مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی (سال چهارم)
شماره ۱۳ / پاییز ۱۳۹۷ / ص ۵۱-۳۹

سنجش اثرگذاری مهارت‌های ارتباطی مدیران بر عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی

معصومه کارخانه[1]، ملیحه گل زاده[2]

[1]کارشناس ارشد ارتباطات اجتماعی، دانشگاه خوارزمی، تهران.
[2] کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، واحد اهر، دانشگاه آزاد اسلامی ، اهر، ایران
نویسنده مسئول:
معصومه کارخانه

چکیده

مهارت‌های ارتباطی مدیران مجموعه‌ای از رفتارهایی است که کیفیت ارتباط مدیر با کارکنان را مشخص می‌کند و ارتقاء آن می‌تواند زمینه عملکرد سازمانی را فراهم کند. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف سنجش اثرگذاری مهارت ارتباط سازمانی مدیران در عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تدوین شده است. روش پژوهش تحلیلی- توصیفی و همبستگی بوده و داده‌ها به روش مطالعات کتابخانه‌ای و پیمایشی گرداوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش توصیفی تحلیل‌های آماری از فراوانی، درصدها، حداکثر و حداقل، میانگین و انحراف معیار، استفاده گردیده است. در بخش استنباطی از ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون آنوا و رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شد. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی (۱۱۰ نفر) می‌باشد که از این تعداد ۸۶ نفر مورد پرسشگری قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین دو متغیر مهارت‌های ارتباط سازمانی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم با شدت متوسط وجود دارد. یعنی هر چه مهارت‌های ارتباطی بیشتر باشد عملکرد سازمانی نیز بیشتر است. همچنین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که مجموع متغیرهای مستقل در یک مدل همپوشانی، متغیر وابسته یعنی عملکرد سازمانی پژوهش را تحت تأثیر قرار می دهند به صورتی که مهارت مثبت گرایی، حمایت گری و خود نظمی بر متغیر وابسته تأثیر نداشته و مهارت خودگشودگی، همدلی، اجتماعی، نفوذآرمانی و الهام بخش و تحریک فرهیختگی متغیر عملکرد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین مدیران باید ارتباطات خود با کارکنان را به نحو مطلوبی حفظ کنند تا عملکرد سازمانی که در نتیجه ارتباطات صحیح و کامل محقق می‌شود، به وجود آید.

کلید واژه: مهارت های ارتباطی، عملکرد سازمانی، ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی

مقدمه

ارتباطات، یک مهارت بسیار مهم مدیریت و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد سازمان‌ها است. به‌وسیله ارتباطات، مدیران به حرف دیگران گوش می‌دهند و در درک اطلاعات لازم برای ایجاد انگیزش در محیط کاری، سهیم می‌شوند (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۵: ۳۲۰). موضوع ارتباطات برای مدیران از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین وظیفه یک مدیر توسعه سیستم ارتباط در سازمان است (Aerabi and rafiee, 2011: 121). مطالعات در این ارتباط نشان داده است که تمرکز بر روی چگونگی استفاده از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و فرایندهای ارتباطی، کمک قابل توجهی به تقویت و ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران خواهد کرد (Janthon and et al, 2015: 989).

مهارت‌های ارتباطی به‌عنوان یک مفهوم اساسی، با ترکیبی از زمینه‌های مختلف مهارت‌های تخصصی شغل، مهارت ارتباط با مشتری، روان‌شناسی، مدیریت و ارتباطات می‌باشد (مزینانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۶). براساس هوپ هیلی و همکاران[1] (۲۰۰۲)، مدیران باید مهارت‌های لازم را جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی، تعامل با کارکنان و پاسخدهی مؤثر به آن‌ها در اختیار داشته باشند. در این راستا نتایج پژوهشی قربانی (۱۳۷۸) گواه این امر است که هشتاد درصد از وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با دیگران می‌شود. با توجه به چنین حجم زمانی عظیمی، بدیهی است که سبک مدیر در برقراری ارتباط با کارکنان، همکاران، مقامات بالاتر و منابع برون‌سازمانی نقشی تعیین‌کننده در عملکرد وی دارند. از این رو مهارت‌های ارتباطی مؤثر، مهارت‌های اساسی ارتباط و چهارچوب آن برای داشتن درک کلی از فرایند ارتباط است. لذا مهارت‌های ارتباطی، ابزارهایی‌اند که افراد آن‌ها را برای برطرف کردن موانع ارتباط اثربخش به کار می‌گیرند (mc pheat, 2010: 80). بنابراین از دیدگاه سازمانی مهارت‌های ارتباطی یک امر ضروری برای مدیران است، زیرا اطلاعات لازم را برای کارکنان فراهم می‌آورد و نگرش‌ها را گسترش می‌دهد تا هماهنگی و عملکرد سازمانی افزایش یابد (امیری و همکاران، ۱۳۸۷: ۴).

پتانسیل مهارت ارتباطی برای ایجاد مزیت رقابتی مثبت با عملکرد سازمانی[2] در ارتباط است است. لذا امروزه در فضای رقابتی، سازمان‌ها در تلاشند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقای عملکرد سازمانی، رونق یابند و خود را با تغییرات انطباق دهند (اخوان و یزدی مقدم، ۱۳۹۲: ۴۲). عملکرد سازمانی، توانایی سازمان در استفاده مؤثر از منابع و تولید ستاده های پایدار با درنظر گرفتن اهداف مربوط به ذی نفعان، تعبیر می‌شود (محمود زاده و صداقت، ۱۳۹۲: ۹۲). براساس مایلر و استیونس[3](۲۰۱۲)، عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی اهداف سازمان یا مؤسسه را اندازه گیری می‌کند. همچنین عملکرد سازمانی، عبارت است از: دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولیت‌هایی که بر عهدهٔ افراد گذاشته شده است. مدیریت عملکرد، در برگیرندهٔ سه کنش عمده است: ۱) برنامه‌ریزی عملکرد؛ یعنی تعیین اهداف و دستورالعمل‌ها برای پیروان، در ابتدای دورهٔ برنامه‌ریزی و تدوین طرح‌هایی برای رسیدن به این اهداف؛ ۲) آموزش؛ یعنی بازخورد روز به روز و فعالیت‌های پیشرفتی برای تقویت نقشه‌های عملکرد؛ ۳) تجدید نظر در عملکرد؛ یعنی ارزیابی کلی از عملکرد برای دورهٔ خاص برنامه‌ریزی (نمامیان و فیض الهی، ۱۳۹۴: ۱۶۵).

با توجه به پیچیدگی مسائل سازمانی و نیاز به اطلاعات مرتبط با عملکرد سازمانی کارکنان، جهت مدیریت و برنامه ریزی صحیح و تنوع این اطلاعات، از جمله موارد مهم برای کارایی و اثربخشی مدیریت، در راستای ارتقای مهارت ارتباطی می‌باشد. بنابراین با توجه به ضرورت این موضوع، پژوهش حاضر با هدف نقش مهارت‌های ارتباطی مدیران در عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تهیه شده تا بتواند به سؤال اصلی زیر پاسخ دهد که اثرگذاری مهارت ارتباط سازمانی مدیران در عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی به چه صورت می‌باشد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهشی

تعریف مفهومی مهارت‌های ارتباطی[4] و شاخص های آن: مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که شخص می‌تواند از آن طریق با دیگران به نحوی ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ‌های مثبت و پرهیز از پاسخ‌های منفی منتهی شود (قبادی، ۱۳۸۷: ۱۷). در ادامه هر یک ازشاخص های مهارت ارتباطی به صورت زیر تعریف مفهومی می شوند.

خودگشودگی[5] شامل هر اظهاری است که فرد در مورد خود و توانایی ما و شخصیت خود می‌کند (صانعی و مقیمی، ۱۳۹۳: ۴۰). همدلی[6]به معنی شامل علاقه داشتن به دیگران، تحمل افراد مختلف، رفتار بین فردی همراه با پرخاشگری کمتر، دوست داشتن

---

[1] - Hope-Hailey etal
[2] - Organizational Performance
[3] - Millar & Stevens
[4] - Communication Skills
[5]- Self-Disclosure
[6] -Empathy

(دوست‌یابی) و احترام قائل شدن برای دیگران است (رئوف، ۱۳۸۹: ۴). حمایت‌گری[1] به معنای ارائه پیشنهادهای خلاق به کارکنان، تشویق مدیران برای نگه‌داشتن اطلاعات متناسب بادانش روز، تشویق کارمندان دیگر برای شرکت در جلسات سازمان و توصیه به مدیر برای این‌که کارش را در سطح بالاتری انجام دهد را شامل می‌گردد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۹). مثبت‌گرایی[2] به معنی یافتن راه‌هایی برای پربار کردن زندگی و کشف و پرورش توانمندی‌های ذاتی انسان است (صانعی و مقیمی، ۱۳۹۳: ۴۱). خودنظمی[3]که همانند گفتگوی درونی مستمر است، موجب رهایی ما از دام احساسات خود می‌شود. ازجمله نشانه‌های خود نظمی می‌توان به تمایل به نشان دادن واکنش و ازخودگذشتگی، سازگاری با ابهام و تغییر و توانایی نه گفتن به فشارهای آنی اشاره کرد (گلمن، ۱۳۸۳: ۶۵-۶۸). مهارت اجتماعی[4] طیف گسترده‌ای از رفتارها از قبیل توانایی شروع ارتباط مؤثر و مناسب با دیگران، ارائه پاسخ‌های مفید و شایسته، تمایل به رفتارهای سخاوتمندانه، همدلانه و یاری گرا نه پرهیز از تمسخر قلدری و زورگویی به دیگران شامل می‌شود (Matson & et al, 2000: 4).
مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش[5] به این معنی که در حالت نفوذ آرمانی مدیر، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین کارکنان است، کارکنان او را به‌عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۰). در متغیر الهام‌بخشی مدیر کارکنان را با چالش‌ها و معانی جهت مشارکت در اهداف مشترک کمک می‌کند، درخواست مدیر برای آنچه درست است نیاز به انجام دادن، انگیزه ما را برای همه، جهت حرکت دادن به جلو ارائه می‌کند (تابلی و همکاران، ۱۳۹۱: ۷). مهارت تحریک فرهیختگی[6]به‌منظور به چالش درآوردن افکار، تصورات، خلاقیت کارکنان، شناخت ارزش‌ها و باورهایشان استفاده می‌کنند (Avolio & et al, 2004: 954). با این ویژگی، مدیران کارکنان را به‌منظور تلاش برای عرضه افکار جدید تشویق می‌کنند اما بر عقلانیت نیز تأکیددارند. مدیران کارکنان را به‌منظور به تحقق رساندن اهداف سازمان توانمند می‌سازند. وضع موجود زیر سؤال می‌رود و روش‌های نو و جدید برای توسعه سازمان و به تحقق رساندن مأموریت‌ها بیان می‌شود (Stone & et al, 2004: 351).

تعریف مفهومی عملکرد سازمانی[7] شاخص‌های آن: عملکرد سازمانی، توانایی سازمان در استفاده مؤثر از منابع و تولید ستاده های پایدار با درنظر گرفتن اهداف مربوط به ذی نفعان، تعبیر می‌شود (محمود زاده و صداقت، ۱۳۹۲: ۹۲). براساس مایلر و استیونس[8](۲۰۱۲)، عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی اهداف سازمان یا مؤسسه را اندازه گیری می‌کند. همچنین عملکرد سازمانی، عبارت است از: دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولیت‌هایی که بر عهدهٔ افراد گذاشته شده است(نمامیان و فیض الهی، ۱۳۹۴: ۱۶۵). در ادامه هر یک ازشاخص‌های عملکرد سازمانی به صورت زیر تعریف مفهومی می‌شوند.

توانایی[9]به دانش و مهارتهای افراد در انجام دادن موفق وظیفه و تکلیف محول شده اشاره دارد. اجزای کلیدی توانایی عبارت هستند از: دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیررسمی که کامل کردن تکلیف خاصی را تسهیل می‌کند)، تجربهٔ مربوط به تکلیف (تجربهٔ کاری قبلی که به تکمیل موفقیت آمیز تکلیف کمک می‌کند) و قابلیت‌های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفات ممیزهای که اتمام موفقیتآمیز را تقویت می‌کند)(هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲ ، ۶۵). اصطلاح وضوح[10] به درک و پذیرش نحوهٔ کار، محل و چگونگی انجام کار اطلاق می‌شود. برای اینکه افراد درک کاملی از مشکل داشته باشند، لازم است مقاصد و اهداف عمده و نیز نحوهٔ دستیافتن به آنها را (چه اهدافی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) به شکل کامل برای آنها تصریح کرد و روشن ساخت(نظریان مادوانی و دینانی، ۱۳۹۵: ۷۵). کمک[11] به کمک سازمانی و یا حمایتی گفته می شود که افراد به‌منظور تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارند. برخی از عوامل حمایت سازمانی عبارت هستند از: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب سازمان‌های دیگر، دردسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و نیز ذخیرهٔ کافی از منابع انسانی(همان، ۷۵). مشوق[12] به انگیزهٔ مربوط به تکلیف کارکنان و یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص موردت حلیل (به گونه‌ای موفقیتآمیز) اطلاق می‌شود. در ارزیابی انگیزه، نباید فراموش کرد که انگیزهٔ بسیاری از مردم در ارتباط با تکمیل تکالیفی که پاداشهای درونی و یا بیرونی دارند بیشتر می‌باشد(نظریان مادوانی و دینانی، ۱۳۹۵:

---
1 -Supportiveness
2 -Positivness
3 -Self-Control
4 -People Skills
5 - Idealized Influence and Inspiration
6 - Intellectual Stimulation
7 - Organizational Performance
8 - Millar & Stevens
9 -Ability
10 -Clarity
11 -Help
12 - Incentive

۷۶). ارزیابی[1] به بازخورد روزانۀ عملکرد اطلاق می‌گردد. روند بازخورد مناسب به کارکنان اجازه می‌دهد که همواره از چگونگی انجامدادن کار مطلع باشند. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خود آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد، انتظاری غیر واقع بینانه میباشد. افراد پیش از آنکه موردارزیابی دورهای رسمی قرار بگیرند، می‌بایست از نتایج ارزیابی‌های مرتب غیررسمی دربارۀ خود مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، فقدان آموزش لازم و بازخورد عملکرد است(همان، ۷۶). اعتبار[2] اشاره به وجود روابطی مبتنی بر صراحت و تعهد میان دو طرف است. صراحت سبب می شود که طرفین به خوبی از خواسته ها و نیازهای هم آگاه شوند. تعهد نیز نشان دهنده این است که تا چه میزان می توان بر توافقات و اظهارات طرفین اعتماد نمود(مظلومی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۶۸). محیط[3] به عوامل محیطی از قبیل وجود منابع مالی کافی، شرایط فیزیکی محیط کار، وجود امکانات و تسهیلات، سیستم پاداش دهی و غیره که می‌توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد اثرگذار باشند، اشاره دارد(رضایی و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۹).

پیشینه های مرتبط با مهارت ارتباطی: گلفان و همکاران[4] (۲۰۱۴)، در پژوهشی نشان دادند که در مقایسه خانواده‌ها قبل و بعد از اجرای شاخص‌های مهارت ارتباطی مشاهده شد که در ۶/۸ درصد مهارت‌های ارتباطی ۲۰ درصد پیشرفت حاصل شد. واصفیان و خسروی (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان دادند بین مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض در سطح $P<0.05$ ارتباط معنادار وجود دارد. هم‌چنین بین سابقه با انتخاب راهبردهای مدیریت حل تعارض تفاوت معنادار مشاهده شد. امینی و همکاران (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای نشان دادند که آموزش مهارت‌های ارتباطی، میزان سلامت عمومی را ۷۳ درصد افزایش و میزان افسردگی، اضطراب، اختلال در کارکردهای اجتماعی و جسمانی را به ترتیب ۷۵، ۷۲، ۷۲ و ۳۴ درصد کاهش داده است ($P<0.01$). فکرت وهمکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود شان دادند که ۱۰ درصد مدیران مهارت‌های ارتباطی پایین، ۵۴ درصد (۱۶ نفر) مهارت‌های ارتباطی متوسط و ۳۶ درصد مهارت‌های ارتباطی بالا دارند؛ ۲۱ درصد کارمندان بهره‌وری سازمان را پایین، ۶۳ درصد بهره‌وری سازمان را متوسط و ۱۶ درصد بهره‌وری سازمان را بالا ارزیابی کردند. جوانمرد و همکاران(۱۳۸۸)، در پژوهش خود نشان دادندکه مهارت فردی با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت داشته، همچنین ارتباط بین متغیر مهارت فردی با یادگیری و نوآوری سازمانی مستقیم و مثبت می باشد.

پیشینه های مرتبط با متغیر عملکرد سازمانی: زاید و همکاران[5](۲۰۱۲)، در پژوهشی نشان دادند که بین همه عناصر از قابلیت های مدیریت دانش با همه معیارهای عملکرد سازمانی در سطح ۱ درصد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ و این به این معنی است که ارتباط زیادی بین قابلیت های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد. قلاوندی(۱۳۹۵)، در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که بین تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. عسکری و همکاران(۱۳۹۵)، در مقاله ای به این نتیجه دست یافتند که در میان ابعاد عملکرد سازمانی بیشترین و کمترین نمره به ترتیب مربوط به ابعاد نوآوری (۳/۲۷) و کیفیت (۳/۱۹) بوده است. بر اساس ضریب همبستگی پیرسون رابطه معنی داری بین دو مولفه سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی مشاهده شد($p=۰/۰۰۰$). دهقان مروستی و رسولی(۱۳۹۴)، در مقاله نشان دادند که بین سلامت ذهنی، کیفیت زندگی کاری معلمان و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. یونسی فر و همکاران (۱۳۹۳)، در مقاله نشان دادند که با توجه به ضریب همبستگی مثبت و معنادار، بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین بین چهار بعد مدیریت دانش (ایجاد دانش، ثبت دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش) و عملکرد سازمانی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. صفرزاده و همکاران(۱۳۹۱)، در پژوهش نشان دادند که با بیش از ۹۹ درصد اطمینان متغیرهای نوآوری و عملکرد سازمانی با کدگذاری رابطه مستقیم دارند. همچنین نوآوری و عملکرد سازمانی نیز با ۹۹ درصد اطمینان با شخصی سازی دانش رابطه مستقیم دارد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی- تحلیلی و همبستگی می‌باشد و داده‌ها به صورت مقطعی گردآوری شده است. مقطع زمانی و مکانی این پژوهش سال ۱۳۹۶ در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی می‌باشد. جامعه آماری در این تحقیق شامل (۱۱۰ نفر) از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی می‌باشد که به صورت تمام شماری انتخاب و مورد پرسشگری قرار گرفتند؛ لازم به ذکر است که از بین تمام جامعه آماری تعداد ۸۶ نفر حاضر به پاسخگویی بودند.

ابزار گردآوری داده‌ها شامل سه پرسشنامه محقق ساخته بود: پرسشنامه اول شامل متغیرهای دموگرافیکی (سن، جنسیت، تحصیلات، سمت و تأهل). پرسشنامه دوم مربوط به متغیر مهارت های ارتباطی است که از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. این

[1] -Evaluation
[2] - Validity
[3] - Environment
[4] - Gelfman & et al
[5] - Zaied etal

پرسشنامه براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت اندازه گیری شده است و شامل ۸ شاخص (شاخص‌های مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خود نظمی، مهارت اجتماعی، مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش، مهارت حمایت گری و مهارت تحریک فرهیختگی) و ۳۷ مؤلفه است. پرسشنامه سوم مربوط به سنجش متغیر عملکرد سازمانی کارکنان می‌باشد که از پرسشنامه هرسی و گلداسمیت بهره گیری شده و شامل ۷ بعد (توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط) و ۴۲ مؤلفه است. به‌منظور سنجش روایی این پرسشنامه‌ها ۸ نفر از اساتید و صاحب‌نظران در حیطه علوم مدیریتی آن را بررسی و تحلیل کردند. برای تعیین پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن برای متغیر مهارت‌های ارتباطی ۷۸/۱ و برای متغیر عملکرد سازمانی برابر با ۸۵/۷ به دست آمد جدول(۱). برای امتیازدهی پرسشنامه مولفه‌ها بر اساس طیف چندگزینه‌ای لیکرت و با گزینه‌های کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم سنجیده شد. بنابراین هر آیتم مربوط به مهارت‌های ارتباطی و عملکرد سازمانی حداقل ۱ و حداکثر ۵ بود. برای تحلیل داده‌های پژوهش آمار توصیفی و استنباطی در نرم‌افزار spss22 بکار رفت. برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از تحلیل توصیفی(شاخص های تمایل به مرکز و پراکندگی) و آزمون‌های همبستگی اسپیرمن(رابطه معنا داری بین متغیرها)، آزمون آنوا و رگرسیون خطی چند متغیره(پیش بینی اثر متغیر مستقل بر وابسته) بهره گیری شد

جدول(۱): تعریف عملیاتی و ارزیابی مقدار آلفای کرونباخ برای شاخص‌های مهارت ارتباط مدیران

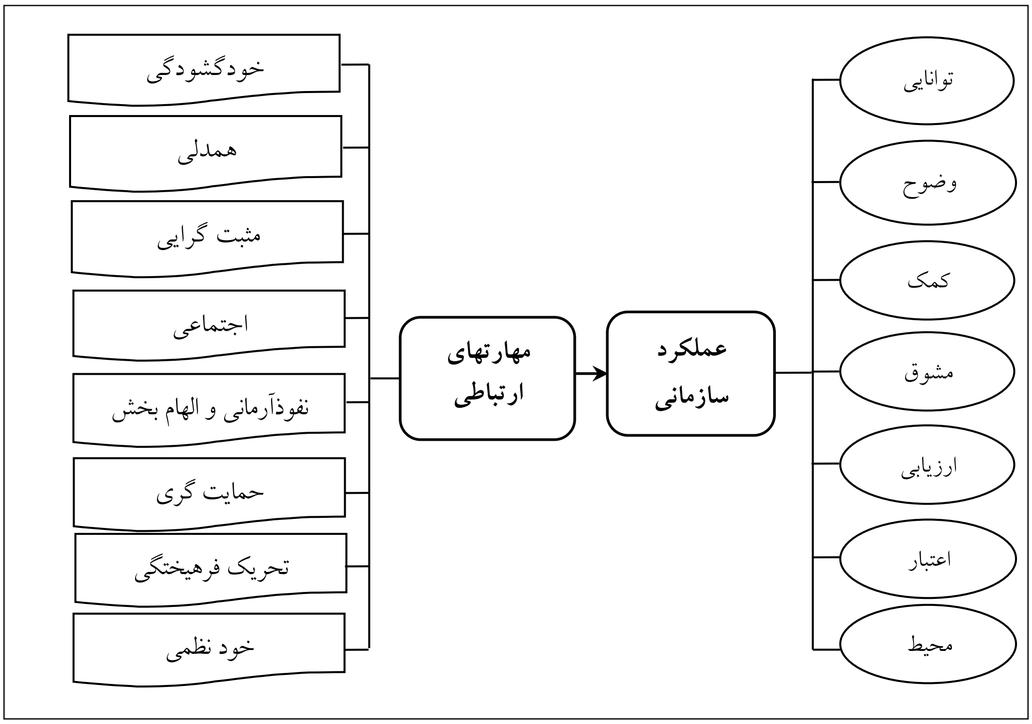
شاخص	تعریف عملیاتی شاخص های مهارت ارتباطی	مقدار آلفا	
مهارت خودگشودگی	بازگویی عواطف و احساسات شخصی خود با کارکنان، بازگویی اطلاعات محرمانه سازمان به با دیگر افراد و کارکنان، لایق بودن مدیران در ارتباطات به صورت گیرنده مؤثر یا فرستنده پیام، دل‌زدگی کارکنان از نحوه گشودگی بیش‌ازحد مدیران، میزان تأثیرگذاری بروز صادقانه خودگشودگی مدیران بر کارکنان	۸۴/۵	۷۸/۱
مهارت همدلی	توانایی درک و استنباط دقیق عواطف و احساسات کارکنان توسط مدیران، ابراز همدردی با کارکنان توسط مدیران، نقش مدیران در فرایند روان‌درمانی(کیفیت و چگونگی برقراری روابط) کارکنان، واکنش مؤثر مدیران متناسب با موقعیت کارکنان، مشورت مدیران با کارکنان در اخذ تصمیمات و فعالیت‌های واحد تحت سرپرستی	۰/۹۶	
مهارت مثبت گرایی	نگرش مثبت مدیران در خصوص توانایی خود و کارکنان، تشویق و قدردانی توسط مدیران از کارکنان، احترام مثبت و معین مدیر برای خویشتن جهت عدم انتقال احساس ناخوشایند به کارکنان، ارائه طرح یا پیشنهادی برای افزایش رضایت شغلی، تقویت روحیه و افزایش انگیزش کارکنان از طرف مدیران	۸۶/۳	
مهارت اجتماعی	تشریک مساعی، نفوذ و توجه مدیران در محیط سازمان با کارکنان ، آگاهی مدیران از چگونگی مواجه‌شدن با نکوهش (انتقادات) کارکنان، توانایی پیدا کردن زمینه‌های مشترک برای ایجاد تفاهم و رابطه نزدیک با کارکنان، توانایی تشخیص و تحلیل معضلات اجتماعی مربوط به فعالیت‌های شغلی کارکنان و ریشه‌یابی آن‌ها توسط مدیران	۸۴/۵	
مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش	القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با کارکنان توسط مدیران، نشان دادن احساس قدرت و شایستگی در سازمان توسط مدیران، فداکردن منافع شخصی مدیران به خاطر منافع کارکنان، صحبت کردن خوشبینانه در مورد آینده سازمان و کارکنان توسط مدیران، جدی صحبت کردن مدیران با کارکنان درباره کارهایی که باید انجام شود	۸۸/۹	
مهارت حمایت گری	توجه مدیران به نیازهای نیازهای کارکنان، رعایت اصل شایستگی در انتصاب، ارتقاء، معرفی به دوره‌های آموزشی و ... توسط مدیران، حمایت دقیق مدیران از نحوه حقوق و مزایای کارکنان، توجه مدیران به شأن و دیدگاه های ابراز شده توسط کارکنان، فضای مناسب برای ارتباطات حمایت‌گرانه از کارکنان توسط مدیران، تفویض اختیار مدیران به کارکنان در خصوص فعالیت‌های واحد تحت سرپرستی	۹۲/۴	
مهارت تحریک فرهیختگی	فضای لازم جهت دریافت پیشنهاد سازنده(راهکارهای نوین)از طرف کارکنان سازمان توسط مدیران، رعایت ضوابط در اعمال مدیریت سازمان توسط مدیران، ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت‌های فردی و جمعی کارکنان توسط مدیران، به چالش کشیدن شیوه‌های رایج انجام دادن کار کارکنان توسط مدیران	۸۷/۳	
مهارت خود نظمی	کنترل عواطف و احساسات مدیران در شرایط نامطلوب (احساسات مخرب بدون کنترل)، توانایی مدیران جهت تطبیق با عوامل موقعیتی خارجی درمحیط سازمان، وجود انعطاف پذیری لازم مدیران در ارتباط با کارکنان، آگاهی مدیران از انگیزه‌ها و خواسته‌های درونی خود در سازمان	۸۷/۱	

جدول(۲): تعریف عملیاتی و ارزیابی مقدار آلفای کرونباخ برای شاخص‌های عملکرد سازمانی کارکنان

شاخص	تعریف عملیاتی شاخص های عملکرد سازمانی	مقدار آلفا	
توانایی	تا چه میزان رشته ی تحصیلی شما با شغلتان مرتبط است؟ تا چه میزان شغل فعلی تان با تجربه ی کاری شما مرتبط است؟ تا چه میزان استعداد و توانایی هایتان با شغل فعلی شما متناسب است؟ تا چه میزان در انجام امور محوله مسئولیت پذیر هستید؟	۷۷/۱	۸۵/۷
وضوح	تا چه میزان شغل شما برای سازمان اهمیت دارد؟ تا چه میزان هدف از انجام کارتان را می دانید؟ تا چه میزان نسبت به الویت کارتان در سازمان آگاه هستید؟ تا چه میزان با روش های بهینه انجام کارتان آشنائی دارید؟ تا چه میزان کارها در محل کارتان بر اساس سلسله مراتب اداری انجام می شود؟ تا چه میزان کار شما زمینه ی انجام طراحی و برنامه ریزی را برای شما فراهم می کند؟ تا چه میزان سازمان سعی در آشنا نمودن افراد با شغلشان را دارد؟	۷۱/۸	
کمک	تا چه میزان کارکنان در انجام وظایف پیچیده و متنوع از سوی مسئول مستقیم خود، حمایت می شوند؟ چقدرسایر بخش ها و قسمت های زیربط در اجرای وظایف محوله شما، پشتیبانی و همکاری دارند؟ تا چه میزان همکاری لازم را با سایر بخش های سازمان به عمل می آورید؟ تا چه میزان به هنگام بروز مشکلات فردی، از حمایت مدیران خود برخوردارید؟ تا چه میزان در مورد چگونگی انجام کارهای محوله به پرسش ترغیب و تشویق می شوید؟	۷۸/۷	
مشوق	میزان تمایل و انگیزه شما نسبت به انجام وظایف محوله چقدر است؟ تا چه میزان در تصمیم گیری های سازمان مشارکت می کنید؟ تا چه میزان در هنگام نشان دادن ابتکار عمل در انجام امور، از پاداش های معنوی و مادی بهره مند می شوید؟ تا چه میزان شغل فعلی‌تان با علایق و تمایلات شما متناسب است؟ تا چه میزان شغل شما از نظر محتوا و تنوع ارضا کننده می باشد؟ تا چه میزان از ابتکارات و نوآوری شما در کار، قدردانی می شود؟	۸۳/۲	
ارزیابی	تا چه میزان وظیفه‌ای که انجام می دهید، به عنوان نتیجه ای از عملکرد برجسته یک واحد سازمانی است؟ تا چه میزان از کیفیت کاری که انجام می دهید مطلع می شوید؟ تا چه میزان از ناحیه مسئولین در جریان روش های بهبود عملکرد خود قرار می گیرید؟ تا چه میزان به موقع در جریان نتایج مثبت و منفی کار خود قرار می گیرید؟ تا چه میزان از نقاط ضعف عملکرد خود مطلع می شوید؟ تا چه میزان از نقاط قوت عملکرد خود مطلع می شوید؟ تا چه میزان جریان اطلاعات میان کارکنان در آموزش حین خدمت دوطرفه است؟ تا چه میزان کارهای شما به طور منظم، مورد ارزیابی قرار می گیرد؟ تا چه میزان از انتظارات کاری مسئولتان نسبت به خودتان اطلاع دارید؟	۷۷/۱	
اعتبار	تا چه میزان حقوق و مزایای خود را نسبت به کاری که برای سازمان انجام می دهید، منصفانه ارزیابی می کنید؟ چقدر دریافت شما با توجه به نوع کار و مسئولیت ها در مقایسه با کارکنان مشابه، منصفانه می باشد؟ تا چه میزان به منصفانه بودن تصمیمات مسئولان خود اطمینان دارید؟ تا چه میزان تصمیماتی که شما در حیطه کار خود می گیرید، قابلیت اجرا دارد؟ تا چه میزان تصمیمات مسئولین مافوق در خصوص منابع انسانی سازمان منطبق بر قوانین استخدامی است؟	۷۸/۱	
محیط	تا چه میزان برای انجام وظایف محوله، نیاز به هماهنگی با سایر افراد و واحدها دارید؟ تا چه میزان برای انجام امور محوله بودجه و اعتبار کافی در اختیار دارید؟ تا چه میزان شرایط فیزیکی محیط کار جوانب ایمنی و بهداشتی کار رعایت شده است؟ تا چه میزان برای انجام وظایف محوله تجهیزات و تسهیلات کافی در اختیار شما قرار داده شده است؟ تا چه میزان فقدان امکانات، مانع از انجام امور محوله می شود؟ تا چه میزان برای انجام وظایف محوله، نیاز به هماهنگی با سایر افراد و واحدها دارید؟	۷۶/۷	

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مباحث نظری، مدل مفهومی برای تحقیق فوق ارائه گردید. در مدل مذکور، شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی که از مبانی نظری تحقیق استخراج شده‌اند، به عنوان متغیر مستقل در ۸ بعد قرار می‌گیرند و متغیر وابسته عملکرد سازمانی کارکنان می‌باشد که از مدل هرسی و گلد اسمیت با نام اچیو بهره گیری شده، شامل ۷ بعد می‌باشد نمودار (۱).



شکل(۱): مدل مفهومی تحقیق (مهارت های ارتباطی و عملکرد سازمانی کارکنان

یافته‌های پژوهشی

مشخصات نمونه مورد بررسی: از بین ۸۶ نمونه مطالعه شده ۸۶/۱ درصد مرد و ۱۳/۹ درصد زن بوده‌اند. از لحاظ گروه سنی، گروه ۲۰ تا ۳۰ سال (۳۴/۳ درصد) و ۳۰ تا ۴۰ ساله (۵۲/۷ درصد)، ۴۰-۵۰(۱۰/۹ درصد) و ۵۰ و بالاتر(۲/۱۴ درصد) هستند. ۷۸ درصد نمونه متأهل و ۲۲ درصد مجرد بوده‌اند. از لحاظ مدرک تحصیلی، ۳۴/۷ درصد دیپلم، ۱۲/۸ درصد فوق‌دیپلم، ۳۹/۷۶ درصد کارشناسی و ۱۲/۶۲ درصد نیز دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر هستند.

سیمای آماری متغیرهای پژوهش: نتایج حاصل از سنجش متغیرهای مهارت ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی از طریق محاسبه جمع نمره شاخص‌های مربوطه در پرسشنامه با توجه به طیف ۵ سطحی لیکرت (کاملاً موافق، موافق، بی‌تفاوت، مخالف و کاملاً مخالف) حاصل شده است. از این رو، نمره متغیر مهارت ارتباطی، ۱۳/۳٪ کاملاً موافق (سطح خیلی خوب)، ۵۹/۳٪ موافق (سطح خوب)، ۱۶/۳٪ بی تفاوت (سطح متوسط)، ۵/۶٪ مخالف (سطح ضعیف) و ۵/۶٪ کاملاً مخالف (سطح خیلی ضعیف (ارزیابی شده است. از این‌رو بالای ۵۰٪ سطح متغیر مهارت ارتباطی مدیران متوسط بوده است. همچنین نمره متغیر عملکرد سازمانی کارکنان ۴۰/۷٪ کاملاً موافق (سطح خیلی خوب)، ۴۷٪ موافق (سطح خوب)، ۱/۵٪ بی تفاوت (سطح متوسط)، ۵/۲٪ مخالف (سطح ضعیف) و ۵/۶٪ کاملاً مخالف (سطح خیلی ضعیف) ارزیابی شده است جدول (۳).

جدول (۳): توزیع تعداد و درصد فراوانی متغیرهای مهارت ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان

سطح طیف	کاملاً موافق	موافق	بی تفاوت	مخالف	کاملاً مخالف
متغیرها	درصد	درصد	درصد	درصد	درصد
مهارت ارتباطی مدیران	۱۳/۳	۵۹/۳	۱۶/۳	۵/۶	۵/۶
عملکرد سازمانی و کارکنان	۴۰/۷	۴۷	۱/۵	۵/۲	۵/۶

مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی، شماره ۱۳ ، پاییز۱۳۹۷جلد۳، ص ۵۱-۳۹
http://www.jmss.ir

در جدول زیر آماره‌های مختلف مربوط به متغیرهای وابسته و مستقل آمده است با توجه به نتایج بدست آمده مشخص گردید که میزان میانگین متغیر مستقل (مهارت ارتباط سازمانی مدیران) ۱۳۷/۴۷ و میزان میانگین متغیر وابسته (عملکرد سازمانی کارکنان) جامعه مورد مطالعه ۹۳/۸۵ بوده است. سایر آماره‌های توصیفی متغیرهای مورد نظر در جدول (۴)(۵) آمده است.

جدول (۴): آماره‌های توصیفی متغیر مستقل (مهارت ارتباط سازمانی مدیران)

آماره	تعداد	مهارت ارتباطی	خودگشودگی	همدلی	مثبت گرایی	اجتماعی	نفوذآرمانی و الهام بخش	حمایت گری	تحریک فرهیختگی	خود نظمی
میانگین	۸۶	۱۳۷/۴۷	۱۹/۵۵۹	۱۹/۱۵۱	۱۴/۸۳۳	۱۴/۶۱۸	۱۷/۸۳۳	۲۱/۴۴۴	۱۴/۷۱۸	۱۵/۳۱۸
خطای معیار میانگین		۲/۰۹۴	۰/۲۵۷	۰/۲۷۵	۰/۲۲۱	۰/۲۵۹	۰/۳۲۷	۰/۴۰۱	۰/۲۹۴	۰/۳۰۵
انحراف معیار		۳۴/۴۱	۴/۲۲۷	۴/۵۲۶	۳/۶۴۰	۴/۲۵۹	۵/۳۸۷	۶/۵۹۱	۴/۸۳۱	۵/۰۲۳
واریانس		۱۱۸۴/۳	۱۷/۸۷۶	۲۰/۴۹۵	۱۳/۲۵۵	۱۸/۱۴۰	۲۹/۰۲۴	۴۳/۴۴۵	۲۳/۳۴۱	۲۵/۲۳۶
چولگی		۱/۵۷۹	۳/۶۵۴	۳/۱۷۶	۲/۳۸۰	۰/۱۷۵	-۰/۱۰۴	-۰/۲۰۸	-۰/۶۶۹	-۰/۵۸۲
کشیدگی		-۱/۳۷۸	-۱/۷۲۱	-۱/۷۱۹	-۱/۶۱۱	-۰/۸۴۸	-۰/۹۵۰	-۰/۸۷۱	-۰/۷۹۰	-۰/۸۱۹
دامنه تغییرات		۱۴۵	۲۰	۲۰	۱۶	۱۶	۲۰	۲۴	۱۶	۱۶

جدول (۵): آماره‌های توصیفی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی کارکنان)

آماره	تعداد	عملکرد سازمانی	توانایی	وضوح	کمک	مشوق	ارزیابی	اعتبار	محیط
میانگین	۸۶	۹۳/۸۵	۱۱/۱۱	۱۱/۵۶	۱۱/۵۶	۱۱/۶۲	۱۲/۳۶	۱۱/۷۷	۱۱/۵۷
خطای معیار میانگین		۱/۳۱۱	۰/۱۷۶	۰/۱۷۲	۰/۱۷۲	۰/۱۷۸	۰/۱۸۹	۰/۱۸۳	۰/۱۵۶
انحراف معیار		۲۱/۵۴	۲/۹۰۳	۲/۸۴	۲/۸۴	۲/۹۳۲	۳/۱۱۸	۳/۰۱۲	۲/۵۶۳
واریانس		۴۶۴/۰۹	۸/۴۳۲	۸/۰۶۹	۸/۰۶۹	۸/۵۹۸	۹/۷۲۷	۹/۰۷۵	۶/۵۷۲
چولگی		۳/۸۶۷	۰/۸۹۶	۲/۳۷۵	۲/۳۷۵	۲/۶۱۷	۲/۴۶۳	۱/۹۴۱	۳/۷۶۰
کشیدگی		-۲/۱۵۱	-۱/۱۷۳	-۱/۴۹۷	-۱/۴۹۷	-۱/۸۲۴	-۱/۷۴۷	-۱/۴۶۹	-۱/۱۴۵
دامنه تغییرات		۹۴	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۱

سنجش ارتباط بین متغیرهای پژوهش: در این بخش به تجزیه وتحلیل ارتباط بین متغیرهای پژوهش پرداخته می‌شود. بدین منظور با استفاده از آزمون اسپیرمن تأثیر متغیرهای مهارت‌های ارتباط سازمانی در عملکرد سازمانی کارکنان پرداخته می‌شود. نتایج حاصل با توجه به جدول(۶) نشان داد که:

- وجود رابطه بین دو متغیر مهارت‌های ارتباط سازمانی مدیران (مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خود نظمی، مهارت اجتماعی، مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش، مهارت حمایت گری و مهارت تحریک فرهیختگی) و عملکرد سازمانی (توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط) تأیید و شدت ۰/۴۴۴ بوده است که نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و با شدت متوسط بین دو متغیر است.
- بین دو متغیر مهارت خودگشودگی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان وجود رابطه تأیید و شدت ۰/۲۹۳+ بوده است که نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و با شدت ضعیف بین دو متغیر است.
- بین دو متغیر مهارت همدلی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان وجود رابطه تأیید و شدت ۰/۲۵۹+ بوده است که نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و با شدت ضعیف بین دو متغیر است.
- وجود رابطه بین مهارت مثبت گرایی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان تأیید شد و شدت رابطه ۰/۴۷۰+ بود که نشان دهنده وجود رابطه مثبت با شدت متوسط بین این دو متغیر است.
- بین دو متغیر مهارت اجتماعی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان وجود رابطه تأیید و شدت ۰/۴۳۱+ بوده است که نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و با شدت متوسط بین دو متغیر است.
- وجود رابطه بین مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان تأیید شد و شدت رابطه ۰/۲۰۷+ بود که نشان دهنده وجود رابطه مثبت با شدت ضعیف بین این دو متغیر است.

- بین دو متغیر مهارت حمایت گری مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان وجود رابطه تأیید و شدت ۰/۳۳۴+ بوده است که نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و با شدت ضعیف بین دو متغیر است.
- وجود رابطه بین مهارت تحریک فرهیختگی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان تأیید شد و شدت رابطه ۰/۳۸۶+ بود که نشان دهنده وجود رابطه مثبت با شدت متوسط بین این دو متغیر است.
- بین دو متغیر مهارت خودنظمی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان وجود رابطه تأیید و شدت ۰/۴۲۰+ بوده است که نشان‌دهنده وجود رابطهٔ مثبت و با شدت متوسط بین دو متغیر است جدول (۶).

جدول شماره (۶): آزمون ضریب همبستگی بین متغیر عملکرد سازمانی و متغیرهای مستقل تحقیق

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	ضریب همبستگی	معنی‌داری	تعداد
عملکرد سازمانی	مهارت ارتباطی مدیران	۰/۴۴۴+	۰/۰۰۰	۸۶
	مهارت خودگشودگی	۰/۲۹۳+	۰/۰۰۰	
	مهارت همدلی	۰/۲۵۹+	۰/۰۰۰	
	مهارت مثبت گرایی	۰/۴۷۰+	۰/۰۰۰	
	مهارت اجتماعی	۰/۴۳۱+	۰/۰۰۰	
	مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش	۰/۲۰۷+	۰/۰۰۱	
	مهارت حمایت گری	۰/۳۳۴+	۰/۰۰۰	
	مهارت تحریک فرهیختگی	۰/۳۸۶+	۰/۰۰۰	
	مهارت خود نظمی	۰/۴۲۰+	۰/۰۰۰	

پیش‌بینی تأثیرگذاری متغیرهای مستقل: در این بخش از پژوهش حاضر به تجزیه و تحلیل اثرگذاری شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خود نظمی، مهارت اجتماعی، مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش، مهارت حمایت گری و مهارت تحریک فرهیختگی بر عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی پرداخته شده است. به این منظور از مدل رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است؛ جدول (۷) میزان R یا تغییرات بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته را در مدل رگرسیون خطی نشان می‌دهد.

جدول (۷): میزان R به دست آمده برای متغیرهای مستقل

میزان R	R مربع	R مربع تعدیل شده	انحراف از خطای تعدیل شده
۰/۸۹۲a	۰/۷۹۵	۰/۷۸۷	۱۵/۱۵
(Constant): متغیرهای پیش‌بینی کننده: مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خود نظمی، مهارت اجتماعی، مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش، مهارت حمایت گری و مهارت تحریک فرهیختگی			

با توجه به جدول فوق مشخص می‌شود که متغیرهای مستقل یا پیشگو کننده به میزان شدت تأثیر ۰/۷۸۷ می‌تواند وضعیت متغیر وابسته را تحت تأثیر قرار دهد. انحراف از خطای تعدیل شده برای تغییرات فوق به میزان ۱۵/۱۵ می‌باشد، که این نشان دهنده میزان تغییرات متغیر وابسته بر اثر متغیرهای مستقل و سایر عواملی (متغیرهای جانبی) است که می‌تواند بر آن تأثیر بگذارد.
تجزیه‌وتحلیل میزان F در رگرسیون خطی نشان دهنده سطح معنی‌داری آزمون با توجه به میزان P-value و درجه آزادی است؛ بنابراین رگرسیون که اطلاعات راجع به تغییر را نشان می‌دهد، میزان تأثیر متغیرهای مستقل مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خود نظمی، مهارت اجتماعی، مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش، مهارت حمایت گری و مهارت تحریک فرهیختگی بر متغیر وابسته عملکرد سازمانی کارکنان را با ضریب F برابر با ۹۲/۶۹۴ نشان داده است. همچنین ضریب به دست آمده با مجموع مربعات ۱۲۷۶۸۲/۰۸، درجه آزادی ۶ و میانگین مربع ۲۱۲۸۰/۳ بوده که با ضریب خطای ۰/۰۰۰ و سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است. همچنین میزان رگرسیون باقی مانده ۳۲۸۲۹/۸ است و نشان می‌دهد اختلاف زیاد رگرسیون با مقدار باقی مانده نشان از تبیین قابل توجه متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل است. بنابراین چنین استدلال می‌شود که مجموع متغیرهای مستقل در یک مدل همپوشانی، متغیر وابسته پژوهش را تحت تأثیر قرار می دهند جدول (۸).

جدول (۸): آزمون F برای سنجش ارتباط معناداری بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

آنوا a						
مدل		مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	میزان F	P-value
۱	رگرسیون	۱۲۷۶۸۲/۰۸	۶	۲۱۲۸۰/۳	۹۲/۶۹۴	۰/۰۰۰[b]
	باقی مانده	۳۲۸۲۹/۸	۱۴۳	۱۷/۲	-	-
	جمع	۱۶۰۵۱۱/۴	۱۴۹	-	-	-
a. متغیر وابسته: عملکرد سازمانی کارکنان						
b. (Constant): مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خود نظمی، مهارت اجتماعی، مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش، مهارت حمایت گری و مهارت تحریک فرهیختگی						

نتایج دیگری که از مدل رگرسیون جهت تحلیل عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی به دست آمد، مربوط به روند پیش‌بینی عملکرد فوق است. بدین منظور جدول (۹) نشان می‌دهد که ضریب ثابت (a) برابر با ۳۴/۰۵- و مقدار b (B) برای متغیر مهارت خودگشودگی برابر با ۳/۰۷۴، مهارت همدلی، برابر با ۲/۲۲-، مهارت مثبت گرایی برابر با ۰/۲۹۸-، مهارت اجتماعی برابر با ۳/۳۲۶، مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش برابر با ۷/۶۹۳ ، مهارت حمایت گری برابر با ۱/۱۷۹، مهارت تحریک فرهیختگی برابر با ۳/۴۴۳ و مهارت خود نظمی برابر با ۱/۱۶۳ به دست آمده است. با توجه به نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که از بین متغیرهای مستقل، متغیرهای مهارت مثبت گرایی، مهارت حمایت‌گری و مهارت خود نظمی بر متغیر وابسته تأثیر نداشته و سایر متغیرها(متغیرهای مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت اجتماعی، مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش و مهارت تحریک فرهیختگی) با ضرایب متفاوت متغیر عملکرد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

جدول (۹): پیش‌بینی شدت تأثیرگذاری متغیرهای مستقل بر عملکرد سازمانی کارکنان

ضرایب a						
مدل		ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	P-value
		B	Std. Error	Beta		
۱	(Constant)	۳۴/۰۵-	۱۰/۴۷		۳/۲۵-	۰/۰۰۱
	مهارت خودگشودگی	۳/۰۷۴	۰/۹۹۲	۰/۲۴۷	۳/۱۰	۰/۰۰۲
	مهارت همدلی	۲/۲۲-	۱/۰۳۱	۰/۱۸۱-	۲/۱۶-	۰/۰۳۲
	مهارت مثبت گرایی	۰/۲۹۸-	۱/۱۷۳	۰/۰۲۲-	۰/۲۵۴-	۰/۸۰۰
	مهارت اجتماعی	۳/۳۲۶	۰/۸۷۱	۰/۲۰۲	۳/۸۱۹	۰/۰۰۰
	مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش	۷/۶۹۳	۰/۸۱۶	۰/۶۶۲	۹/۴۳	۰/۰۰۰
	مهارت حمایت گری	۱/۱۷۹	۰/۸۲۷	۰/۰۸۸	۱/۴۲	۰/۱۵۶
	مهارت تحریک فرهیختگی	۳/۴۴۳	۰/۸۱۲	۰/۲۴۳	۳/۷۱۸	۰/۰۰۰
	مهارت خود نظمی	۱/۶۳۱	۰/۷۳۴	۰/۰۷۸	۱/۳۲	۰/۱۴۸
a. متغیر وابسته: متغیر عملکرد سازمانی کارکنان						

بحث و نتیجه گیری

شناخت مهارت‌های ارتباطی افراد و اعمال‌نفوذ بر آنان به‌منظور تحقق اهداف سازمانی موضوعی اساسی در مطالعه رفتار انسانی است. بر همین اساس ایجاد ارتباط، احساس اجتماعی بودن را در انسان برمی‌انگیزد 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. همچنین باید توجه داشت که مسائل شغلی و احساسات مدیران و عقاید آنان ازجمله عوامل اثرگذار در ارتباط می‌باشد و می‌تواند زمینه ساز عملکرد سازمانی کارکنان آن را فراهم کند. در این راستا پژوهش حاضر با هدف سنجش اثرگذاری مهارت ارتباط سازمانی مدیران در عملکرد سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تهیه شده است. نتایج حاصل بیانگیر آن است که بالای ۵۰٪ سطح متغیر مهارت ارتباطی مدیران متوسط بوده است. همچنین نمره متغیر عملکرد سازمانی کارکنان ۴۰/۷٪ سطح خیلی خوب و ۴۷٪ سطح خوب ارزیابی شده است. لذا می‌توان گفت ۸۷/۷٪ خوب و خیلی خوب تعیین شده است. همچنین یکی از اهداف انجام این تحقیق تبیین مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران بود که به‌صورت هشت شاخص مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد؛ یعنی هرچه ارتباطات مدیر با کارکنان بیشتر باشد عملکرد سازمانی کارکنان نیز به همان نسبت افزایش می‌یابد. لذا مدیران باید ارتباطات خود با کارکنان را به نحو مطلوبی حفظ کنند تا عملکرد سازمانی که در نتیجه ارتباطات صحیح و کامل محقق می‌شود، به وجود آید.

در بخش دیگر از پژوهش حاضر به تجزیه و تحلیل اثرگذاری شاخص های مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت خود نظمی، مهارت اجتماعی، مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش، مهارت حمایت گری و مهارت تحریک فرهیختگی بر عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی پرداخته شده است. به این منظور از مدل رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است. نتایج مشخص که از بین متغیرهای مستقل، متغیرهای مهارت مثبت گرایی، مهارت حمایت گری ومهارت خود نظمی بر متغیر وابسته تأثیر نداشته و سایر متغیرها(متغیرهای مهارت خودگشودگی، مهارت همدلی، مهارت مثبت گرایی، مهارت اجتماعی، مهارت نفوذآرمانی و الهام بخش و مهارت تحریک فرهیختگی) با ضرایب متفاوت متغیر عملکرد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

بنابراین با توجه مطالب فوق، می‌توان گفت که رقابت جهانی سبب افزایش فشار بر سازمان‌ها در راستای ارتقاء خدمات و محصولات و در نهایت ارتقاء خود سیستم شده است. بنابراین مهارت های ارتباطی به عنوان نیاز راهبردی برای مؤسسات و سازمان‌ها مطرح و تضمین کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره گیری آن‌ها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی می‌باشد. ارزش ارتباط در به کارگیری آن است و یکی از مظاهر برجسته در به کارگیری مهارت های ارتباطی، ایجاد عملکرد سازمانی است. به عبارتی دیگر؛ تا مهارت به کارگرفته نشود، ایجاد ارزش نخواهد کرد. لذا مهم‌ترین هدف به کارگیری مهارت‌های ارتباطی در سازمان، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون، به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیش‌تر و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی کارکنان می‌باشد

در پایان با توجه با نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می‌شوند:

- جهت افزایش سطح مهارت ارتباطی مدیران تدوین برنامه‌های آموزشی مدون بسیار کارآمد خواهد بود. البته در این آموزش‌ها هر چند که آموزش‌های نظری لازم است، اما وجه عملی آموزش‌ها غالب باشد.
- واضح است که رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان رابطه‌ای دو طرفه است. هر چند که ممکن است مدیرانی با عملکرد سازمانی بالا، از مهارت ارتباطی کمی برخوردار باشند، اما قطعاً بروز این مهارت‌ها در زمان برقراری ارتباط است که دارای اهمیت اصلی است. در غیر اینصورت مدیری که درگذشته نشان داده واجد این مهارت‌ها بوده اما به دلیل سطح پایین عملکرد سازمانی عاجز از بکارگیری این مهارت‌ها در ارتباط خود با کارکنان است، دیگر در گروه مدیران دارای مهارت ارتباطی بالا طبقه بندی نخواهد شد. لذا شایان توجه است که ضمن تلاش در جهت افزایش مهارت‌های ارتباطی مدیران سعی بر این باشد که عملکرد سازمانی کارکنان نیز در سطح بالایی نگه داشته شود.

منابع و مأخذ

- اخوان، پیمان؛ یزدی مقدم، جعفر (۱۳۹۲)، بررسی توام نقش اصول اخلاقی و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هشتم، شماره ۲ (پیاپی ۲۴)، صص ۴۰-۵۵.
- امیری، سیما، کوهستانی، حسین‌علی، آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و رضایت شغلی کارکنان در ادارات کل استان خراسان شمالی در سال ۸۵-۸۶، فصلنامه پژوهش‌های تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، شماره ۱۴، صص ۱-۱۸
- امینی مهنوش، نوری ابوالقاسم، سماواتیان حسین (۱۳۹۲)، تأثیر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سلامت عمومی پرستاران، فصلنامه مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۱۰؛ شماره ۱ (پیاپی ۲۹)؛ از صفحه ۱ تا صفحه ۹.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۵)، اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر)، تهران، انتشارات مدیران، چاپ نخست.
- تابلی، حمید، تیرگر هدایت اله، مظفری لیلا، مرتضوی حمید، مهرابی فر فاطمه (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نی ریز، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی؛ ۲(۱):۱-۲۵.
- جوانمرد حبیب اله، سخایی فاطمه(۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مهارت های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، فصلنامه بصیرت (مدیریت) : پاییز و زمستان ۱۳۸۸ , دوره ۱۶ , شماره ۴۴ ; از صفحه ۸۱ تا صفحه ۹۶
- دهقان مروستی، رویا رسولی، ساناز(۱۳۹۴)، نقش سلامت ذهنی معلمان بر کیفیت زندگی کاری و عملکرد سازمانی فصلنامه اندیشه های نوین تربیتی، شماره ۴۱، بهار ۱۳۹۴ صص ۹-۳۷
- رضایی، روحاله، صلاحی مقدم، نفیسه، شعبانعلی فمی، حسین (۱۳۹۳)، بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز، پژوهشهای ترویج و آموزش کشاورزی، سال هفتم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۳ (پیاپی ۲۸)، صص۷۷-۹۱.
- رئوف، مهدی (۱۳۸۹)، آداب و مهارت‌های ارتباطی بین فردی، فصلنامه رشد آموزش اجتماعی، دوره ۱۴.
- صانعی، مهدی، مقیمی، زهرا (۱۳۹۳)، رابطه شادکامی کارکنان و نوآوری در سازمان‌های دانش بنیان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۹، صص ۳۹-۴۶.
- صفرزاده، حسین، تدین اعظم، حرمحمدی مریم(۱۳۹۱)، بررسی تاثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس) فصلنامه طلوع بهداشت : بهار ۱۳۹۱ , دوره ۱۱ , شماره ۱ (مسلسل ۳۴) ; از صفحه ۷۶ تا صفحه ۸۶ .
- عسکری، روح اله، سپاسه، فاطمه، تواضع، زهرا (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد (۱۳۹۳)، دو ماهنامه طلوع بهداشت، سال پانزدهم، شماره ۳، مرداد و شهریور ۱۳۹۵ صص ۲۲-۲۹.
- فکرت اسما، حسامی حمیده، طباییان سیداحمد، نورایی طهمورث، قهرمان تبریزی کوروش (۱۳۹۱)، رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان بهره‌وری ادارات تربیت‌بدنی استان کرمان، فصلنامه مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۱, شماره ۲; از صفحه ۱ تا صفحه ۹.
- قبادی، مجید (۱۳۸۷)، مهارت‌های ارتباطی، ماهنامه بانک ملی، شماره ۱۵۰، صص ۱۶-۱۹.
- قربانی، نیما (۱۳۷۸): مهارت‌های ارتباطی، زیربنای مدیریت بهره‌ور، ماهنامه توسعه. مدیریت، اردیبهشت.
- قلاوندی، حسن(۱۳۹۵)، رابطه تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی، فصلنامه جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و هفتم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵ صص ۱۴۱-۱۵۶.
- گلمن، دانیل. (۱۳۸۳). ویژگی‌های یک رهبر. ترجمه شریفیان ثانی، مریم؛ فصلنامه گزیده مدیریت، شماره ۳۶، صص ۶۲-۷۲،
- محمودزاده، سید مجتبی؛ صداقت، مریم (۱۳۹۲)، رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۸، شماره ۲۴، صص ۸۹-۱۱۹.
- مزینانی، فرزانه؛ کامکار، منوچهر؛ منشئی غلامرضا(۱۳۹۳)، رابطه مهارت‌های ارتباطی کارکنان با رضایت مشتریان، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره۶، شماره ۴، صص ۹۳-۱۰۸.

- مظلومی، نادر، زمانی، محمود، سید نقوی، میرعلی، ربانی، عارفه (۱۳۹۳)، رابطه یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و اعتماد میان سازمانی با عملکرد سازمانی (شرکت های نمایندگی خدمات بیمه ای)، پژوهشنامۀ بیمه، سال بیست و نهم، شماره ۲، شماره مسلسل ۱۱۴، صفحص ۱۶۳- ۲ ۱۸
- نظریان مادوانی، عباس، مختاری دینانی، مریم (۱۳۹۵)، پیشبینی عملکرد سازمانی از طریق مدیریت دانش در سازمانهای ورزشی، مطالعات مدیریت ورزشی شماره ۳۶ . خرداد و تیر ۱۳۹۵ . صص ۹۲-۷۳
- نمامیان، فرشید؛ فیض اللهی، صادق (۱۳۹۴)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعۀ موردی: شهرک صنعتی ایلام)، فصلنامه فرهنگ ایلام دوره ۱۶، شماره ۴۶ و ۴۷، صص ۱۶۱-۱۷۴.
- واصفیان فرزانه، خسروی محسن (۱۳۹۳)، رابطه مهارت‌های ارتباطی با راهبردهای مدیریت حل تعارض مدیران دوره متوسطه، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی: دوره ۵, شماره ۳ (پیاپی ۱۹).
- هرسی، پال، بلانچارد، کنت(۱۳۸۲)، رفتار شهوند سازمانی، چاپ اول، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران.
- یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، عالمه کیخا مجید (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴.
- یونسی فر، سیدمحمد، محقر، علی؛ یونسی فر، سیدعزیز (۱۳۹۳). بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: بیمارستان شهید صدوقی یزد)، فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور، سال ۵، شماره ۳، صص ۲۷۵- ۲۸۰.
- Aerabi M, Hamid rafiee MA, Asrari Ershad B (Translators). Fundamentals of Management. Robbins SP, DeCenzo DA (Authors). Tehran: Cultural Research Bureau. 2011.
- Avolio, B. J. Zhu, W. Koh, W. & Bhatia, P, (2004), Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, No. 8, pp. 951-968.
- Gelfman, Laura P. Elizabeth Lindenberger, Helen Fernandez, Gabrielle R. Goldberg, Betty B. Lim (2001), Evgenia Litrivis, Lynn O'Neill, Cardinale B.
- Hope-Hailey V, Gratton L, Truss C. Paying the piper: choice and constraint in changing HR Functional roles. Human Resource Management Journal 2002; 12(2): 39-63.
- Janthon Ua-aree, Noawanit Songkram, Prakob Koraneekij (2015), Work-based Blended Learning and Technological Scaffolding System to Enhance Communication Skills for Caregivers Under Local Administrative Organization, Ministry of Interior, Thailand (Part I), Social and Behavioral Sciences, Volume 174, 12 February, Pages 984-991.
- Matson,J.L.Fee,V.E,Coe,D.a.&Smith,D. (2000).A Social Skills Program for developmentally delaged Preschoolers.Journal of clinical child Psychology,20(4).
- Mc pheat, S. (2010). Advanced Communication Skills. New York: MTD Training & Vents Publishing, APS
- Millar, P; Stevens, J. (2012), Managemtn training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances, sport management, vol. 15, No.3, pp. 288-303.
- Stone, A. G. Russell, R. F. & Patterson, K. (2004), Transformational Versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, No. 3/4, pp. 349-361.
- Zaied, Abdel Nasser H. Hussein, Gawaher Soliman, Hassan, Mohamed M. (2012) The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance, I.J. Information Engineering and Electronic Business, 2012, 5, 27-35.