وجود ارتباط موثر به سختی می‌توان انتظارات افراد مافوقی را برآورده کرد که درباره شما تصمیم‌گیری می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت مهارت ارتباطی به صورت کلی می‌تواند میزان بروز سبک مذاکره اثربخش کلی را در بین کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاههای ایران پیش بینی کند.

از آنجاکه کارشناسان تربیت بدنی آموزشگاهها با ذینفعان متعددی در تربیت بدنی مدارس روبرو هستند، نیاز به برقراری ارتباط دارند و در این راه باید مذاکراتی را با گروههای هدف انجام دهد که همانا تسلط به مهارت های ارتباطی و انتخاب سبک مناسب مذاکره، با توجه به نتایج تحقیق لازم به نظر میرسد. لذا پیشنهاد می‌شود در انتخاب کارشناسان و گزینش آنها، توجه به سطح مهارت ارتباطی و نحوه برقراری ارتباط و مذاکره در آنان توجه شود و برگزاری دوره های آموزشی جهت افزایش سطح مهارتها و دانش مذاکره و توانمندسازی مدیران تربیت بدنی آموزشگاهها، گسترش رویکرد علمی به مذاکرات، استفاده از صاحب نظران مسلط به اصول و فنون مذاکره و ارتباطات و استفاده از تحقیقات و تجربیات کشورهای مختلف در زمینه مذاکرات درون و برون سازمانی برای افزایش بهره وری فعالیتهای تربیت بدنی مدارس پیشنهاد می‌شود.

### منابع و مأخذ

1. Fisher R(1991). Negotiation power: getting and using influence. Cambridge program onnegotiation Books, pp; 127-140.
2. Stoner, James (2004). Management, translation: Parsaeian, Ali. Mohammed, the Arabs, the Office of Cultural Studies, Vol. II, p. 929.(Persian)
3. Moqimi, M. (2001). Organization and management: management approach, terme, Tehran, Second Edition, pp. 150-124.(Persian)
4. Rezaeian, A. (2008). Conflict management and negotiation, publishing side, Tehran, vol. 1, pp. 140-87 .(Persian)
5. Rahnavard, F., et al (2006). Management Organization talks, Tehran, Management and Planning Organization, pp 47-13.(Persian)
6. Sharif Zadeh F, Soheilrad Gh(2003). Effect of organizational communication effectiveness of decision-making in regional electric company. Management and Development Journal pp; 19: 41
7. Farrokhi F(2008). The role of managers. July 2008; No: 32 Accessed in: <http://www.misaqmodiran>
8. Keshtkaran, Ali. Heydari, Alireza and Bastani, Peyvand (2011). Communication skills of personnel perspective of Vice-Shiraz, Tehran Medical Journal, Volume 5, Issue 4, Pages 48-41.(Persian)
9. Caliskan N. (2003). Evaluation of Classroom Teachers of Nonverbal Communication Behavior.Unpublished Master Thesis, Ataturk University, Erzurum.
- 10.Doaei, Habibollah (1993). Organizational communication model in Iran National Steel Industrial Group, Quarterly Journal of Knowledge

- Management, Publishing and Business Administration Faculty of Administrative Sciences, Tehran University, No. 25.(Persian)
- 11.Saymyan, S. (1998) . human communication, scientific journal - educational Tadbir, Number 87
  - 12.Korkut, F. (2004). School Based Counseling and Psychological Counseling. AniYayincilik, Ankara
  - 13.Dokmen, U. (1989). Reading skills, interests and psycho-social habit over the surface arastirma.yayinlanmamis Research. Ankara: A. U. Faculty of Educational Sciences
  - 14.Demirci, E. E. (2002). Communication Skills training of young workers of the Ongoing Professional Education Center Impact Evaluation them. Unpublished Master's Thesis, Hacettepe University, sosyalbilimlerenstitu, Ankara
  - 15.Drenth, P. J .D., Thierry, H., De Wolff, C. J., (1998). Handbook of Work and Organizational Psychology (2 Edition), East Sussex, Psychology Press Ltd.
  - 16.Richmond, V. P.,McCroskey J. C.,McCroskey L.L., (2005). Organizational Communication for Survival: Making Work, Work, Allynand Bacon, Needham Heights MA
  - 17.Ivancevich, J., Matteson M., (2002). Organizational Behavior and Management, McGraw-Hill
  - 17.Nazari N. Naseri M(2014). The model of Relation between communication skills with leadership styles and its role on organizational effectiveness in sport organization. Research inSport Management and Psychology, (1).
  - 18.Goudarzi, Mahmoud. Nazari, Rsol.ehsany, M. (1391). Structural equation modeling effect on communication skills and management skills of sports administrators, applied research in sport management, Volume 1, Number 1, Ss20-11.(Persian)
  - 19.Keshtkaran, V. Mansouri, F. Mir Masoudi, K (2014). Styles negotiation and occupational variables in health care executives, Sadra Medical Journal, Volume 2, Issue 2, Pages 135-142.
  - 20.Barati et al (2011). Evaluation of medical students' communication skills: verbal, listening and feedback. Journal of Nursing, Volume 10, Number 2.
  - 21.Hamze Alipour ,Fakhredin (2011). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization , Procedia - Social and Behavioral Sciences 30 (2011), pp: 421 – 428.
  - 22.Carvalhi oliveira, Fernando(2003). The importance of communication skills in negotiation: an empirical study, economics university of Coimbra, Portugal, 16<sup>th</sup> annul IACM conference melbourn, Australi

23. Tompson, L. (2001). *The mind and heart of the negotiator* (2<sup>nd</sup> Ed), upper saddle River: prentice-Hall
24. Shell, G. (1999). *Expert negotiating*, Harvard management communication, December, pp; 3-4.
25. Mir Masoudi, Sayyid kosha, et al (1393). *Styles negotiation and occupational variables executives urban health centers*, Sadra Medical Sciences Journal, Volume 2, Number 2, Ss142-135. (Persian)
26. Vismorady, A., et al (1392). *Analysis of the impact on the sales negotiation skills styles (case study Kord company to Kermanshah)*, conference management, challenges and solutions, Shiraz ([http://www.civilica.com/Printable-ICMM01\\_0405](http://www.civilica.com/Printable-ICMM01_0405)). (Persian)
27. Turani, Sogand, et al (1386). *Solidarity public hospital nurses' conflict of Bushehr with the use of negotiation styles by head nurses*, Journal of Qazvin University of Medical Sciences, Vol. 15, No. 2, Ss68-64. (Persian)
28. Rahimi, H., et al (1391). *Analysis of the relationship between the use of negotiation and conflict management strategies in light of Medical Education*, Journal of Medical Education, Vol. 5, No. 9, pp. 22-13. (Persian)
29. Panahi, Khq (1386). *The relationship between negotiation styles and effectiveness of the organization in small and medium industries*, thesis, Tehran University, School of Management. (Persian)
30. Hatami, Z. (1385). *The relationship between styles of conflict management and negotiation strategies between the Hospital of Shiraz*, Journal of Management and Medical Information, pp. 48-7. (Persian)
31. Ertel, Danny (1999). " *Training negotiation in corporate cop ability* " , Harvard Business Review , 1999 , may – june .
32. Wimsatt, Almamintu and jule B. Gassenheimer (1996) . " *Negotiation differences between too diverse cultures* " , European journal of marketing , Volume 30 , number 4, PP.20-39
33. Fayyazi, M. (1382). *Conflict management*, Tadbir, No. 141 (Vol. 4), pp. 35-32. (Persian)
34. Mooghali, MJ (1382). *Negotiation techniques to solve organizational issues*, tadbir, No. 202, pp 60-54. (Persian)

## **Analysis of the relationship between the application of communication skills and negotiation style physical education experts in Iran**

Mijtaba hassannejad<sup>1</sup> - Ali zarei<sup>2</sup> - Faride ashraf ganjoei<sup>3</sup>

(Revised: 2016/01/09; Accepted: 2017/04/29)

### **Abstract**

Effective communication and negotiation skills, especially managers of sports organizations an important role in the efficient relationship and thus facilitate the achievement of the objectives of the organization. The aim of study was to analyze the relationship between the application of communication skills and negotiation styles between school physical education experts in Iran. This study applied a Analytical- correlation method was used. The sample was 217 experts. To collect the required data communication skills questionnaire Barton (1993) and questionnaire negotiating style Pier (1989) was used. There is a significant relationship between communication skills and negotiation. Analytical style and intuitive with listening skills significant relationship was found. factual style experts under the first priority was negotiating style and the highest level of communication skills skills belonged feedback. Most of the discussion related to the field of organizational behavior, communication skills as one of the essential skills required of managers in the organization and according to the results, in order to achieve the desired level and style of negotiation, improvement of communication skills experts should be considered further.

### **Keywords**

Communication skills, negotiation style, physical education experts.

---

1 . Ph.D student of Islamic Azad University Central Tehran

2 . Associate Professor of Islamic Azad University Central Tehran

3 . Associate Professor of Islamic Azad University Central Tehran