

مدیریت ورزشی _ فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۵
دوره ۸، شماره ۱، ص: ۱۳۵-۱۲۱
تاریخ دریافت: ۹۳/۰۳/۲۶
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۶/۰۳

تدوین مدل معادلات ساختاری طبقه‌بندی مدیران براساس مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان

رسول نظری^{۱*} - زهرا سهرابی^۲ - محمد احسانی^۳

۱. استادیار دانشکده علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران
۳. استاد دانشگاه تربیت مدرس تهران، ایران

چکیده

هدف این تحقیق تدوین مدل معادلات ساختاری طبقه‌بندی مدیران براساس مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان بود. از این رو این تحقیق از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را مدیران ورزشی استان اصفهان تشکیل دادند. حجم جامعه آماری پژوهش ۵۵۰ نفر بود. ۲۰۷ نفر به‌عنوان نمونه آماری تحقیق به‌صورت تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش شامل پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی (۰/۸۱)، پرسشنامه هوش فرهنگی (۰/۸۵) و پرسشنامه محقق‌ساخته طبقه‌بندی مدیران (۰/۸۶) بود. روش آماری توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و LISREL استفاده شد. نتایج مدل مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی از برازش مناسبی برخوردار بود (RMSEA=۰/۰۳۷، GFI=۰/۹۱۲، AGFI=۰/۹۱۰، NFT=۰/۹۱۰). از این رو لازمه برنامه‌ریزی صحیح برای ارتقای مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی مدیران ورزشی به‌عنوان افراد اثرگذار ضروری است. ضمن اینکه مسئولان باید راهبردهای مناسبی در انتخاب مدیران تحلیل‌گر و شهودی برای پست‌های مدیریتی داشته باشند، چراکه به‌نظر می‌رسد با این مدیران بهتر می‌توان چشم‌انداز روشن‌تری برای ورزش متصور بود.

واژه‌های کلیدی

طبقه‌بندی مدیران، مدیران ورزشی، معادلات ساختاری، مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی.

مقدمه

از آنجا که بروز یک رفتار معین، به شرایط مشخصی وابسته است، از این رو مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند با توجه به تفاوت‌های فردی و توسعه ارتباطات انسانی در دنیای امروز و تفاوت‌های فرهنگی در جوامع مختلف، نیازمند تحقیقات گسترده‌ای است (۲۰). نداشتن مهارت در ارتباطات، به افزایش هزینه‌ها منجر می‌شود و در نهایت اثربخشی را کاهش می‌دهد. رهبران مؤثر از طریق ارتباطات پل‌ها را می‌سازند و با سخنان و عملکردشان، گذشته و حال را به یک دید الهام‌بخش نسبت به آینده متصل می‌کنند (۱۰). از این رو توانایی ارتباط، مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان به‌هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار است (۱۴). معمولاً رفتارهای رهبری، برنامه‌های مدیریت، شکل‌های ساختاری و ابتکارات بیرونی و نحوه استفاده از آنها بر عملکردهای سازمانی اثرگذار است (۸). انسان در پرتو تبادل اطلاعات و برقراری ارتباطات گسترده، می‌تواند با تفکر و اندیشه نو بر واقعیت‌های تازه دست یابد و بدین ترتیب در توسعه سازمانی و بالندگی جامعه نقش داشته باشد. 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 می‌شوند، ارتباطات انسانی شکل پیچیده‌تری به خود می‌گیرند. براساس مدل پیشنهادی بارثون^۱ مهارت‌های ارتباطی به سه بخش مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی تقسیم می‌شود (۱۶).

به نظر می‌رسد در ارتباطات مدیرانی که از مهارت‌های بازخوردی، گفتاری و شنودی بهتری برخوردار باشند، موفق به ایجاد ارتباط اثربخش خواهند شد. از جمله مشکلاتی که مدیران در سازمان‌های ورزشی کمتر به آن توجه دارند، توجه ویژه به مهارت‌های ارتباطی از جمله مهارت کلامی است، چراکه بیشترین مهارتی که توسط افراد در فرایند ارتباطات استفاده می‌شود مهارت گفتاری است، ضمن اینکه دارا بودن مهارت شنودی کمک زیادی به فرایند ارتباط مؤثر می‌کند، همچنین باید توجه داشت که مهارت‌های بازخوردی به مدیران ورزشی به‌منظور تحلیل بهتر در درک معانی و مفاهیمی ارتباطات کمک ویژه‌ای می‌کند (۱۷). چالش نه‌چندان جدید جهانی شدن در دنیای امروز سازمان‌ها را ملزم به وارد شدن در محیط بسیار پویای رقابت جهانی کرده و در میان تلاقی فرهنگ‌های متفاوت جهانی قرار داده است (۵).

از این رو مدیریت منابع انسانی دریافته است که برای کار کردن در محیط جهانی نیازمند افرادی است که تفاوت‌های فرهنگی را به خوبی درک می‌کنند و اثربخشی بالا را در محیط‌ها و سازمان‌های چندفرهنگی به ارمغان می‌آورند، زیرا نخستین قابلیت یک مدیر خوب منابع انسانی، قابلیت ملاحظات راهبردی است (۹). امروزه سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که بتوانند به صورت گروهی عملکرد خوبی داشته باشند و از سوی دیگر توانایی برقراری ارتباط و تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را دارا باشند. بنابراین لازم است با فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و به طور مناسب با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط برقرار کنند. برای این منظور افراد به هوش فرهنگی نیاز دارند (۱).

ارلی و آنگ (۲۰۰۳) هوش فرهنگی را مشتمل بر چهار جزء فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری می‌دانند (۱). انسان‌ها باید از تنوع فرهنگی آگاه شوند و بتوانند با مردمی که با خودشان متفاوت‌اند، روابط کاری و حرفه‌ای داشته باشند (۱۹). هوش فرهنگی شامل استعداد شناخت، ادراک و استانداردهای مدیریت زندگی در جامعه، مؤسسات اجتماعی، ارزش‌های زیبایی‌شناسی در جامعه، زبان رسمی و غیررسمی، باورهای فرهنگی و جهان‌بینی از بسیاری از افراد یک جامعه است. هوش فرهنگی یکی از کاراترین ابزار انجام اثربخش وظایف در محیط‌های اداری تنوع و ناهمگون نیروی کار است (۵). براساس تحقیقات انجام‌گرفته رابطه مستقیم و معناداری بین سطح شادی کارکنان و هوش فرهنگی کارکنان وجود دارد. خودکارآمدی عمومی ارتباط کلیدی برای پیش‌بینی توسعه موفق از ظرفیت‌های هوش فرهنگی را نگه می‌دارد (۱۸). ضمن اینکه مدیران ایرانی مورد بررسی از هوش فرهنگی بالایی برخوردار بودند (۲۱). در حوزه ورزش نیز تحقیقاتی در مورد هوش فرهنگی انجام گرفته است. از جمله مقایسه ابعاد هوش فرهنگی داوطلبان براساس سابقه کار داوطلبی آنان تنها در بعد هوش فرهنگی فراشناختی براساس سابقه کار داوطلبی تفاوت معناداری وجود داشته است (۳). بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری مدیران رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد (۲).

بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان ارتباط وجود دارد. جنبه‌های تشویقی بیشترین اثر و جنبه رفتاری کمترین اثر را بر عملکرد کارکنان دارد (۲۱). بین هوش فرهنگی با رهبری تحولی رابطه وجود دارد، از این رو یکی از عوامل مؤثر بر هوش فرهنگی الگوهای مدیریتی مدیران است (۱۱). همچنین بین هر یک از ابعاد هوش فرهنگی با رهبری رابطه وجود دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش فرهنگی یک عامل اساسی در رهبری تحول است (۴). علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد تیم‌هایی که دارای تنوع بالا و احتمال بالای ایجاد مخالف، داشتن هوش فرهنگی می‌تواند در روند مدیران به استفاده از روش

رهبری مؤثر باشد. ضمن اینکه بین هوش فرهنگی و سبک رهبری و رفتار با سبک رهبری رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به رابطه مستقیم بین هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول آفرین، بر ضرورت توجه به هوش فرهنگی مدیران به منظور اثربخشی بهتر سازمان تأکید می‌شود. مدیران را برحسب هوش فرهنگی می‌توان در یکی از طبقات محلی، تحلیل‌گر، شهودی، سفیر و تقلیدی قرار داد که هر یک از مدیران ویژگی‌های خاص خود را درک کنند و در جست‌وجوی مزیت‌های رقابتی باشند (۲). مدیران از لحاظ قابلیت درک و شناخت فرهنگ‌های بیگانه و عمل متناسب با آنها یکسان نیستند. برخی مدیران زمانی که اندکی پا را از فرهنگ ملی و محلی خود فراتر می‌گذارند، دچار ناراحتی، بی‌اطمینانی و ناسازگاری می‌شوند. در مقابل بعضی دیگر چنان رفتار می‌کنند که گویی سال‌هاست با آن فرهنگ بیگانه خو گرفته‌اند. باید توجه داشت که هوش فرهنگی یک مهارت اکتسابی است که توان فهم یک فرهنگ یادگیری فزاینده در مورد آن و به تدریج شکل‌دهی طرز فکر فرد برای سازش با آن فرهنگ را ایجاد می‌کند تا به‌هنگام برخورد با دیگر فرهنگ رفتار خود را بهتر با آن وفق دهد (۶).

برای شناخت رفتار پیچیده انسانی، به‌منظور بهبود کیفیت و اثربخشی مدیریت و دسترسی به اهداف سازمانی مطالعه رفتار و چگونگی شکل‌گیری این رفتارهای انسانی را برای مدیران ناگزیر می‌سازد. ارتباط مدیران با اعضای سازمان، یکی از اساسی‌ترین راهبردهای انگیزشی در افراد است. در سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت فرهنگی اجتماعی مقوله ورزش، روابط بین مدیر و کارکنان بسیار مهم و در اثربخشی فعالیت‌ها اثرگذار است. ضمن اینکه در نظام سازمانی مدیران به‌منظور بهبود سطح کیفی تعاملات سازمانی خود، به ایجاد ارتباطی مؤثر با مدیران مافوق، همکاران و زیردستان نیاز دارند.

هدف از این تحقیق جویا شدن ساختار حوزه، مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی و افزایش فهم از حوزه‌های مربوط به نگرش مدیریت و طبقه‌بندی مدیران ورزش استان در راستای ارتباط مؤثر و اثربخشی سازمانی است. این پژوهش مفاهیم عملی و نظری را برای توسعه حوزه مدیریت و رفتار سازمانی در سازمان‌های ورزشی استان فراهم می‌آورد و با در معرض آزمایش قرار دادن تئوری‌های نظری در مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی و نگرش مدیریتی مدیران سعی دارد مفاهیم را به‌صورت کاربردی وارد عرصه مدیریت ورزشی کند تا بتواند با ارائه راهکارهایی مرتبط با حوزه پژوهش مسیر مقابله با مشکلات و موانع موجود در سازمان‌های ورزشی را هموار سازد. سؤالی که ذهن محقق را به خود مشغول کرده این است که آیا رابطه‌ای بین مهارت‌های بنیادی ارتباط و هوش فرهنگی مدیران سازمان‌های ورزشی وجود دارد؟ ضمن اینکه از طریق مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی می‌توان

مدیران را طبقه‌بندی کرد. از این‌رو هدف این تحقیق تدوین مدل معادلات ساختاری طبقه‌بندی مدیران براساس مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی استان اصفهان بود.

روش‌شناسی

با توجه به هدف پژوهش روش پژوهش همبستگی است که به شیوه معادلات ساختاری انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش مدیران سازمان‌های ورزش استان اصفهان بودند. حجم جامعه آماری پژوهش براساس اطلاعات دریافت‌شده از کارگزینی سازمان‌های نامبرده حدود ۵۵۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران اشتباه مجاز نسبت یادشده را (۰/۰۵) استفاده شد. حجم نمونه‌ای برابر ۲۰۷ نفر به دست آمد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای برای انتخاب نمونه از جامعه مورد نظر استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری عبارت بود از: پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی (۱۹۹۰) که سه بعد ارتباطی شامل ابعاد کلامی، شنودی و بازخوردی را می‌سنجد. پایایی این پرسشنامه طی پژوهش نظری و همکاران (۲۰۱۲) براساس آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۱ گزارش شد. پرسشنامه هوش فرهنگی ارلی وانگ (۲۰۰۳) که چهار بعد هوش فرهنگی شامل ابعاد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری را می‌سنجد. پایایی این پرسشنامه توسط ایزری و همکاران (۱۳۸۹) براساس آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۵ گزارش شده است.

پرسشنامه طبقه‌بندی مدیران؛ در این پرسشنامه مدیران به پنج دسته مدیران محلی، تحلیل‌گر، شهودی، سفیر و تقلیدی تقسیم می‌شوند. با توجه به اینکه پرسشنامه طبقه‌بندی مدیران از نوع پرسشنامه محقق‌ساخته بود، ابتدا پرسشنامه مقدماتی تهیه شد؛ به ده نفر از استادان تربیت بدنی در گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی ارائه شد و از آنها درخواست شد تا در موارد زیر نظرهای خویش را اظهار کنند. برای تأیید پایایی پرسشنامه طبقه‌بندی مدیران از روش آلفای کرونباخ^۱ و بازآزمایی^۲ استفاده شد. آلفای به دست آمده برای پرسشنامه طبقه‌بندی مدیران برابر ۰/۸۶ محاسبه شد.

روش‌های آماری

تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفت. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS/16 و Lisrel/8.54 با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد. همچنین از آزمون‌های کولموگروف

1 . Cronbach,s Alpha

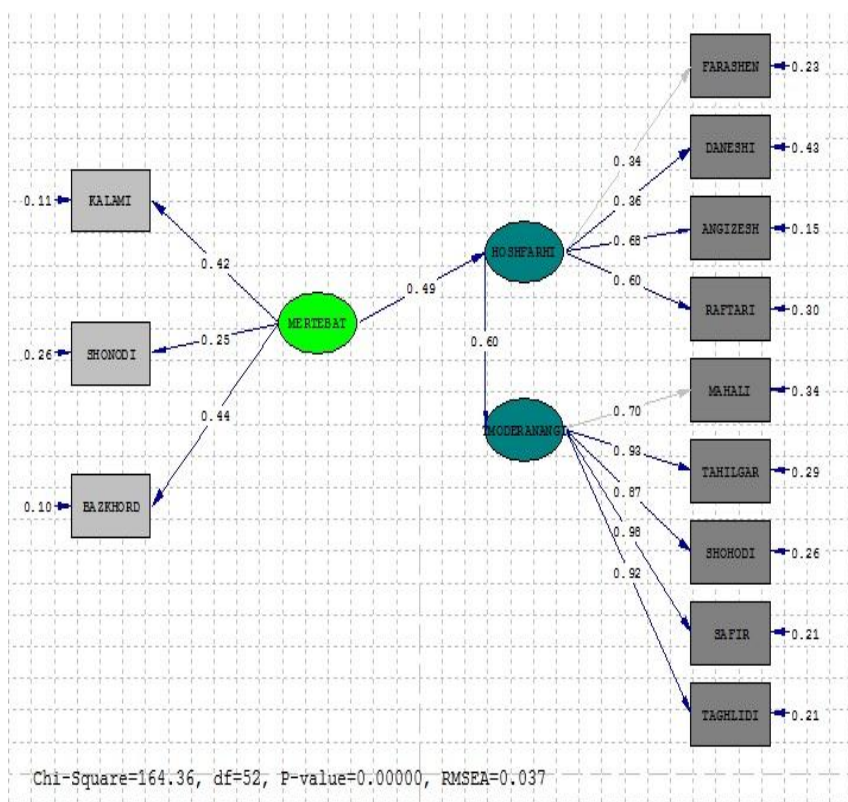
2 . Test-retest

اسمیرنوف، لوین، F، t استفاده شد، ضمن اینکه از مدل معادلات ساختاری^۱ (SEM) که رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهاست. از طریق این رویکرد و متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده شده استفاده شد.

نتایج

توزیع جنسیت افراد حاکی از این است که مردان حدود ۵۰/۳ درصد حجم نمونه و زنان ۴۹/۷ درصد حجم نمونه را تشکیل داده‌اند. بیشترین حجم نمونه مربوط به گروه لیسانس با حدود ۴۹ درصد و کمترین آن دیپلم با حجم نمونه ۴ درصد است. در مورد سابقه مدیریت بیشترین حجم نمونه مربوط به گروه کمتر از ۵ سال با حدود ۵۱ درصد و کمترین آن ۱۱ تا ۲۰ سال با حجم نمونه ۵ درصد است. پیش از بررسی فرضیه‌های تحقیق ابتدا از نرمال بودن داده‌ها و همگونی واریانس‌ها اطمینان حاصل شد. برای این منظور از آزمون‌های آماری کولموگروف اسمیرنوف و لوین استفاده شد. با توجه به نتایج به دست آمده در سطح ۹۵ درصد متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال و متغیرهای تحقیق از همگونی واریانس برخوردارند.

شکل ۱ نمره‌های استاندارد مدل معادلات ساختاری طبقه‌بندی مدیران براساس مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی را نشان می‌دهد، نتایج تخمین شکل حاکی از مناسب بودن مدل است.



شکل ۱. نمره‌های استاندارد مدل معادلات ساختاری طبقه‌بندی مدیران براساس مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی

جدول ۱. شاخص‌های نیکویی برازش مدل معادلات ساختاری طبقه‌بندی مدیران براساس مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی

وضعیت شاخص	عدد شاخص	شاخص
وضعیت از جهت اختلاف بین داده‌ها و مدل مناسب است.	۱۶۴/۳۶	شاخص کای دو
مناسب زیرا نباید کمتر از صفر باشد.	۵۲	df
شاخص سنجش مدل عدد حاکی از مناسب بودن مدل است.	۰/۰۰	P-Value
نباید از ۰/۰۹ بالاتر باشد. عدد حاکی از برازش مدل است.	۰/۰۳۷	RMSEA
بالاتر بودن این عدد از ۰/۹۰ حاکی از مناسب بودن مدل است.	۰/۹۱۲	(GFI ^۱)
بالاتر بودن این عدد از ۰/۹۰ حاکی از مناسب بودن مدل است.	۰/۹۰۲	(AGFI ^۲)
بالاتر بودن این عدد از ۰/۹۰ حاکی از مناسب بودن مدل است.	۰/۹۱۰	(NFI ^۳)

- 1 . Goodness of Fit Index
- 2 . Adjusted Goodness of Fit Index
- 3 . Norma Fit Index

با توجه به خروجی لیزرل مقدار خی دو ۱۶۴/۳۶ است که مقدار نسبتاً بالایی است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده‌شده تحقیق است. همچنین خروجی (RMSEA) (۰/۰۳۷) را برای مدل نشان می‌دهد. هرچه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. به عبارت دیگر مدل از برازش و تناسب خوبی برخوردار است و حاکی از تأیید شدن مدل معادلات ساختاری طبقه‌بندی مدیران براساس مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده برای عامل سن، مؤلفه‌های کلامی از مهارت‌های ارتباطی، مدیر محلی، مدیر تحلیل‌گر، مدیر شهودی، سفیر، تقلیدی و طبقه‌بندی مدیران همچنین فراشناختی، انگیزشی، رفتاری و هوش رابطه معناداری با سن دارند. نتایج رابطه معنادار بین مهارت کلامی با سن با نتایج نظری و همکاران (۲۰۱۲) که اشاره کردند بین سن و مهارت کلامی مدیران ورزشی ایران رابطه معناداری وجود دارد (۱۶)، همخوان است. ضمن اینکه معناداری رابطه سن و سایر مؤلفه‌های هوش فرهنگی با نتایج نصری و همکاران (۲۰۱۳) که تفاوت‌های فردی از جمله سن افراد را عامل مهمی در جریان مذاکرات فرهنگی می‌داند (۱۸)، همخوانی دارد. در بین مدیران ورزشی استان اصفهان در حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت بازخوردی با میانگین ۳/۳۸ و مهارت کلامی با میانگین ۳/۳۶ و مهارت شنودی با میانگین ۲/۹۲ به ترتیب قرار می‌گرفتند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مهارت‌های ارتباطی نیز با میانگین ۳/۲۲ در وضعیت قابل قبول یعنی بالاتر از میانگین قرار داشت، ولی با وضعیت مطلوب اختلاف معناداری داشت. این مسئله نشان از این دارد که مدیران ورزشی استان اصفهان از نظر مهارت‌های ارتباطی در وضعیت مطلوب قرار ندارند، ضمن اینکه در مهارت شنودی با میانگین ۲/۹۲ در وضعیت نامطلوب قرار دارند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج معین‌فرد و همکاران (۲۰۱۳) و نظری (۲۰۱۲) که وضعیت مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی ایران را نامطلوب گزارش کرده بودند (۱۶، ۱۵)، همخوانی داشت. در بین مدیران ورزشی استان اصفهان در حیطه‌های هوش فرهنگی شامل انگیزشی با میانگین ۳/۵۸ و فراشناختی با میانگین ۳/۴۰، رفتاری با میانگین ۳/۳۳ و شناختی ۳/۰۶ به ترتیب قرار می‌گرفتند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده هوش فرهنگی نیز با میانگین ۳/۳۴ در وضعیت قابل قبول یعنی بالاتر از میانگین قرار داشت، ولی با وضعیت مطلوب اختلاف معناداری داشت.

این مسئله نشان از این دارد که مدیران ورزشی استان اصفهان از نظر هوش فرهنگی در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج ودادی و همکاران (۲۰۱۰) که اشاره کردند مدیران صنعتی ایرانی از هوش فرهنگی بالایی برخوردارند (۴)، همخوانی ندارد. البته به نظر می‌رسد دو ماهیت متفاوت مدیران ورزشی و مدیران صنعتی در این عدم همخوانی بی‌تأثیر نباشد، ضمن اینکه نمونه آماری انتخاب‌شده در استان اصفهان محیط یکنواخت فرهنگی را تجربه می‌کنند و با مدیریت در شرکت‌های بزرگ صنعتی که دارای محیط‌های چندفرهنگی‌اند، از نظر ماهیت متفاوت باشد.

در بین مدیران ورزشی استان اصفهان در حیطه‌های طبقه‌بندی مدیران شامل مدیران تحلیل‌گر با میانگین ۳/۵۲ و مدیران محلی با میانگین ۳/۴۳، مدیران سفیر با میانگین ۳/۳۶، مدیران شهودی ۲/۳۲ و مدیران تقلیدی با میانگین ۳/۲۴ به ترتیب قرار می‌گرفتند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده طبقه‌بندی مدیران نیز با میانگین ۳/۳۷ در وضعیت قابل قبول یعنی بالاتر از میانگین قرار داشت، ولی با وضعیت مطلوب اختلاف معناداری داشت. این مسئله نشان می‌دهد که مدیران ورزشی استان اصفهان از نظر طبقه‌بندی مدیران در وضعیت مطلوبی قرار ندارند، چراکه به نظر می‌رسد با توجه به جایگاه ورزش استان اصفهان قاطبه مدیران ورزشی استان اصفهان باید به سمت مدیران تحلیل‌گر و شهودی و سفیر البته با نمره بسیار بالاتر از میانگین تمایل داشته باشند. چراکه مدیر تحلیل‌گر مدیری است که به‌طور منظم قوانین و انتظارات فرهنگی را ارزشیابی می‌کند. فرایندهای یادگیری در سازمان برای مدیر از اهمیت زیادی برخوردار است، مدیر مسائل فرهنگی درونی و بیرونی سازمان را تجزیه و تحلیل کرده و برای حل مشکلات، ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را تجزیه و تحلیل می‌کند. ضمن اینکه مدیران شهودی نیز برای مدیر مسائل فرهنگی بیرون از سازمان اهمیت خاصی برخوردار است، از بینش و بصیرت بالایی برخوردار است؛ در تصمیم‌گیری‌ها بینش و بصیرت خود را به سایر فرایندهای تصمیم‌گیری ترجیح می‌دهد؛ برای تصمیم‌گیری به باورهای خود تکیه دارد و در نهایت در مواجهه با شرایط چندفرهنگی مبهم از قضاوت‌های شهودی خود برای کنترل موقعیت‌ها استفاده می‌کند. از آنجا رویکرد مدیران تحلیل‌گر و شهودی به رهبران تحول‌گرا نزدیک است، باید اذعان کرد نتایج این بخش از تحقیق با نتایج نصر و همکاران (۲۰۱۲) که اشاره بر این داشت که رابطه مثبت و معناداری بین هوش فرهنگی با رهبری تحولی وجود دارد (۱۸). این یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش فرهنگی یک عامل اساسی در رهبری تحولی است. رحیمی و همکاران (۲۰۱۳) با توجه به رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و سبک

رهبری تحول آفرین، بر ضرورت توجه به هوش فرهنگی مدیران به منظور اثربخشی بهتر سازمان تأکید می‌کنند (۴)، همخوانی ندارد.

براساس دستاوردهای تحقیق بین مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی به دست آمده مثبت است، از این رو می‌توان گفت با افزایش هوش فرهنگی میزان مهارت‌های ارتباطی افزایش یافته است. از آنجا که هیچ تحقیقی که به‌طور مستقیم به بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی بپردازد یافت نشد، پژوهش‌ها در این مورد به صورت غیرمستقیم انجام گرفته است. از جمله دکوچ و کاشمن (۲۰۰۰) اشاره بر این دارد که هنگامی که ارتباطی مهم تلقی شود، تعهد به وجود می‌آورد (۱۲)، ضمن اینکه هنگست (۲۰۰۳) توانایی ارتباطی را مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان به‌هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار می‌داند (۱۴). قدم‌پور و همکاران (۱۳۹۰) بین پنج ویژگی بارز شخصیتی (برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، تطابق‌پذیری، روان‌جویی و گشودگی نسبت به تجربه) و هوش فرهنگی رابطه معناداری را گزارش کردند (۷). زیادینی و محمودی (۲۰۱۳) رابطه مستقیم و معناداری را بین سطح شادی کارکنان و هوش فرهنگی کارکنان گزارش کردند (۲۱)، از این رو دستاورد تحقیق حاضر مبنی بر وجود رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با هوش فرهنگی با نتایج تحقیقات اشاره شده همخوانی دارد.

براساس دستاوردهای تحقیق بین مهارت‌های ارتباطی و طبقه‌بندی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. در این زمینه هیچ تحقیق مستقیمی که بتوان نتایج این تحقیق را با آن به صورت مستقیم مقایسه کرد، یافت نشد. از آنجا که در تفسیر پنج دسته طبقه‌بندی مدیران شامل مدیران محلی، سفیر، شهودی، تحلیل‌گر و تقلیدی وجود مهارت در ارتباط یکی از عوامل مهم است، به نحوی که برای مثال در مدیران سفیر یکی از مهم‌ترین ویژگی‌ها اشاره بر این دارد که مدیر به صورت متقاعدکننده‌ای با اطمینان و اعتماد به نفس ارتباط برقرار می‌کند یا در مدیران تقلیدی اشاره شده است که مدیر در ارتباطات بین‌فردی از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار است و در مدیران شهودی به این نکته اذعان می‌کند که مدیر از بینش و بصیرت بالایی برخوردار است، از این رو می‌توان گفت که این تحقیق به درستی مهارت‌های ارتباطی و طبقه‌بندی مدیران را تبیین کرده است.

براساس دستاوردهای تحقیق بین هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. در این زمینه رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۸۸) اشاره کردند که بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای مدیران رابطه وجود دارد (۵). نصر اصفهانی و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند بین هوش فرهنگی و

عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. جنبه‌های تشویقی بیشترین اثر را بر عملکرد کارکنان دارد، درحالی‌که جنبه رفتاری کمترین اثر را دارد، ضمن اینکه رابطه مستقیم و معناداری بین هوش فرهنگی با رهبری تحولی وجود دارد (۱۸). براساس این یافته‌ها هوش فرهنگی یک عامل اساسی در رهبری تحول است. حسینی نسب و قادری (۱۳۹۰) با توجه به رابطه مستقیم بین هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول آفرین، بر ضرورت توجه به هوش فرهنگی مدیران به منظور اثربخشی و بهره‌وری بهتر سازمان تأکید می‌کند (۲)، اصغرزاده (۲۰۱۰)، زیادینی و محمودیان (۲۰۱۳) اشاره کردند که خودکارآمدی عمومی مدیران ارتباط کلیدی برای پیش‌بینی توسعه موفق از ظرفیت‌های هوش فرهنگی را نگه می‌دارد (۲۱، ۱۱). ابزری و همکاران (۱۳۸۹) اشاره کردند که مدیران را می‌توان براساس هوش فرهنگی آنها طبقه‌بندی کرد (۱). دستاوردهای این تحقیق که هوش فرهنگی در طبقه‌بندی کردن مدیران به سطوح مختلف نقش دارد و در این میان بین هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران رابطه وجود دارد، با نتایج اشاره شده همخوانی دارد. نتایج تحلیل مدل پیشنهادی از برازش و تناسب خوبی برخوردار است، که حاکی از تأیید شدن مدل است. براساس مدل پیشنهادی تحقیق حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی استان اصفهان به ترتیب مهارت‌های کلامی، بازخوردی و شنودی است. این مدل با مدل بارثون (۱۹۹۰) که ترتیب مهارت‌های ارتباطی را کلامی، شنودی و بازخوردی ارائه کرده بود و مدل نظری و همکاران (۲۰۱۴) که ترتیب مهارت‌های بنیادی ارتباط را در بین مدیران ورزشی ایران بازخوردی، کلامی و شنودی ارائه کرده بودند (۱۷)، غیرهمخوان و از این حیث منحصر به فرد است. به نظر می‌رسد اهمیت مهارت‌های کلامی جزء مهم‌ترین مهارت‌های ارتباطی باشد که مدیران در بخش ورزش به واسطه شرایط و پیچیدگی مأموریت‌ها باید برخوردار باشند، چراکه آنها مرتب با مدیران بالادستی، هم‌ردیفان و بخش سرپرستی در حال چانه‌زنی و مذاکره‌اند.

در بخش هوش فرهنگی مدل این تحقیق حیطه‌های حائز اهمیت را به ترتیب انگیزشی، رفتاری، منظور کرده است که این الگو با الگوی ابزری و همکاران (۱۳۸۹) که حیطه‌های هوش فرهنگی را شناختی و فراشناختی، انگیزشی و رفتاری آورده است (۱)، همخوانی ندارد. شاید این عدم همخوانی ناشی از این باشد که در ورزش استان اصفهان محیط چندفرهنگی وجود ندارد. از طرف دیگر بیشتر حیطه‌های انگیزشی و رفتاری که جزء حیطه‌های عینی هوش فرهنگی است، از دیدگاه مدیران ورزشی استان اصفهان حائز اهمیت است.

در بخش طبقه‌بندی مدیران ورزش استان اصفهان با توجه به دستاوردها طبقه‌بندی مدیران ورزشی استان اصفهان به ترتیب مدیران سفیر، تحلیل‌گر، تقلیدی، شهودی و محلی‌اند. از آنجا که بیشتر مدیران ورزشی استان اصفهان خصوصیت مدیران سفیر را دارند، ویژگی‌های مدیران سفیر عبارت است از: مدیر همانند یک سیاستمدار رفتار می‌کند؛ مدیر به صورت متقاعدکننده‌ای با اطمینان و اعتماد به نفس ارتباط برقرار می‌کند؛ مدیر سازمان خود را به‌خوبی نمایندگی کرده و از کیان سازمان به‌خوبی دفاع می‌کند و در نهایت مدیر ضمن اینکه از اعتماد به نفس خوبی برخوردار است، در مورد مسائلی که نمی‌داند، به اندازه کافی فروتنی دارد. ویژگی‌های مدیران تحلیل‌گر عبارت است از: مدیر به‌طور منظم قوانین و انتظارات فرهنگی را ارزشیابی می‌کند؛ فرایندهای یادگیری در سازمان برای مدیر اهمیت زیادی دارد؛ مدیر مسائل فرهنگی درونی و بیرونی سازمان و برای حل مشکلات، ضعف‌ها، قوت‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها را تجزیه و تحلیل می‌کند. ویژگی‌های مدیران تقلیدی عبارت است از: مدیر به میزان زیادی بر اعمال و رفتارش کنترل دارد؛ مدیر به افرادی که با آنها کار می‌کند، آرامش خاصی منتقل می‌کند؛ مدیر در ارتباطات بین‌فردی از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار است و گاهی در ارتباط با مدیر جلوه‌ای از خود را در درون مدیر می‌یابد. مدیران شهودی مدیرانی هستند که برای مدیر مسائل فرهنگی بیرون از سازمان اهمیت خاصی دارد؛ مدیر از بینش و بصیرت بالایی برخوردار است؛ مدیر در تصمیم‌گیری‌ها بینش و بصیرت خود را به سایر فرایندهای تصمیم‌گیری ترجیح می‌دهد؛ مدیر برای تصمیم‌گیری به باورهای خود تکیه دارد و در نهایت مدیر در مواجهه با شرایط چندفرهنگی مبهم از قضاوت‌های شهودی خود برای کنترل موقعیت‌ها استفاده می‌کند. مدیران محلی مدیرانی هستند که مدیر با افرادی با پیشینه‌های فرهنگی مشابه با خود تعامل دارد؛ مدیر برای مسائل فرهنگی در سازمان ارزش زیادی قائل است و مدیر پیشینه‌های فرهنگی در سازمان را به‌عنوان ارکانی از فرهنگ سازمانی می‌داند. تحقیقی که بتوان نتایج این بخش از تحقیق را با آن مقایسه کرد یافت نشد. از مدل طبقه‌بندی مدیران که در این تحقیق ارائه شد، از این حیث منحصر به فرد است.

نتیجه‌گیری کلی تحقیق حاضر حاکی از این است که متغیرهای مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی نشان داد که میزان تمامی این متغیرها در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی در سطح متوسطی قرار دارد. این موارد نشان‌دهنده ضعف در مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی مدیران ورزشی استان اصفهان است. به عبارت دیگر می‌توان گفت چون مدیران از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی خوبی برخوردار نیستند، نقش کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها نادیده

می‌گیرند؛ افراد را به برقراری ارتباط در سازمان ترغیب نمی‌کنند؛ سازماندهی خوبی در راستای اهداف سازمان ندارند و با این اقدامات سطح رضایت شغلی را در بین کارکنان پایین می‌آورند. از آنجا که درصد زیادی از مدیران ورزشی اصفهان به سمت مدیران تقلیدی و سفیر تمایل دارند، باید اشاره کرد که مسئولان باید راهبردهای مدیریتی مناسبی را به‌منظور رسیدن به سطح بهینه از شاخص‌های ارتباطی و هوش فرهنگی را اتخاذ کنند و در انتخاب افراد مناسب برای احراز سطوح مختلف پست‌های مدیریتی اهتمام ویژه‌ای داشته باشند، چراکه با وجود مدیران تحلیل‌گر و شهودی می‌توان چشم‌انداز روشن‌تری برای ورزش استان متصور بود.

منابع و مآخذ

۱. ابزری، مهدی؛ اعتباریان، اکبر؛ خانی، اعظم (۱۳۸۹)، تأثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی گروهی (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان) پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، ش ۴، ص ۲۳.
۲. حسینی نسب، سید داوود؛ قادری، رویا (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین هوش فرهنگی با بهره‌وری مدیران در مدارس شاهد استان آذربایجان غربی. علوم تربیتی، سال چهارم، ش ۱۳، ص ۴۴-۲۷.
۳. حمیدی، مهرزاد؛ اندام، رضا؛ فهیمی، سمیرا (۱۳۹۲)، بررسی ابعاد هوش فرهنگی نیروهای داوطلب در ورزش، مدیریت ورزشی (۵) ۳، ص ۲۰-۵.
۴. رحیمی، محمد؛ کشتی‌دار، محمد؛ خوشبختی، جعفر (۱۳۹۱)، سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول‌آفرین، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۱۴، ص ۲۰۸-۱۹۱.
۵. رحیم‌نیا، فریبرز؛ مرتضوی، سعید؛ دلارام، طوبی (۱۳۸۱)، بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران، نشریه علمی پژوهشی ش ۲۲، سال هشتم، ص ۳۲-۲۸.
۶. زمانی، ابوالفضل؛ طبرسا، غلامعلی (۱۳۸۸)، هوش فرهنگی شایستگی مدیران، مقالات تدبیر ش ۲۱۲، ص ۱۲.
۷. قدم‌پور، عزت‌الله؛ مهرداد، حسین؛ جعفری، حسنعلی (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و هوش فرهنگی کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان لرستان، فصلنامه روان‌شناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن سال دوم، ش اول ص ۸۱-۱۰۱.

۸. گودرزی، محمود؛ نظری، رسول؛ احسانی، محمد (۱۳۹۱)، ارائه مدل معادلات ساختاری اثر مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی، پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش ش ۱، ص ۲۰-۱۱.

۹. نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ گنجویی، فریده اشرف؛ قاسمی، حمید (۱۳۹۱)، اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی ش ۱۶، ص ۱۷۴-۱۵۷.

۱۰. نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ گنجویی، فریده؛ قاسمی، حمید (۱۳۹۲)، ارائه مدل معادلات ساختاری اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران سازمان‌های ورزشی، مجله مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، ۵ (۴)، ص ۸۲-۶۷.

11. Asgharzade, Gasemi. (2010). Cultural intelligence and fun co ns of organize. Cultural Engineering magazine. Issue 41, 42 June and July fourth. Available from hp: // bora. Uhh. No/bit stream /2330/1889/1/Cavanaugh.210- 217.
12. Duck, S. Kashman(2000). A strategy for communicating about uncertainty. Academy of Management Executive. Winter 2002. pp 41-57.
13. Earley P C & Mosakowski (2004): cultural Intelligence: business Review, October, pp 13-25.
14. Hengst Julie A. (2003). Collaborative referencing between individuals with aphasia and routine communication partners. Journal of Speech, Language, and Hearing Research; 46(4):831-848.
15. Moein far Hameid. Nazari Rasool. Yektayar Mozafar (2013). Structural equations modeling of fundamental communication skills with occupational satisfaction and its role on organizational commitment of the sport organizations. European Journal of Experimental Biology, 2013, 3(5):190-196.
16. 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.
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 in Sport Management and Psychology, Volume 2, Issue 1: 7-13.
18. Nasr isfahani, Ali, Bahraminejad, Rayhane, Azar, marsa. (2013). Analyzing the Effect of cultural intelligence on Employee performance in Azaran Industrial Group (Isfahan province). Proceedings of the Edinburgh Mathematical Society. 2013; 54(2):321.
19. Safari, Ali. Radmehr, Reza, (2013). The Study of the Effects of Cultural intelligence on

-
- Service Staff s professional commitment. International Journal of Academic in progressive Education and Development, April 2013. Vol 2, No. 2, p 194-205.
20. Yukl, Gary (2008). How leaders influence organizational effectiveness. The Leadership Quarterly 19. pp 708-722.
21. Ziaaddini, M. Mahmudan. H, (2013). Study of Relationship between cultural intelligence and Happiness Rate of Employees in Kerman saderat banks. International Journal academic in Business and social science. 3(2). 131-140.