

## طبقه‌بندی مدیران ورزشی در سطوح چهارگانه مدیریتی رسول نظری<sup>۱\*</sup>، زهرا سهرابی<sup>۲</sup>

- ۱- دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران  
۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۰ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۶

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل طبقه‌بندی مدیران ورزشی با استفاده از مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های مدیریت و هوش فرهنگی بود. تحقیق از نوع تحلیلی و مدل‌یابی است که به روش پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران ورزشی تشکیل دادند. حجم جامعه آماری این پژوهش حدود ۶۰۰ نفر است. ۲۰۷ نفر به‌منزله نمونه آماری تحقیق به‌صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش شامل پرسش‌نامه‌های اطلاعات فردی، مهارت‌های ارتباطی، پرسش‌نامه هوش فرهنگی و پرسش‌نامه محقق‌ساخته طبقه‌بندی مدیران بود. روش آماری توصیفی و استنباطی با استفاده از بسته نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی و لیزرل استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی رابطه معنی‌داری وجود دارد، ضمن اینکه مدل پیشنهادی تحقیق از برازش مناسبی برخوردار بود. از این‌رو لازمه برنامه‌ریزی صحیح در این سازمان‌ها برای ارتقای مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی برای مدیران ورزشی به‌منزله افراد اثرگذار در این سازمان‌ها ضروری است. از آنجا که درصد قابل‌توجهی از مدیران ورزشی اصفهان به‌سمت مدیران تقلیدی و سفیر تمایل دارند، لذا مسئولان باید راهبردهایی مناسبی در انتخاب افراد مناسب برای پست‌های مدیریتی داشته باشند، چراکه به‌نظر می‌رسد با مدیران تحلیلی‌گر و شهودی بهتر می‌توان چشم‌انداز روشن‌تری برای ورزش استان متصور بود.

**واژه‌های کلیدی:** ارتباط بین‌فردی، مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی، طبقه‌بندی مدیران، مدیران ورزشی.



## مقدمه

در جهان معاصر که سازمان‌ها در حال تغییر و تحول هستند، مدیران سازمان‌ها باید اندیشه و افکار نو داشته باشند، لذا مدیران قرن ۲۱ باید با هوشیاری و گوش‌به‌زنگ بودن، حساس بودن، سخت‌کوشی و یادگیری مستمر موفق شوند (نظری و همکاران، ۱۳۹۴). باید توجه داشت که مدیریت در محیط‌های رقابتی از مزیت‌های نسبی و اساسی سازمان‌هاست. در دنیای کنونی که در هر سازمان بزرگی نام مدیری به چشم می‌خورد، مدیران باید برای رسیدن به موفقیت و اهداف راهبردی سازمان‌هایشان اثربخش و کارا عمل کنند. در این راستا سازمان‌های ورزشی نیز که به امر توسعه ورزش می‌پردازند از این امر مستثنی نیستند و الزاماً نیاز به مدیران و رهبران کارآمد دارند (یعقوبی و فرقانی، ۱۳۹۴). به بیان دیگر برای ساخت و نگهداشت پایدار سازمانی مؤثر، نیاز به مدیرانی با کفایت‌های ویژه‌ای از قبیل مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، اجتماعی، مهارت خلاقانه، مهارت مخالفت‌پذیری و مهارت معنوی نیاز است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱). از این رو، یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت ارشد اولویت‌بندی مهارت‌های روانی، ارتباطی و مدیریتی است (سیدنژاد و همکاران، ۲۰۱۴). از آنجا که سازمان‌دهی و مدیریت مستلزم برقراری ارتباط مؤثر است به گونه‌ای که کارکنان از اهداف سازمان و نقش خود آگاه شوند، منظور از مهارت‌های ارتباطی مدیر، مهارت در توانایی انتقال و ارسال اطلاعات، عقاید و احساسات از فرد یا منبعی به فرد یا منبع دیگر است. مدیران با استفاده از علوم مدیریت و ارتباطات سعی در فهم نگرش افراد، درک دیدگاه‌ها و الگوی ارتباطی به منظور تعیین شیوه‌های مدیریتی دارند. از این رو، آن‌ها می‌توانند با توسعه مهارت‌های ارتباطی در زمینه مدیریت مؤثر، تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کنند (نظری و همکاران، ۱۳۹۱). به این ترتیب ارتباطات، اساس کار مدیران را تشکیل می‌دهد و مدیران وظایف خود را فقط در صورت برقرار کردن ارتباطات مؤثر می‌توانند انجام دهند. براساس پژوهش‌های انجام‌شده، ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آن‌ها می‌تواند به بهبود سطح ارتباطات و درنهایت اثربخشی سازمانی منجر شود (نظری و همکاران، ۱۳۹۴).

به نظر می‌رسد مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی اثرگذار باشد، این عدد حاکی از مؤثر بودن مثبت و مناسب مهارت‌های بنیادی ارتباطی بر کسب و تقویت مهارت‌های مدیریتی است. از این رو، نتایج مدل‌های مفهومی تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی را تأیید کرد. لذا ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آن‌ها می‌تواند به بهبود سطح ارتباطات و درنهایت اثربخشی سازمانی منجر شود (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱)، چراکه سازمان‌های ورزشی نیز باید مانند سایر سازمان‌ها

برای پاسخ‌گویی به این تغییرات از روش‌های مدیریتی جدید مانند مدیریت کوانتومی و چابکی سازمانی که برای مواجهه با این تغییرات به‌وجود آمده‌اند استفاده کنند تا بتوانند برای آینده مبهم و ناشناخته تصمیم‌گیری کنند و واکنش به موقع و مناسب داشته باشند (نظری و خسروی، ۱۳۹۵). چراکه مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی با دادن حق انتخاب‌های بجا و فراهم‌سازی شرایط مناسب در فرصت‌های مختلف تصمیم‌گیری، احساس مؤثر بودن و اعتمادبه‌نفس را در کارکنان افزایش و نهایتاً اثربخشی، کارایی و بهره‌وری را در سازمان‌ها ارتقا دهند (نظری و علی پناهیان، ۱۳۹۴). الگوی مدیریتی نوعی الگوی رفتاری به‌نسبت پایدار است که از ویژگی‌های مدیران به‌حساب می‌آید. محققان معتقدند رویکردهای جدید مدیریتی قادر است اثرات مطلوبی را بر نگرش و رفتارهای پیروان داشته باشد و می‌تواند تعهد و رضایت کارکنان را افزایش دهند. اتخاذ الگوی مدیریتی جهت بقا و توسعه سازمان در بلندمدت به‌صورت تجلی مدیریت اثربخش است (ناظم و حدادپور، ۱۳۹۲). از آنجا که الگوی مدیریتی نشان‌دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت مدیران است، عاملی که الگوی مدیریتی را تحت‌تأثیر قرار دهد، به شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان سازمان بستگی دارد (نظری و همکاران، ۱۳۹۴). از این‌رو، استفاده صحیح از الگوهای مناسب مدیریتی می‌تواند به افزایش تعهد و وفاداری پیروان منجر شود (حلاجی و همکاران، ۱۳۹۰).

مدیران اغلب نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی هستند تا زمینه مناسب برای کارآمد شدن آن‌ها فراهم آید. مشهورترین نظریه‌ها در مورد کارآمدی مدیریت به این ختم می‌شود که مدیر کارآمد باید در چهار مهارت خبره باشد: مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت انسانی و مهارت سیاسی است (خیرمند و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجا که همه مهارت‌ها برای انجام وظایف مدیر موردنیاز است و ضعف و کاستی در هر کدام از مهارت‌ها احتمال موفقیت مدیر و درنهایت سازمان را کاهش می‌دهد، به‌طور کلی در سازمان‌های جدید که در دنیای امروزه مشغول فعالیت هستند هیچ مدیری نمی‌تواند بدون داشتن مهارت‌های اساسی مدیریتی، موفق شود (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین مدیران نیاز دارند که شناخت درستی از پویایی محیط‌های پرتلاطم داشته باشند. به مفهوم دیگر کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران مستلزم استفاده از مهارت‌های مدیریتی می‌باشند (پورحسن و شیخ‌علیزاده، ۱۳۹۴). به‌نظر می‌رسد لازمه برنامه‌ریزی صحیح در این سازمان‌ها برای ارتقای مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی برای مدیران ورزشی به‌منزله افراد اثرگذار در این سازمان‌ها ضروری بوده، ضمن اینکه مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی و



مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آن‌ها می‌تواند به بهبود سطح ارتباطات و درنهایت اثربخشی سازمانی منجر شوند (نظری و همکاران، ۱۳۹۴).

مدیران مهم‌ترین تضمین‌کنندگان موفقیت یا شکست هر سازمان محسوب می‌شوند و کیفیت مدیریت در تمام سطوح نشان‌دهنده نفوذ مؤثر مدیر است. مهارت‌های مدیریت سازمانی و مدیریت منابع انسانی چگونگی عملکرد هر سازمان را تعیین می‌کنند. این مهارت‌ها در واقع توانایی کاربرد دانش و استفاده از سطح دانش فنی و تجارب شخصی توسط هر مدیر هستند (صالحی و محمدی، ۲۰۱۴). مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص پیش از هر چیز، خود را بشناسد، به نقاط قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن باشد، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. قدرت درک وابستگی‌ها و اثرات متقابل بخش‌های مختلف یک سازمان را مهارت ادراکی گویند (فانی و همکاران، ۱۳۹۲). از آنجا که مهارت سیاسی توانایی درک مؤثر دیگران در کار و به‌کارگیری چنین دانشی برای نفوذ در دیگران و اقدام در راستای ارتقای مقاصد سازمانی یا شخصی است. استفاده مؤثر از مهارت سیاسی اهمیت بسیاری در شغل مدیریتی دارد. مهارت سیاسی یک شایستگی مهم برای موفقیت شغلی است و در سازمان‌ها ضروری است. وقتی افراد به سمت بالای سلسله‌مراتب حرکت می‌کنند از اهمیت تخصص فنی کم و مهارت سیاسی زیاد می‌شود. مهارت سیاسی به‌منزله یک کاتالیزور برای افزایش ارتباطات به‌کار می‌رود و درنهایت، افراد برای اینکه بدانند چه موقع، چه چیزی و چگونه حرف درست را بگویند و انجام دهند نیاز است درک سیاسی داشته باشند (فانی و همکاران، ۱۳۹۳).

انسان‌ها باید از تنوع فرهنگی آگاه شوند و بتوانند این توانایی را به‌وجود بیاورند که با مردمی که با خودشان متفاوت هستند روابط کاری و حرفه‌ای داشته باشند. 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 برای انجام اثربخش وظایف در محیط‌های اداری تنوع و ناهمگون نیروی کار هستند (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۱). براساس تحقیقات انجام‌شده رابطه معنی‌داری بین سطح شادی کارکنان و هوش فرهنگی کارکنان وجود دارد (نصر اصفهان و همکاران، ۲۰۱۳). از این‌رو، مدیران باید از سطح بالایی از هوش فرهنگی بهره‌مند باشند (زیادینی و محمودان، ۲۰۱۳). محققان هوش فرهنگی را شامل چهار جزء فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری می‌دانند (ایزدی و همکاران، ۱۳۸۹). در حوزه ورزش

نیز تحقیق‌هایی در مورد هوش فرهنگی انجام شده است؛ از جمله مقایسه ابعاد هوش فرهنگی داوطلبان براساس سابقه کار داوطلبی آنان تنها در بُعد هوش فرهنگی فراشناختی براساس سابقه کار داوطلبی تفاوت معنی‌داری وجود داشته است (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۲). بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری مدیران رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان ارتباط وجود دارد. جنبه‌های تشویقی بیشترین اثر را بر عملکرد کارکنان دارد، در حالی که جنبه رفتاری کم‌ترین اثر را دارد (زیادینی و محمودان، ۲۰۱۳).

بین هوش فرهنگی با رهبری تحولی رابطه وجود دارد، لذا یکی از عوامل مؤثر بر هوش فرهنگی الگوهای مدیریتی مدیران است (اصغرزاده، ۲۰۱۰). همچنین، بین هر یک از ابعاد هوش فرهنگی با رهبری رابطه وجود دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش فرهنگی عاملی اساسی در رهبری تحول است (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۱). علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که داشتن هوش فرهنگی می‌تواند به مدیران در استفاده از سبک‌های رهبری آنان مؤثر باشد، ضمن اینکه بین هوش فرهنگی و سبک رهبری و رفتار با سبک رهبری رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به رابطه مستقیم بین هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول‌آفرین، بر ضرورت توجه به هوش فرهنگی مدیران به منظور اثربخشی بهتر سازمان تأکید می‌شود. مدیران را بر حسب هوش فرهنگی می‌توان در یکی از طبقات (محلی، تحلیل‌گر، شهودی، سفیر و تقلیدی) تقسیم کرد که هر یک از مدیران ویژگی‌های خاص خود را درک کند و در جست‌وجوی مزیت‌های رقابتی باشد. 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 از مدیران چنان رفتار می‌کنند که گویی سال‌هاست با آن فرهنگ بیگانه خو گرفته‌اند. باید توجه داشت که هوش فرهنگی مهارتی 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 به هنگام برخورد با دیگر فرهنگ، رفتار خود را بهتر با آن وفق دهد (حسینی‌نسب و قادری، ۱۳۹۰).

در دنیای امروز یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های توسعه و پیشرفت واقعی کشورها ورزش است، چراکه ورزش نه تنها به منزله یکی از عوامل تأمین‌کننده سلامت جسمانی و روانی افراد جامعه محسوب می‌شود (هوگو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، بلکه یکی از علل سرمایه‌گذاری بالای کشورها در زمینه توسعه ورزش، اثرگذاری بر شرایط اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی آن جامعه است (هوم و



استوارت<sup>۱</sup>، (۲۰۱۷) و حتی تقویت وجهه و اعتبار آن کشور در عرصه جهانی را در پی خواهد داشت. از این رو، لزوم برخورداری از مهارت‌های مدیریتی برای موفقیت در مدیریت سازمان ورزشی کاملاً روشن است. به علاوه امروزه سازمان‌های ورزشی در معرض تغییرات مداوم هستند. در واقع این مشکل که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و پیش‌بینی‌ناپذیر موفق شوند، موضوعی است که به‌منزله مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. هر چند راهکارهای مختلفی مثل تولید به هنگام، مهندسی مجدد و سازمان‌های مجازی معرفی شده‌اند (بکسئو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

به نظر می‌رسد مدیران سازمان‌های ورزشی با توجه به تنوع برنامه‌ها در حوزه‌های ورزشی، می‌توانند در پی شناخت نگرش‌ها و تعیین شیوه‌های مدیریتی نوین باشند. از آنجایی که سازمان‌های ورزشی با عوامل مختلفی مانند دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی، ورزشکاران، مربیان، طرفداران و تماشاگران ورزشی و غیره و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در ارتباط و تعامل هستند خواسته‌های گوناگونی ایجاد می‌شود. بنابراین، سازمان‌های ورزشی نیز باید مانند سایر سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به این تغییرات از روش‌های مدیریتی جدید استفاده کنند تا بتوانند برای آینده مبهم و ناشناخته تصمیم‌گیری کنند و واکنش به‌موقع و مناسب داشته باشند. 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 به‌منزله 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 در جهت بهبود سطح کیفی تعاملات سازمانی خود، نیاز به ایجاد ارتباطی مؤثر با مدیران مافوق، همکاران و زیردستان 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 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 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

1. Hume & Stewart  
2. Back Seo

تا بتواند با ارائه راه‌کارهایی مرتبط با حوزه پژوهش مسیر مقابله با مشکلات و موانع موجود در سازمان‌های ورزشی را هموار کند.

با توجه به بیان واقعیت‌های موجود، تا به حال در زمینه مهارت‌های ارتباطی، مدیریتی، هوش فرهنگی و انتخاب الگوی مدیریتی مدیران ورزشی پژوهش کافی انجام نشده است، لذا ضرورت مطالعه نقش مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی بر نوع مدیریت مدیران ورزشی در سطح مدیریت ارشد، مدیران عالی، مدیران میانی و مدیران عملیاتی در کنار اثر آن به شکل ترکیبی در انتخاب الگوی مدیریتی محقق را به سوی ارائه مدلی روشن از نقش مهارت‌های مدیریتی بر انتخاب الگوی مدیریتی مدیران ورزشی، سوق می‌دهد؛ مدلی که براساس آن بتوان راه‌حل‌ها و ابزارهای تازه‌ای در اختیار مدیران ورزشی قرار داد تا با ترغیب مدیران ورزشی سطح مهارت و کیفیت کاری و عملکرد مدیریتی آن‌ها را افزایش دهند و در نهایت میزان رشد و ارتقای سازمان آن‌ها بهبود یابد. شاید این پژوهش گام تازه‌ای برای ادامه پژوهش‌های بعدی باشد و در آینده، توجه علمی بیشتری در مطالعه مهارت‌های فنی، انسانی، اداری و سیاسی مدیریتی بر انتخاب الگوی مدیریتی صحیح مدیران ورزشی ایجاد کند. با توجه به کمبود پژوهش‌های کافی در این زمینه 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 در سطح مدیر ارشد، مدیران عالی، میانی و عملیاتی طبقه‌بندی کرد. از این‌رو، هدف این تحقیق تدوین مدل معادلات ساختاری طبقه‌بندی مدیران براساس مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در بین مدیران ورزش اصفهان است. به نظر می‌رسد اگر مدل مفهومی پس از بررسی‌های انجام‌شده به تأیید برسد به نوعی مدیران ورزشی را ترغیب می‌کند، ضمن استفاده از مهارت‌های ارتباطی، جهت ارتقای سطح اثربخشی سازمان‌های ورزشی الگوی بهینه مدیریت انتخاب کنند و در نهایت خدمات بهینه و با بهره‌وری بالا به مخاطبان در حوزه‌های ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای ارائه دهند.

## روش

به منظور طبقه‌بندی مدیران ورزشی در سطوح چهارگانه مدیریتی با استفاده از روش مدلیابی معادلات ساختاری ابتدا به بررسی اثرات متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته پرداخته شد و سپس اثرات متغیرهای مشاهده‌شده بر متغیرهای مکنون مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به هدف پژوهش روش پژوهش هم‌بستگی است که با راهبرد معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران سازمان‌های ورزش استان اصفهان تشکیل دادند. حجم جامعه آماری



این پژوهش براساس اطلاعات دریافت‌شده از کارگزینی سازمان‌های نامبرده حدوداً ۶۰۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. حجم نمونه‌ای برابر ۲۰۷ نفر به‌دست آمد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای برای انتخاب نمونه از جامعه موردنظر استفاده شده است. ابزار اندازه‌گیری شامل: پرسش‌نامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) که سه بُعد ارتباطی را شامل ابعاد کلامی، شنودی و بازخوردی می‌سند. پایایی این پرسش‌نامه طی پژوهشی توسط نظری و همکاران (۲۰۱۲) براساس آلفای کرونباخ محاسبه شد که برابر با ۰/۸۱ گزارش شده بود. پرسش‌نامه هوش فرهنگی ارلی وانگ (۲۰۰۳) که چهار بُعد هوش فرهنگی را شامل ابعاد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری می‌سند. پایایی این پرسش‌نامه توسط ابزری و همکاران (۱۳۸۹) براساس آلفای کرونباخ که برابر ۰/۸۵ گزارش شده است. پرسش‌نامه طبقه‌بندی مدیران (نظری و همکاران، ۱۳۹۵): این پرسش‌نامه به پنج دسته مدیران محلی، تحلیلگر، شهودی، سفیر و تقلیدی تقسیم می‌شود. برای تأیید پایایی پرسش‌نامه طبقه‌بندی مدیران از روش آلفای کرونباخ و بازآزمایی استفاده شد. آلفای به‌دست آمده برای پرسش‌نامه طبقه‌بندی مدیران برابر ۰/۸۶ محاسبه شد. روش‌های آماری، تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. روش‌های آماری شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس. نسخه ۱۶ و لیزرل<sup>۲</sup> ۸/۵۴ با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.

## یافته‌ها

در ابتدا برای تعیین چگونگی توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف و برای همگنی واریانس از آزمون لوین استفاده شد ( $p < 0/05$ ). براساس نتایج به‌دست آمده نمونه آماری تحقیق از توزیع نرمال تبعیت و متغیرهای تحقیق از تجانس واریانس برخوردار بودند.

جدول ۱: میانگین مؤلفه‌های متغیرهای پژوهش

1 . Barthon  
2. LISREL



متغیرها	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار
مهارت‌های ارتباطی	مهارت‌های کلامی	۳.۱۶	۰.۶۴
	مهارت‌های شنودی	۳.۳۲	۰.۶۵
	مهارت‌های بازخوردی	۳.۴۰	۰.۶۱
هوش فرهنگی	فراشناختی	۳.۵۶	۰.۶۲
	شناختی	۳.۱۹	۰.۹۰
	انگیزشی	۳.۶۳	۰.۷۸
	رفتاری	۳.۵۷	۰.۷۵
	محلی	۳.۳۶	۱.۱۲
	تحلیلگر	۳.۴۹	۱.۱۷
	شهودی	۳.۲۸	۱.۰۷
	سفیر	۳.۵۸	۱.۱۹
	تقلیدی	۳.۵۳	۱.۲۴
طبقه‌بندی مدیران	مهارت‌های فنی	۳.۴۴	۱.۲۰
	مهارت‌های انسانی	۳.۲۴	۱.۱۶
	مهارت‌های ادراکی	۳.۲۰	۱.۲۶
	مهارت‌های سیاسی	۳.۱۰	۱.۲۸

براساس یافته‌های جدول ۱ در بین مدیران ورزشی در متغیر مهارت‌های ارتباطی مؤلفه مهارت بازخوردی با میانگین ۳/۴۰، مؤلفه شنودی با ۳/۳۲ و مهارت کلامی ۳/۱۶ به ترتیب



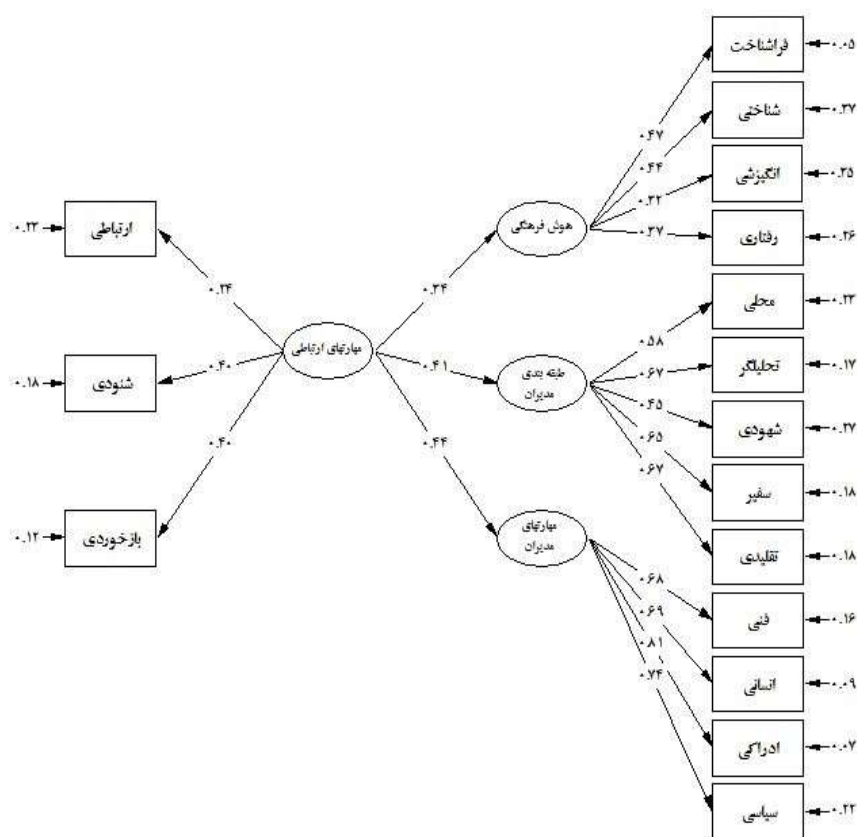
به‌منزله مؤلفه‌های اولویت‌دار شناخته شدند. در متغیر هوش فرهنگی میانگین‌های مؤلفه‌ها به ترتیب شامل: انگیزشی ۳/۶۳، رفتاری ۳/۵۷، فراشناختی ۳/۵۶ و درنهایت شناختی ۳/۱۹ بود. در حیطه‌های طبقه‌بندی مدیران شامل مدیران سفیر با میانگین ۳/۵۸ و مدیران تقلیدی با میانگین ۳/۵۳، مدیران تحلیلگر با میانگین ۳/۴۹، مدیران محلی ۳/۳۶ و مدیران شهودی با میانگین ۳/۲۸ به ترتیب قرار گرفتند. در مهارت‌های مدیریتی به ترتیب مهارت فنی میانگین ۳/۴۴، مهارت انسانی ۳/۲۴، مهارت ادراکی ۳/۲۰ و مهارت سیاسی ۳/۱۰ را به خود اختصاص دادند.

جدول ۲: میانگین مؤلفه‌های مهارت‌های مدیریتی در بین چهار سطح مدیران

متغیرها	مؤلفه‌ها	مدیر ارشد	مدیران عالی	مدیران میانی	مدیران عملیاتی
مهارت‌های مدیران	مهارت‌های فنی	۳.۰۱	۳.۱۹	۳.۴۴	۳.۷۰
	مهارت‌های انسانی	۳.۱۵	۳.۵۶	۳.۵۸	۳.۴۵
	مهارت‌های ادراکی	۳.۵۵	۳.۵۹	۳.۲۲	۳.۳۱
	مهارت‌های سیاسی	۳.۶۸	۳.۳۳	۳.۱۱	۳.۱۵

براساس یافته‌های جدول ۲ تحلیل میزان اثرگذاری و سهم مؤلفه‌های مختلف مهارت‌های مدیریتی در بین سطوح مختلف مدیران ورزشی حاکی از این است که مهارت فنی در بین مدیران

عملیاتی با میانگین ۳/۷۰ بیشترین تأثیر، در بین مدیران میانی مهارت انسانی با میانگین ۳/۵۸ مهم‌ترین مهارت، در بین مدیران عالی مهارت ادراکی با میانگین ۳/۵۹ و در نهایت در بین مدیر ارشد مهارت سیاسی با میانگین ۳/۶۸ به‌منزله مهم‌ترین مهارت مدیریتی از بین مؤلفه‌های مختلف مهارت‌های مدیریتی در نظر گرفته شده است.



شکل ۱: ارائه مدل اثر مهارت‌های ارتباطی بر هوش فرهنگی، مهارت‌های مدیریتی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی

شکل ۱ مدل اصلی تحقیق را نشان می‌دهد. در این تحقیق معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده از اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی بر هوش فرهنگی، مهارت‌های مدیریتی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی در حالت تخمین استاندارد گزارش شد که مدل از برازش خوبی



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

جدول ۳: شاخص‌های مهم برازش

گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	شاخص‌های برازش مدل	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۰	$GFI < ۰.۹۰$
	شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده	AGFI	۰/۹۰	$AGFI < ۰.۹۰$
	ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده	RMR	۰/۰۱۲	$RMR > ۰.۰۱۲$
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص شاخص توکر - لوپس	NNFI(TLI)	۰/۹۰	$NNFI < ۰.۹۰$
	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۰	$NFI < ۰.۹۰$
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۰	$CFI < ۰.۹۰$
	شاخص برازش افزایشی	IFI	۰/۹۰	$IFI < ۰.۹۰$
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۴۵	$RMSEA < ۰.۰۴۵$
شاخص‌های برازش مقتصد	p- value	P	۰/۰۸۷	-
	درجه آزادی	Df	۱۰۱	-
	کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/df	۲/۱۷	$< ۳$ $۰ < CMIN/df$
	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۷۰	$۰.۵ < PNFI$

جدول ۳ از برازش مدل، برای سنجش مناسب بودن داده‌ها یا به عبارتی دیگر برای بررسی این موضوع که آیا سؤالات تحقیق که برای سنجش متغیرهای پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند، از بار عاملی هر کدام از متغیرها استفاده می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

در بین مدیران ورزشی در متغیر مهارت‌های ارتباطی مؤلفه مهارت بازخوردی با میانگین ۳/۴۰، مؤلفه شنودی با ۳/۲۲ و مهارت کلامی ۳/۱۶ به ترتیب به‌منزله مؤلفه‌های مهم و اولویت‌دار شناخته شدند. در مدل اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی، نتایج حکایت از برازش مناسب مدل براساس تحلیل مؤلفه مهارت‌های ارتباطی داشت. به عبارتی دیگر، به ترتیب اولویت مهارت بازخوردی، شنودی و کلامی بیشترین نقش را در مهارت‌های ارتباطی داشتند. در متغیر هوش فرهنگی میانگین‌های مؤلفه‌ها به ترتیب شامل: انگیزشی ۳/۶۳، رفتاری ۳/۵۷، فراشناختی ۳/۵۶ و درنهایت شناختی ۳/۱۹ بود. در مدل اندازه‌گیری هوش فرهنگی در حالت تخمین استاندارد، نتایج حاکی از برازش مناسب مدل براساس تحلیل مدل هوش فرهنگی در هر یک از مؤلفه‌های حیطه‌های هوش فرهنگی داشت. به ترتیب اولویت حیطه انگیزشی، رفتاری، حیطه فراشناختی و حیطه شناختی قرار می‌گیرند. در حیطه‌های طبقه‌بندی مدیران شامل مدیران سفیر با میانگین ۳/۵۸ و مدیران تقلیدی با میانگین ۳/۵۳، مدیران تحلیلگر با میانگین ۳/۴۹، مدیران محلی ۳/۳۶ و مدیران شهودی با میانگین ۳/۲۸ به ترتیب قرار گرفتند. در مدل اندازه‌گیری طبقه‌بندی مدیران، نتایج حاکی از مناسب بودن مدل براساس تحلیل مدل طبقه‌بندی مدیران، اولویت هر یک از حیطه‌های طبقه‌بندی مدیران برای مدیران ورزشی مشخص شد که به ترتیب اولویت مدیران سفیر، مدیران تحلیلگر، مدیران تقلیدی، مدیران شهودی و مدیران محلی قرار می‌گیرند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج حسینی و قادری (۱۳۹۰) که اشاره بر این داشتند که مدیران در سطح بالایی از هوش فرهنگی قرار دارند، همخوانی ندارد. البته به‌نظر 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 چند فرهنگی هستند از نظر ماهیت متفاوت باشد. به‌نظر می‌رسد با توجه به جایگاه ورزش اغلب مدیران ورزشی باید به‌سمت مدیران تحلیلگر 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 اهمیت زیادی دارد؛ مدیر مسائل فرهنگی درونی و بیرونی سازمان را موردتجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و برای حل مشکلات نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدها را موردتجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. ضمن اینکه مدیران شهودی نیز برای مدیر مسائل فرهنگی بیرون از سازمان اهمیت خاصی دارد، 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 مواجه شدن با شرایط چند فرهنگی مبهم از قضاوت‌های شهودی خود برای کنترل موقعیت‌ها استفاده می‌کند. از آنجا که رویکرد مدیران تحلیگر 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 معنی‌داری بین هوش فرهنگی با رهبری تحولی وجود دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش فرهنگی عاملی اساسی در رهبری تحول است. در مهارت‌های مدیریتی به ترتیب مهارت فنی میانگین ۳/۴۴، مهارت انسانی ۳/۲۴، مهارت ادراکی ۳/۲۰ و مهارت سیاسی ۳/۱۰ را به خود اختصاص دادند. در بخش مهارت‌های مدیریتی به ترتیب مهارت فنی، ادراکی و انسانی دارای اولویت هستند. در حالی که در این مطالعه اولویت مهارت‌های مدیریتی شامل ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی بود. مهارت سیاسی به‌منزله مهارت چهارم مدیران ورزشی در کنار سه مهارت دیگر بررسی شده است. در بخش مهارت‌های مدیریتی به ترتیب مهارت فنی، ادراکی و انسانی دارای اولویت هستند. در حالی که در این مطالعه اولویت مهارت‌های مدیریتی شامل ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی بود. مهارت سیاسی به‌منزله مهارت چهارم مدیران ورزشی در کنار سه مهارت دیگر بررسی شده است. از سوی دیگر گودرزی و همکاران (۱۳۹۱) اهمیت مهارت‌های ارتباطی را در تأثیرگذاری بر مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی مدیران ورزشی نشان دادند، از این‌رو نتایج مدل مهارت‌های چهارگانه مدیریتی سه مؤلفه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی با مدل گودرزی و همکاران (۱۳۹۱) همسو بوده و مؤلفه چهارم مهارت‌های سیاسی به‌منزله مؤلفه منحصر به فردی برای مدیران ورزشی در این مدل مورد بررسی قرار گرفته است.

بر اساس دستاوردهای تحقیق مهارت‌های ارتباطی بر هوش فرهنگی مدیران مؤثر است. با توجه به اینکه ضریب به‌دست آمده مثبت است، لذا می‌توان گفت با افزایش هوش فرهنگی میزان مهارت‌های ارتباطی افزایش می‌یابد. زیادینی و محمودی (۲۰۱۳) رابطه مستقیم و معنی‌داری بین سطح شادی کارکنان و هوش فرهنگی کارکنان وجود دارد، از این‌رو، دستاورد تحقیق حاضر مبنی بر وجود رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با هوش فرهنگی با نتایج پژوهش‌های اشاره شده همخوانی دارد. بر اساس نتایج مهارت‌های ارتباطی بر طبقه‌بندی مدیران اثرگذار است. از این‌رو، می‌توان اذعان کرد از آنجا که در تفسیر پنج دسته طبقه‌بندی مدیران شامل مدیران محلی، سفیر، شهودی، تحلیگر 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 به‌صورت متقاعدکننده‌ای با اطمینان و اعتماد به نفس ارتباط برقرار می‌کند یا در مدیران تقلیدی اشاره بر

این شده است که مدیر در ارتباطات بین‌فردی از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار است و در مدیران شهودی به این نکته اذعان دارد که مدیر از بینش و بصیرت بالایی برخوردار است، لذا می‌توان گفت که این تحقیق به‌درستی مهارت‌های ارتباطی و طبقه‌بندی مدیران را تبیین کرده است. یافته‌ها بر این اشاره داشتند که هوش فرهنگی بر طبقه‌بندی مدیران مؤثر است. در این راستا طبق تحقیق نصر اصفهانی و همکاران (۲۰۱۳) بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. جنبه‌های تشویقی بیشترین اثر را بر عملکرد کارکنان دارد، درحالی که جنبه رفتار کم‌ترین اثر را دارد، ضمن اینکه رابطه مستقیم و معنی‌داری بین هوش فرهنگی با رهبری تحولی وجود دارد، این یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش فرهنگی یک عامل اساسی در رهبری تحول است. ابزری و همکاران (۱۳۸۹) اشاره بر این دارند که مدیران را می‌توان براساس هوش فرهنگی آن‌ها طبقه‌بندی کرد. 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 اشاره‌شده همخوانی دارد.

از آنجا که بیشتر مدیران ورزشی استان اصفهان خصوصیت مدیران سفیر را دارند، لذا ویژگی‌های مدیران سفیر عبارت است از: مدیر همانند سیاستمدار رفتار می‌کند، مدیر به‌صورت متقاعدکننده‌ای با اطمینان و اعتمادبه‌نفس ارتباط برقرار می‌کند، مدیر سازمان خود را به‌خوبی نمایندگی و از کیان سازمان به‌خوبی دفاع می‌کند و درنهایت مدیر ضمن اینکه از اعتمادبه‌نفس خوبی برخوردار است درمورد چیزهایی 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 را موردتجزیه و تحلیل قرار می‌دهد؛ و مدیر برای حل مشکلات نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدها را موردتجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. 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 اوقات در ارتباط با مدیر جلوه‌ای از خود را در درون مدیر می‌یابد. مدیران شهودی مدیرانی هستند که برای آن‌ها مسائل فرهنگی بیرون از سازمان اهمیت خاصی دارد. مدیر بینش و بصیرت بالایی دارد، مدیر در تصمیم‌گیری‌ها بینش و بصیرت خود را به سایر فرایندهای تصمیم‌گیری ترجیح می‌دهد، مدیر برای تصمیم‌گیری به باورهای خود تکیه دارد و درنهایت مدیر در مواجهه شدن با شرایط چندفرهنگی مبهم از قضاوت‌های شهودی خود برای کنترل موقعیت‌ها استفاده می‌کند. مدیران محلی مدیرانی هستند که با افرادی با پیشینه‌های



فرهنگی مشابه با خود تعامل دارند. مدیر برای مسائل فرهنگی در سازمان ارزش زیادی قائل است و پیشینه‌های فرهنگی در سازمان را به‌منزلهٔ ارکانی از فرهنگ سازمانی می‌داند. تحقیقی که بتوان نتایج این بخش از تحقیق را با آن مقایسه کرد یافت نشد. مدل طبقه‌بندی مدیران که در این تحقیق ارائه شد از این حیث منحصر به فرد است.

بر اساس یافته‌ها تحلیل میزان اثرگذاری و سهم مؤلفه‌های مختلف مهارت‌های مدیریتی در بین سطوح مختلف مدیران ورزشی حاکی از این است که مهارت فنی در بین مدیران عملیاتی با میانگین  $3/70$  بیشترین تأثیر را دارد و پس از آن مهارت مؤلفه‌های انسانی، ادراکی و سیاسی قرار گرفتند. در بین مدیران میانی مهارت انسانی با میانگین  $3/58$  مهم‌ترین مهارت بود و پس از آن مهارت‌های فنی، ادراکی و سیاسی مدنظر بودند. در بین مدیران عالی مهارت ادراکی با میانگین  $3/59$  و پس از آن مهارت‌های سیاسی، انسانی و فنی در نظر گرفته شدند. در نهایت در بین مدیر ارشد مهارت سیاسی با میانگین  $3/68$  به‌منزلهٔ مهم‌ترین مهارت مدیریتی از بین مؤلفه‌های مختلف مهارت‌های مدیریتی در نظر گرفته شده و مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی در رتبه‌های بعدی بودند. در جدول ۴ شکل شماتیکی از سطح مهارت‌های مدیریتی در بین سطوح مختلف مدیران آمده است.

جدول ۴: تلفیق مهارت‌های مدیریتی در سطوح چهارگانهٔ مدیران ورزشی

مدیر ارشد	مدیران عالی	مدیران میانی	مدیران عملیاتی	سطوح مدیریتی مهارت‌های مدیریتی
خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد	مهارت فنی
متوسط	متوسط	خیلی زیاد	زیاد	مهارت انسانی
زیاد	خیلی زیاد	متوسط	متوسط	مهارت ادراکی
خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	مهارت سیاسی

نتایج پژوهش همچنین اولویت‌بندی مهارت‌های مدیریتی را به ترتیب شامل: مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت فنی و مهارت سیاسی، مؤثر بر انتخاب الگوی مدیریتی مدیران ورزشی نشان داد. چهار مهارت فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی عوامل مناسب و قابل توجهی برای مدیران محسوب



می‌شوند. مدل نهایی پژوهش آن‌ها نیز نشان‌دهنده سطوح بالای تعامل بین این مهارت‌ها بود. براساس یافته‌های برآمده از جدول ۴ مدیران عملیاتی در ابعاد چهارگانه مدیریتی در مهارت فنی سطح خیلی زیاد، در مهارت انسانی سطح زیاد، در مهارت ادراکی سطح متوسط و نهایتاً در مهارت سیاسی سطح خیلی کمی از مهارت را دارند. مدیران میانی در ابعاد چهارگانه مدیریتی در مهارت فنی سطح زیاد، در مهارت انسانی خیلی زیاد، در مهارت ادراکی سطح متوسط و نهایتاً در مهارت سیاسی سطح کمی از مهارت را دارند. مدیران عالی در ابعاد چهارگانه مدیریتی در مهارت فنی سطح کم، در مهارت انسانی متوسط، در مهارت ادراکی خیلی زیاد و نهایتاً در مهارت سیاسی سطح زیاد از مهارت را دارند. مدیر ارشد در ابعاد چهارگانه مدیریتی در مهارت فنی سطح خیلی کم، در مهارت انسانی متوسط، در مهارت ادراکی سطح زیاد و نهایتاً در مهارت سیاسی سطح خیلی زیاد از مهارت را دارند. در هر صورت باید بیان کرد که مدیران در تمام سطوح سازمانی نیازمند مهارت‌های مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی) هستند. بنابراین توانایی درک مشکلات کلی سازمان و اینکه هر کاری مناسب چه بخشی از سازمان است، به مدیران کمک می‌کند که در مورد سبک‌های انتخابی خود دقت بیشتری کنند و بهترین الگوی مدیریتی را برای خود انتخاب کنند، زیرا نقش الگوهای مدیریتی بر اثرگذاری سازمان یا عملکرد آن انکارناپذیر است. بنابراین، برای بقا و توسعه سازمان در بلندمدت انتخاب الگوی مدیریتی مناسب بسیار مهم است و براساس نتایج این پژوهش دارا بودن دانش و مهارت ادراکی به این مهم کمک خواهد کرد.

از آنجا که ویژگی‌های شخصیتی به‌منزله شاخصی مناسب، نقش مؤثری در پیش‌بینی مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی، مهارت‌های مدیریتی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی دارد، نقش شخصیت افراد در انتخاب ارتباط غیرمستقیم در سطح جامعه و ارتباطات فردی اثرگذار است. از این رو، این اطلاعات شناخت گسترده‌تری از روابط ابعاد شخصیتی و سطح مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین‌فردی مدیران ارائه می‌دهد. در بررسی ویژگی‌های شخصیتی مدیران می‌توان به عوامل زمینه‌ای از قبیل بافت فرهنگی اجتماعی و ساختار اجتماعی و حتی عملکرد سطوح مختلف مدیریتی در مورد عوامل فشار سازمانی و سیستم نظارت بر عملکرد و گزینش مدیر اشاره کرد، لذا ضرورت برنامه‌ریزی در جهت شناخت علل موضوع و ارائه راهکار در این زمینه بیش از پیش احساس می‌شود. مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی در سطح بین‌فردی، متوسط و ضعیف ارزیابی می‌شود که این موضوع نیاز به برگزاری دوره‌های آموزش مهارت‌های ارتباطی به‌منظور توسعه و بهبود فنون ادراکی ارتباطات را فراهم می‌سازد. به‌نظر می‌رسد تخصیص زمان برای دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌ریزی مسیری استراتژیک برای دستیابی به این اهداف، توجه کردن به متغیرها و متمرکز کردن توجه به منابع مهم و ضروری، اعتقاد داشتن به این باور که فرد توانایی انجام کار را دارد و اعتمادبه‌نفس کافی برای روبه‌رو



شدن با تکالیف و اهدافی را که تعیین شده است دارد، حوزه بسیار مهمی است که مدیر از طریق ایجاد کار و تمرکز بر تلاش‌ها می‌تواند سازمان‌دهی مناسب‌تری به تلاش‌های سازمانی دهد و بتواند از دانش و فنون خود، مهارت رهبری اثربخش خود و توانایی استفاده از دیگران برای رسیدن به اهداف خود در قالب مهارت سیاسی استفاده کند. از سوی دیگر، فرد با دارا شدن این توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی می‌تواند الگوی رهبری مناسب سازمان و کارکنان خویش را انتخاب کند، زیرا در واقع الگوی مدیریتی انتخابی توسط هر مدیر نشان‌دهنده طرز تفکر و شخصیت اوست. روشن است که الگوهای مدیریتی متناسب با نوع سازمان می‌توانند تأثیری متفاوت بر روی عملکرد سازمان داشته باشند و به بیانی دیگر نقش الگوهای مدیریتی بر اثرگذاری سازمانی یا عملکرد آن انکارناپذیر است و برای بقا و توسعه سازمان در بلندمدت، انتخاب الگوی مدیریتی بسیار مهم است. بنابراین با توجه به یافته‌ها می‌توان اذعان کرد انتخاب نوع الگوی مدیریتی مدیران ورزشی از مهارت‌های روانی و مهارت‌های مدیریتی آنان متأثر است و همچنین مهارت‌های مدیریتی تحت‌تأثیر مهارت‌های روانی مدیران قرار دارند.

به‌طور کلی می‌توان بیان کرد داشتن توانایی برنامه‌ریزی منظم برای دستیابی به اهداف معین و تلاش در راه رسیدن به این اهداف، بالا بودن سطوح اعتماد به خود و عزت نفس و شناسایی خود به‌منزله فردی توانا، کنترل کردن خود در موقعیت‌های تنش‌زا و درنهایت چشم‌پوشی از موارد کم‌اهمیت یا بی‌اهمیت و تمرکز بر موارد مهم موجب افزایش سطح مهارت استفاده از دانش، تجربه و تخصص، توانایی کار کردن با زیردستان، توانایی درک مشکلات سازمان و زیرکی سیاسی و هوش اجتماعی در محل کار می‌شود. همچنین یافته‌های تحقیق نشان دادند که دو مؤلفه مهارت‌های روانی یعنی هدف‌گزینی و تمرکز توان پیش‌بینی الگوهای مدیریتی مدیران ورزشی را دارند. بنابراین، می‌توان گفت دارا بودن مهارت‌های ارتباطی موجب افزایش قدرت سازگاری فرد با محیط می‌شود و در واقع این توانایی‌های ذهنی می‌توانند عاملی تعیین‌کننده در سازگاری انسان با محیط خود باشند. بنابراین دارا بودن چنین مهارت‌هایی برای مدیران ورزشی در تعیین الگوهای مدیریتی اثربخش برای سازمان اهمیت دارد، زیرا انتخاب الگوی مدیریتی مناسب در بلندمدت برای توسعه و بقای هر سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. نتایج نشان داد مهارت ادراکی مدیران توان پیش‌بینی تغییرات الگوی مدیریتی مدیران ورزشی را دارد، بنابراین افزایش قدرت درک اثرات متقابل بخش‌های مختلف سازمان و افزایش توانایی تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات سازمانی بر انتخاب الگوهای مدیریتی مدیران ورزشی اثرگذار است.

## References

- Abzari, M., Etebarian, A., & Khani, A. (2010). The effect of cultural intelligence on group effectiveness [Case study: Mobarakeh Steel Company of Isfahan]. *Transformation Management Research Paper*, 2 (4), 24. [Persian]
- Asgharzade, G. (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, 207-210.
- Seo, D. B., La Paz, A. I., & Miranda, J. (2014). Information systems for organizational agility: action research on resource scheduling at the Universidad de Chile. *Asia pacific journal of information systems*, 24(4), 417-441.
- Fani, A., Sheikhezadeh, D., & Rasht Moghaddam, A. (2013). The nature of the dimensions and methods of training and development of political skills in the organization. *Management Studies on Law Enforcement Education*, 24 (1), 49-50. [Persian]
- Goodarzi, M., Nazari, R., & Ehsani, M. (2012). Presenting a structural equation model of the effect of communication skills on management skills of sports managers. *Applied Research in Management and Life Sciences in Sports*, 1 (1), 11-20. [Persian]
- Halaji, M., Zartoshtiyani, Sh., & Tondneyis, F. (2010). Relationship between transformational and pragmatic management models of coaches with the commitment of Iranian Handball Premier League players. *Research in Sports Science*, 11, 44-27. [Persian]
- Hosseini, N., Seyed, D., & Ghaderi, R. (2011). Investigating the relationship between cultural intelligence and principal productivity in control schools in West Azerbaijan province. *Educational Science*, 13 (4), 27-44. [Persian]



- Hugo, S., Teresa, A., & Pereira Duarte, A. (2011). Talent identification and development in male football. *A Systematic Review, Sports Medicine*, 48(4), 907–931.
- Hume, P.A., & Stewart, A.D. (2018). Physique assessment in youth sports for talent identification and development. In *Best Practice Protocols for Physique Assessment in Sport*. 3-10.
- Isfahani, A.N., Jooneghani, R.B., & Azar, M. (2013). Analyzing the Effects of Cultural Intelligence on Employee Performance in Azaran Industrial Group [Isfahan Province]. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1, 3(5), 363.
- Khairmand, M., Lotfi, H., & Etebarian, A. (2011). Relationship between managerial skills of Isfahan Agricultural Bank branch managers and branch efficiency. *Institute of Humanities and Cultural Studies. Comprehensive Portal of Humanities*, 2, 119- 93. [Persian]
- Khosravi, S., Nazari, R., & Saleki, M. (2016). Providing the Model of Communicative Skills Effectiveness on the Quantum Management Model of Managers and its Role on Organizational Agility of Sport Organizations. *International Journal of Humanities and Cultural Studies [IJHCS]*, 1(1), 545-455. [Persian]
- Nazari, R., Ali, P., & Noush, A. (2015). A model of structural equations to promote the empowerment and effectiveness of human capital through the delegation of authority in sports organizations. *Human Resource Management in Sports*, 3 (1), 35-44. [Persian]
- Nazari, R., Ehsani, M., Ashraf, F., & Ghasemi, 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), 702-10. . [Persian]
- Nazari, R., Ehsani, M., Ashraf, F., & Ghasemi, 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. [Persian]

- Nazari, R., Ehsani, M., Gangoei, F.A., & Ghasemi, H. (2012). Structural equation modeling of relationship and interpersonal communication on organizational effectiveness between sport managers. *African Journal of Business Management*, 11, 6(27), 8136-8145. [Persian]
- Pourhassan, S., & Sheikh Ali Zadeh, M. (2015). The effect of management models on organizational entrepreneurship in the General Department of Physical Education in Tehran province. *Sports Management Studies*, 28, 219-231. [Persian]
- Rahimi, M., Keshtidar, M., & Khoshbakhti, J. (2010). Assessing the level of cultural intelligence of the managers of the selected federations in the country and examining its relationship with the transformational leadership style. *Sports Management Studies*, 14 (1), 191-208. [Persian]
- Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Delaram, T. (2002). Investigating the effect of cultural intelligence on the job performance of managers. *Scientific Research Journal*, 22 [1]. 23-28. [Persian]
- Salehi, H., Mohammadi, F., & Mohammadi, H. (2014). Relationship between management skills and customer experience management. *Indian Journal of Science and Research*, 7(1), 626-634.
- Seyedinejat, S., Razaghi, M., & Dousti, M. (2014). Prioritizing managerial skills based on Katz's Theory cast study: The managers of sports and youth in Mazandaran Province. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 1, 5(1), 33-47.
- Sheikhezadeh Danaei Fani, Fard H., & Hassanzadeh, A. (2014). A study of the modulating effects of political skill and political will in the relationship between the perception of organizational policy and political behavior studied: water industry. *Management Research in Iran*, 18 (1), 193- 221. [Persian]
- Yaghoubi, A., & Forghani Ozroudi, M. B. (2015). Relationship between managerial model and fulfillment conditions in physical education managers in



Tehran. *Sports Management Studies*, 28, 166-151. [Persian]

- 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.

## Classification of managers at the four levels management of sports

Rasool Nazari<sup>1\*</sup>, Zahra Sohrabi<sup>2</sup>

1. Associate Professor of Sport Management School of Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan branch
2. Ph.D. student of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabili, Iran

Received: September 11, 2021

Accepted: September 28, 2021

### Abstract

This study aimed to classify sport managers according to communication skills on cultural intelligence, managerial skills. A descriptive study was conducted through a survey. The study population consisted of Isfahan's Sport Managers. In this research 600, sport managers as a Statistical society were considered. 207 as the statistical sample was selected from Statistical society. Measuring instruments consisted of demographic questions, Barton G. The reliability of communication skills, cultural intelligence questionnaire, and classifying sport managers questioner was. Statistical methods included analysis of both descriptive and inferential statistics using SPSS and LISREL, and structural equation modeling was performed to assess the relationships between variables. The results show that the communication skills and cultural intelligence and class of sport managers, there is a significant relationship, the output shows the application of structural equation model is appropriate. Hence the required proper planning to improve their communication skills and cultural intelligence organizations for sports managers in these organizations is effective. Because of the significant aims of the athletic directors, managers tend to imitate and ambassadors. Therefore, the authorities have the right people in the suitable management strategy because it seems intuitive managers and analysts can better brighter prospects for the exercise of the imagination.

**Keywords:** Interpersonal Communication, Communication skill, Cultural intelligence, Classify managers, Sports manager

---

1 \* Email: r.nazari@khuif.ac.ir