

## رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان بهره‌وری ادارات تربیت بدنی استان کرمان

اسما فکرت<sup>۱\*</sup>، حمیده حسامی<sup>۲</sup>، دکتر سید احمد طبایان<sup>۳</sup>، دکتر طهمورث نورائی<sup>۴</sup>، دکتر کوروش قهرمان تبریزی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۰/۳

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۲۵

### چکیده

سازمان تربیت بدنی به‌عنوان متولی امر ورزش در کشور و پرورش نسلی سالم که زیربنای رشد و توسعه مملکت است، باید بکوشد به بالاترین میزان بهره‌وری در چهارچوب اهداف اصلی خود دست یابد؛ و از آنجا که این نوع سازمان‌ها جزء سازمان‌های انسان‌مدار است، ضروری است مدیران این سازمان‌ها مهارت‌های لازم از جمله مهارت‌های ارتباطی داشته باشند. این پژوهش نیز به‌منظور «بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان بهره‌وری در ادارات تربیت بدنی استان کرمان» اجرا شد. روش پژوهش، توصیفی همبستگی بوده و جامعه آماری را مدیران (۳۰ نفر) و کارمندان (۱۳۶ نفر) تشکیل می‌داده که جامعه آماری مدیران، به‌صورت تمام‌شماری و درمورد جامعه آماری کارمندان ۱۰۰ نفر براساس فرمول کوکران و به شیوه تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی بارتون جی. ای. و پرسشنامه محقق‌ساخته بهره‌وری سازمان بود؛ روایی هر دو پرسشنامه با نظر استادان مدیریت ورزشی، و مدیریت پایایی هر دو پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد که برای مهارت‌های ارتباطی ۰/۹۰ و برای بهره‌وری سازمان ۰/۹۱ به‌دست آمد؛ از آزمون همبستگی پیرسون هم جهت بررسی ارتباط بین متغیرها استفاده شد.

نتایج نشان داد 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. همچنین، نتایج بیانگر آن بود که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان بهره‌وری در ادارات تربیت بدنی استان کرمان و نیز بین مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های کلامی و مهارت‌های شنیداری مدیران با بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمان رابطه معنی‌داری وجود داشت اما بین مهارت‌های بازخور مدیران و بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمان رابطه معنی‌داری وجود نداشت.

**کلیدواژه‌ها:** مهارت‌های ارتباطی مدیران، بهره‌وری سازمان، مدیران، کارمندان.

## مقدمه

امروزه ورزش در جهان اهمیت زیادی دارد. در جوامعی که نارسایی‌های کمی و کیفی ورزش وجود دارد، عقب‌افتادگی آن جامعه نیز کاملاً مشهود است؛ و از این رو است که ورزش امروزه در جوامع مترقی دنیا علاوه بر اثرات بهداشتی و نقش مهم آن در سلامت یک ملت، به‌عنوان یک پدیده اجتماعی و عامل اقتصادی مورد مطالعه و پژوهش علمی قرار می‌گیرد (رضوی، ۱۳۸۴). از این جهت، نقش و اهمیت سازمان‌های ورزشی به‌عنوان مرجع ناظر بر ورزش هر جامعه‌ای بیش از پیش آشکار شده است. برخی از متفکران ارتباطات، که در سال‌های اخیر به‌عنوان مشاور مدیریت به‌قصد یافتن نارسایی‌های سازمانی تحقیق کرده‌اند، بر این اعتقادند که دلیل بروز بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان، بافت نادرست ارتباطی و بی‌توجهی به ظرایف ارتباطات بوده است و اگر مدیران بر این امور واقف بودند، چه بسا سازمان خود را با بهره‌وری بالاتری مدیریت می‌کردند، چراکه دید مدیران با روابط مطلوب بسیار متفاوت‌تر از دید مدیران با روابط سطحی است (همیلتون، ۲۰۰۹).

ارتباطات را تبادل اطلاعات و انتقال معنی تعریف کرده‌اند؛ و منظور از مهارت‌های ارتباطی مدیران، مهارت‌های کلامی، شنود، و مهارت‌های بازخوری آنان است (مقیمی، ۱۳۸۰). مهارت‌های کلامی مدیران عبارت است از به‌کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی جهت ترغیب دیگران به انجام‌دادن کار (رابینز، ۱۳۷۹: ۱۴۹). ریسی (۱۳۸۸) در تحقیق خود عنوان کرده که در مهارت‌های صحبت کردن، شنیدن و سؤال کردن از مشخصات رهبران کارآمد است. رضائیان (۱۳۸۱) معتقد است که مهارت در ارتباطات کلامی نه تنها برای کسب شغل بلکه در عملکرد و بهره‌وری سازمان نیز مؤثر است. مهارت‌های شنیداری عبارت است از توانایی در شنونده‌ای خوب بودن که شامل گوش‌دادن و

توجه، تفسیر و به‌خاطر سپردن علائم صوتی است (رابینز، ۱۳۷۹). به‌اعتقاد آلن<sup>۱</sup> و بلکبرن<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، در زندگی کاری، هنر خوب‌گوش‌دادن، کیفیت ارتباطات مدیران را با کارکنان سازمان بالا می‌برد و مدیر را قادر می‌سازد محبت، همکاری، همدلی و همفکری کارکنان را جلب کند و از تنش‌ها و سوءتفاهمات در محیط کاری بکاهد و باعث می‌شود مدیران در دل کارکنان نفوذ کنند و احساس مسئولیت و تعهد کاری آنان را افزایش دهند و بهتر و مؤثرتر به اهداف سازمانی - که در واقع همان افزایش بهره‌وری است - نایل شوند. مهارت‌های بازخور عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام، به‌طوری‌که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۷۷). هرشی و بلانچارد<sup>۳</sup> در کتاب مدیریت رفتار سازمانی، در یک تقسیم‌بندی خاص‌تر، ده مهارت اصلی را برای مدیر یا رهبر برمی‌شمارند و اولین و مهم‌ترین آنها را داشتن ارتباط مؤثر می‌دانند. ارتباط مؤثر بین اجزای گوناگون یک سازمان، از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است. امروزه از ارتباطات مؤثر و اطلاعات به‌عنوان شاهرگ حیاتی سازمان‌ها نام می‌برند. با توجه به اهمیت ارتباطات مؤثر مدیران در سازمان‌ها و از سوی دیگر تغییرات زیاد در اشکال سازمان‌ها، به‌نظر می‌رسد روابط انسانی مؤثر علی‌رغم تسلط ماشین‌نسیسم و پیشرفت تکنولوژی، نقش مهمی در پیشرفت و افزایش میزان بهره‌وری سازمان‌ها دارد. در دنیای رقابت آمیز امروز، بهره‌وری به‌عنوان فلسفه و دیدگاهی مبتنی بر استراتژی بهبود، مهم‌ترین هدف سازمان را تشکیل می‌دهد که می‌تواند همچون زنجیری فعالیت‌های کلیه آحاد جامعه را دربر گیرد، بهبود بهره‌وری یک تفکر و جهان بینی مبتنی بر بالابردن توان آفرینش و قدرت خلق و میزان استعداد تطبیق و تلفیق جامعه و سازمان‌ها با تحولات اقتصادی، علمی و فنی جهان است. چند صباحی است که تلاش

1. Alan, W.

2. Blackburn

3. Hersey &amp; Blanchard

در اشاعه فرهنگ بهره‌وری در کشور آغاز شده، لیکن واقعیت این است که بهره‌وری جامعه ما، از فعالیت‌های روزمره خانواده گرفته تا فعالیت‌های واحدهای بزرگ اقتصادی، حتی از بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز پایین‌تر است. وجود تصورات و تعاریف نادرست و پیچیدگی عملی موضوع بهره‌وری، عموماً سبب برخوردهای مقطعی با آن شده است؛ برخوردهایی که نه تنها به بهبود بهره‌وری کمک نکرده بلکه به ایجاد جوی مملو از سوءتعبیر نیز منجر شده است. ساعتچی (۱۳۸۰)، در پژوهشی، به این نتیجه رسیده که شاخص نرخ بهره‌وری در ایران همواره سیری نزولی داشته است. شاید دلیل این امر، کمبود تحقیقات انجام‌گرفته پیرامون بهره‌وری و شناسایی راه‌های بهبود و افزایش آن باشد. این در حالی است که امروزه، باتوجه به محدودیت منابع و نامحدودبودن نیازهای انسانی، بهبود بهره‌وری نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت است. بی‌شک، شناسایی عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری می‌تواند کوششی باشد در جهت افزایش بهره‌وری سازمان‌ها.

تحقیق در زمینه بهره‌وری در ایران، عمدتاً به دو دهه قبل (یعنی بعد از ۱۳۷۰) برمی‌گردد. میرسپاسی (۱۳۷۵)، وجدان کاری را معادل بهره‌وری گرفته و به این نتیجه رسیده است که ارضای نیازهای مادی و روانی باعث می‌شود وجدان کاری و بهره‌وری بالا برود. شیخ‌الاسلامی (۱۳۷۷) به این نتیجه رسیده است که تطابق شغل و تحصیلات سبب می‌شود بهره‌وری کارمندان بالا برود. در حوزه سازمان‌های ورزشی نیز نادریان و همکاران (۱۳۸۶) طی تحقیقی در شهر اصفهان به این نتیجه رسیده‌اند که سهم عوامل درونی سازمان بر بهره‌وری این سازمان‌ها بیشتر است. همچنین در تحقیقات دیگری در سایر سازمان‌ها نشان داده شد که تعهد سازمانی کارمندان، رضایت شغلی آنان، جو سازمانی مناسب، ارتباطات اثربخش،

بهداشت روانی، محیط کاری، سهولت دسترسی به اطلاعات، انگیزش کافی نیروی کار، مدیریت زمان، آموزش مناسب و مواردی مانند اینها، از جمله عوامل بالابرنده بهره‌وری سازمان هستند و وسایل و ماشین‌آلات کهنه و فرسوده، افزایش غیرمنتظره حجم کار، طراحی نامناسب شغل، آموزش غیراثربخش، فقدان آموزش و مانند اینها، از عواملی هستند که بر بهره‌وری سازمان تأثیر سوء دارند. تأثیر سبک رهبری، فناوری اطلاعات، سن مدیران و کارمندان، نوع استخدام و سطح تحصیلات آنان بر بهره‌وری سازمان در پژوهش‌های دیگر بررسی شده است (مقیمی، ۱۳۸۰؛ الوانی، ۱۳۷۹؛ رضاییان، ۱۳۸۱؛ مقدس، ۱۳۸۱).

از آنجاکه سازمان تربیت بدنی، به‌عنوان متولی امر ورزش در کشور و پرورش نسلی سالم که زیربنای رشد و توسعه مملکت است، باید بکوشد به بالاترین نرخ بهره‌وری در چهارچوب اهداف اصلی خود دست یابد، بهره‌وری و عملکرد بالای سازمان تربیت بدنی باید بیشتر از گذشته مدنظر قرار گیرد؛ چراکه در دنیای کنونی، رشد و بقای سازمان‌ها در گرو افزایش نرخ بهره‌وری آنها است، و اندازه‌گیری میزان بهره‌وری در این سازمان و شناسایی راهکارهای افزایش و بهبود آن می‌تواند کمک چشمگیری در جهت برآورده ساختن اهداف این سازمان باشد.

با توجه به اینکه سازمان تربیت بدنی از سازمان‌های انسان-مدار است و مدیران این سازمان از اصلی‌ترین عناصر پیشبرد اهداف آن محسوب می‌شوند، لازم است به مهارت‌های مهم و اساسی مجهز باشند. یکی از این مهارت‌های اساسی، مهارت‌های ارتباطی است. اهمیت ارتباطات مؤثر مدیران در سازمان‌های تربیت بدنی، بیش از سایر سازمان‌ها است؛ چراکه صرف‌نظر از اهمیتی که تربیت بدنی در سلامت جسمانی آحاد مردم دارد، به-عنوان یکی از عوامل « وحدت ملی » در جوانب اجتماعی و

مخالقم، تاحدودی مخالقم، مطمئن نیستم، تاحدودی موافقم، کاملاً موافقم) تنظیم شده است؛ دیگری، پرسشنامه محقق ساخته بهره‌وری. روایی دو پرسشنامه با نظر استادان مدیریت ورزشی، و مدیریت و پایایی هر دو با ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد؛ که برای مهارت‌های ارتباطی به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۹۰ و برای بهره‌وری سازمان به ترتیب ۰/۸۰ و ۰/۹۱ به دست آمد. از هر دو پرسشنامه در تحقیقاتی جداگانه در استان کرمان استفاده شده است.

در این پژوهش، به دلیل کوچک بودن جامعه آماری مدیران و قابل دسترس بودن آنها، و نیز جهت تجزیه و تحلیل آماری و تعمیم نتایج به جوامع بزرگ‌تر، از روش نمونه‌گیری تمام‌شماری استفاده شده و لذا کلیه مدیران که تعداد آنها ۳۰ نفر است، بررسی شدند. اما در مورد جامعه آماری کارمندان، حجم نمونه کارمندان جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز، با استفاده از فرمول برآورد حجم نمونه کوکران، ۱۰۰ نفر به دست آمد. پرسشنامه بهره‌وری سازمان به شیوه تصادفی ساده به تعداد ۱۱۰ نفر بین کارمندان توزیع شد و در نهایت ۱۰۰ پرسشنامه‌ای که مورد نیاز محقق بود، عودت داده شد. بنابراین، روش نمونه‌گیری برای مدیران تمام‌شماری و برای کارمندان تصادفی ساده بود. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و در سطح معنی‌داری  $P < 0/05$  استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی مربوط به برخی از متغیرهای تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

سیاسی نظام هم می‌تواند نقش چشمگیری ایفا کند (رضوی، ۱۳۸۴). مهارت‌های ارتباطی مدیران، مقدمه‌ای است برای عملکرد و کارایی بالای سازمان. در زمینه مهارت‌های ارتباطی مدیران در سازمان‌های ورزشی، تحقیقات بسیار کمی صورت گرفته است. در تحقیقی که پیرامون این موضوع در حوزه سازمان‌های ورزشی هنزایی (۱۳۸۰) انجام داده، رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و جو سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بررسی شده است. این در حالی است که بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عوامل سازمانی دیگر در سایر سازمان‌ها نیز بسیار محدود بوده است.

با توجه به اهمیت روزافزون سازمان‌های ورزشی در جوامع مختلف، در این تحقیق سعی شده تأثیر یکی از اصلی‌ترین مهارت‌های انسانی مدیران - که مهم‌ترین وظیفه مدیران سطح بالا است - بر روی بهره‌وری یکی از سازمان‌های ورزشی کشور بررسی و ضمن اندازه‌گیری میزان مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری سازمان در ادارات تربیت بدنی استان کرمان، به این سؤال پاسخ داده شود که آیا بین آنها رابطه‌ای وجود دارد یا نه.

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی و ابزار به کار گرفته شده در آن، دو پرسشنامه از نوع پرسشنامه‌های بسته پاسخ است: یکی، پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارتون جی. ای. برگرفته از کتاب *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی* (مقیمی، ۱۳۸۰) شامل مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخورد، و مشتمل بر ۱۸ سؤال که پاسخ‌های آن با مقیاس لیکرت (کاملاً

جدول ۱. اطلاعات مربوط به وضعیت مدیران و کارمندان

درصد فراوانی		ویژگی‌های کارمندان		درصد فراوانی		ویژگی‌های مدیران	
۳۱	۳۱	زن	جنسیت	۱۰	۳	زن	جنسیت
۶۹	۶۹	مرد		۹۰	۲۷	مرد	
۲۳	۲۳	۲۴-۳۴	سن	۵۳/۴	۱۶	۲۶-۳۶	سن
۵۶	۵۶	۳۵-۴۵		۴۳/۳	۱۳	۳۷-۴۷	
۷	۷	۴۶-۵۵		۳/۳	۱	۴۸-۵۸	
۱۴	۱۴	۵۶ به بالا					
۲۸	۲۸	رسمی	وضعیت استخدام	۳۳/۳	۱۰	رسمی	وضعیت استخدام
۱۷	۱۷	پیمانی		۵۳/۳	۱۶	پیمانی	
۳۹	۳۹	قراردادی		۱۰	۳	قراردادی	
۱۶	۱۶	شرکتی		۳/۳	۱	شرکتی	
۱	۱	فوق لیسانس	مدرک تحصیلی			لیسانس	مدرک تحصیلی
۴۵	۴۵	لیسانس		۵۶/۷	۱۷	فوق دیپلم	
۱۱	۱۱	فوق دیپلم		۳۳/۳	۱۰	دیپلم	
۲۸	۲۸	دیپلم		۱۰	۳	دیپلم	
۱۵	۱۵	سیکل					
۶۶	۶۶	۱-۱۰	سابقه کاری	۵۶/۷	۱۷	۱-۱۰	سابقه کاری
۲۴	۲۴	۱۱-۲۰		۲۶/۷	۸	۱۱-۲۰	
۱۰	۱۰	۲۰سال به بالا		۱۶/۶	۵	۲۰سال به بالا	

### مهارت‌های ارتباطی مدیران

وضعیت مهارت‌های ارتباطی مدیران در جدول ۲ ارائه شده است. مهارت‌های ارتباطی مدیران در رده متوسط بیشتر از رده‌های دیگر است؛ در نتیجه می‌توان گفت مهارت‌های ارتباطی بیشتر

مدیران در ادارات تربیت بدنی استان کرمان متوسط است. شایان ذکر است که مهارت‌های ارتباطی پایین نمره کمتر از ۴۲، مهارت‌های ارتباطی متوسط نمره ۴۲-۶۶، و مهارت‌های ارتباطی بالا نمره بالاتر از ۶۶ دارد.

جدول ۲. توزیع فراوانی، آماره‌های توصیفی متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران

مهارت‌های ارتباطی	فراوانی	درصد فراوانی	میانگین	انحراف معیار	دامنه نمرات
پایین	۳	۱۰			
متوسط	۱۶	۵۳/۳	۴۸/۷۳	۴/۳	۲۰-۹۰
بالا	۱۱	۳۶/۷			
تعداد کل	۱۰۰				

### وضعیت بهره‌وری سازمان

وضعیت بهره‌وری سازمان در جدول ۳ ارائه شده است. بهره‌وری سازمان در رده متوسط ۶۳ درصد و بیشتر از رده‌های دیگر

است؛ در نتیجه بهره‌وری بیشتر سازمان متوسط است. شایان ذکر است که بهره‌وری پایین نمره کمتر از ۴۴، بهره‌وری متوسط نمره بین ۴۴ تا ۷۲، و بهره‌وری بالا نمره بالاتر از ۷۲ دارد.

جدول ۳. توزیع فراوانی، آماره‌های توصیفی متغیر بهره‌وری سازمان

بهره‌وری سازمان	فراوانی	درصد فراوانی	میانگین	انحراف معیار	دامنه نمرات
پایین	۲۱	۲۱	۵۲/۴۸	۵/۲	۲۸-۹۲
متوسط	۶۳	۶۳			
بالا	۱۶	۱۶			
تعداد کل	۱۰۰				

## رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری سازمان

همچنین، ضریب تعیین بین دو متغیر  $(R^2 = 0/3025)$   $0/3025$  بود که نشان می‌دهد تقریباً ۳۰٪ تغییرات بین دو متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری سازمان مشترک بوده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با آزمون پیرسون نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد:  $P = 0/002$ ,  $r_{xy} = 0/55$

جدول ۴. ضریب همبستگی پیرسون بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری سازمان

متغیر	ضریب همبستگی	تعداد	ضریب تعیین	P
مهارت‌های ارتباطی	۰/۵۵	۳۰	۰/۳۰۲۵	۰/۰۰۲
بهره‌وری سازمان				

و اثربخشی سازمان) بررسی شده که نتیجه تجزیه و تحلیل این داده‌ها در جدول ۵ ارائه شده است.

همچنین، رابطه بین مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران در کل و دو مؤلفه آن (مهارت‌های کلامی - شنیداری و بازخور) به‌طور کلی با بهره‌وری سازمان و دو مؤلفه بهره‌وری (کارایی

جدول ۵. ضریب همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری سازمان و مؤلفه‌های آن

بهره‌وری سازمان و مؤلفه‌ها	بهره‌وری	اثربخشی	کارایی
مهارت‌های ارتباطی	۰/۵۵ *	۰/۶۵ *	۰/۶۲ *
مهارت‌های کلامی	۰/۴۴ *	۰/۴۶ *	۰/۴۹ *
مهارت‌های شنیداری	۰/۴۰ *	۰/۴۲ *	۰/۲۷ *
مهارت‌های بازخور	۰/۲۴	۰/۲۱	۰/۲۰

رابطه معنی‌داری وجود ندارد؛ همچنین، بالاترین ضریب همبستگی به مهارت‌های ارتباطی مدیران و اثربخشی سازمان و پایین‌ترین ضریب همبستگی به مهارت‌های بازخور و کارایی مربوط است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و مهارت‌های کلامی و شنیداری با بهره‌وری سازمان و اثربخشی و کارایی رابطه معنی‌داری وجود دارد، اما بین مهارت‌های بازخور با بهره‌وری سازمان و اثربخشی و کارایی

## بحث و نتیجه گیری

براساس یافته‌های تحقیق، تنها تقریباً یک‌سوم از مدیران ادارات تربیت بدنی استان کرمان مهارت‌های ارتباطی بالایی داشتند. از آنجا که بیشتر وقت مدیران سازمان تربیت بدنی صرف تماس‌های مستقیم و رودررو با کارکنان می‌شود، ضرورت دارد که این مدیران مهارت‌های ارتباطی خود را افزایش دهند. بیش از نیمی از کارمندان، بهره‌وری سازمان را متوسط ارزیابی کردند؛ بنابراین، با توجه به وجود ارتباط بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری سازمان، به نظر می‌رسد اگر مدیران مهارت‌های ارتباطی خود را بالاتر ببرند، امید است که سازمان با بهره‌وری بیشتری به کار خود ادامه دهد. نتایج بیانگر آن است که بین مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های کلامی و مهارت‌های شنیداری مدیران با بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمان، رابطه معنی‌داری وجود دارد، اما بین مهارت‌های بازخور مدیران و بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمان، رابطه معنی‌داری وجود ندارد. علاقه‌بند (۱۳۸۳)، در تعریف سازمان گفته که یکی از شرایط تحقق اهداف سازمان، برقراری روابط منظم و منطقی بین افراد آن سازمان است و از آنجا که مدیریت هر سازمان، یکی از مهم‌ترین ارکان در هر سازمان است، هر مدیری اولین عامل برقرارکننده ارتباط است و فرایند ارتباط به توانایی‌ها و مهارت‌های او بستگی دارد؛ و اگرچه عوامل دیگر مهم‌اند، هیچ‌کدام جای مدیر را نمی‌گیرد (میرکمالی، ۱۳۷۸). اسماعیل-پور (۱۳۷۴) نیز داشتن ارتباطات اثربخش مدیران را باعث افزایش بهره‌وری سازمان می‌داند. کرامنیت (۲۰۰۹)، در تحقیقی، رابطه بین اصول انسانی و بهره‌وری سازمان را تأیید کرده است. شیکدر<sup>۲</sup> و سواقد<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نیز در تحقیقی به این نتیجه رسیده‌اند که نبود برخی عوامل باعث می‌شود بهره‌وری سازمان‌ها منفی شود؛ و آنها نبود ارتباطات مؤثر مدیر را یکی از این عوامل می-

دانند. سستری<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) هم در تحقیقی تأیید کرده که مهارت‌های ارتباطی مدیران، مقدمه‌ای برای عملکرد و بهره‌وری بالای سازمان است. کرامنیت (۲۰۰۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که برقراری اصول انسانی، اثربخشی سازمان را بالا می‌برد. به اعتقاد رابینز (۱۳۷۹)، ارتباطات اثربخش بازدهی کارکنان را بالا می‌برد، و افزایش بازدهی کارکنان به نوبه خود باعث افزایش کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. همچنین، مرتضوی (۱۳۸۸) به نقل از رنجبریان (۱۳۷۵) اظهار می‌دارد «ارتباطات اثربخش مدیران موجب ارزش کاری و عملکرد بالای سازمان می‌شود؛ که می‌توان آن را به نوعی به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان نسبت داد. کارگر (۱۳۸۸) نیز به این نتیجه رسیده است که توسعه نیروی انسانی بهره‌ور، کارایی سازمان را بالا می‌برد. ضایبان (۱۳۸۱) معتقد است که مهارت در ارتباطات کلامی نه تنها برای کسب شغل بلکه در عملکرد و بهره‌وری سازمان نیز تأثیرگذار است. به عقیده آلن و بلکبرن (۱۹۹۸)، در زندگی کاری، هنر خوب گوش دادن، کیفیت ارتباطات مدیران با کارکنان سازمان را بالا می‌برد و مدیران را قادر می‌سازد محبت، همکاری، همدلی و همفکری کارکنان را جلب کنند و از تنش‌ها و سوءتفاهم‌ها در محیط کاری بکاهند و باعث می‌شود مدیران در کارکنان نفوذ کنند و احساس مسئولیت و تعهد کاری آنان را افزایش دهند و بهتر و مؤثرتر به اهداف سازمانی - که در واقع همان افزایش بهره‌وری است - نایل شوند. رابینسون<sup>۵</sup> (۱۹۸۹) معتقد است موفقیت مدیر در ارائه بازخور باعث می‌شود تعهد سازمانی کارمندان افزایش یابد و عملکرد و بهره‌وری سازمان بیشتر شود. رابینز (۱۳۷۹) هم معتقد است توانایی در گوش دادن به شیوه‌ای مؤثر و ارائه بازخور موجب افزایش عملکرد اعضای سازمان می‌شود و این در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان را دربر دارد. مرتضوی (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیده است که افزایش

1. Cramnint, A.  
2. Shikdar, A. A.  
3. Sawaqed, N. M

4. Cestari, Alexandre  
5. Robinson, John E.

اثربخشی سازمان همبستگی بیشتری دارد. ضریب همبستگی بین مهارت‌های بازخور مدیران و بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمان به ترتیب ۰/۲۴، ۰/۲۱ و ۰/۲۰ بود؛ که از این یافته‌ها نتیجه می‌شود که مهارت‌های بازخور مدیران و کارایی سازمان با اختلاف اندکی رابطه‌ای ضعیف‌تر از بهره‌وری و اثربخشی سازمان دارد.

### کتابنامه

- آهنچیان، محمدرضا و منیدری، رضامنلی. ۱۳۸۳. «رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی»، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ش ۱۲، ص ۶۰-۳۱.
- اسماعیل پور، ناصر. ۱۳۷۴. نقش ارتباطات اثر بخش در افزایش بهره‌وری سازمان بورس اوراق بهادار (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- الوانی، مهدی. ۱۳۷۹. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- رایینز، استیفن. ۱۳۷۹. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ربوی، رجب. ۱۳۷۹. رابطه بین مهارت‌های انسانی مدیران و اثربخشی آنان در دبیرستان‌های شهر هشتروند (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه فردوسی مشهد.
- رضاییان، علی. ۱۳۸۱. اصول مدیریت. تهران: سمت.
- رضوی، محمد. ۱۳۸۴. اصول و مبانی تربیت بدنی. امل: شمال پایدار.
- رنجبریان، بهرام. ۱۳۷۵. «تعهد سازمانی»، مجله اقتصاد، ش ۲، ص ۱۳-۱۲.
- ریسی، پوران. ۱۳۸۸. «همبستگی هوش هیجانی مدیران با مهارت‌های ارتباطی مدیران بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین»، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، ش ۱۳، ص ۶۰-۵۲.
- ساعتچی، محمود. ۱۳۸۰. روان‌شناسی بهره‌وری. تهران: مؤسسه نشر و ویرایش.
- شیخ‌الاسلامی، حمید. ۱۳۷۷. بررسی عوامل مؤثر بر کارایی کارمندان ادارات دولتی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تهران.
- علاقه‌بند، علی. ۱۳۸۳. مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

مهارت‌های بازخور مدیران، تعهد سازمانی کارمندان را بالا می‌برد، و تعهد سازمانی خود از عوامل افزایش بهره‌وری سازمان است. رایینز (۱۳۷۹) معتقد است عواملی چون تحریف پیام و ابهام در پیام - که نتیجه ضعف مهارت‌های کلامی مدیران است - موجب کاهش اطمینان می‌شود و از این رو بر رضایت کاری کارمندان اثری منفی دارد؛ هر قدر پیام در ارتباطات کلامی کمتر تحریف شود، مدیر بهتر می‌تواند پیام خود را به کارکنان و اعضای سازمان منتقل کند؛ که نتیجه آن، افزایش عملکرد و در نهایت افزایش اثربخشی سازمان است. مهدی‌زاده (۱۳۷۵) و ربوی (۱۳۷۹) می‌گویند مدیران موفق در سازمان‌های با اثربخشی بالا، مهارت شنود بالایی دارند. رایینسون (۱۹۸۹) معتقد است توانایی مدیر در ارائه بازخور به کارمندان باعث افزایش ارتباطات مؤثر مدیر و کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان می‌شود.

دلیل متناقض بودن این تحقیقات با تحقیق حاضر را می‌توان به متفاوت بودن جامعه آماری نسبت داد یا شاید علت این باشد که مدیران ادارات تربیت بدنی استان کرمان از مهارت‌های بازخور لازم استفاده نمی‌کنند و یا کارمندان از دادن بازخور کافی به مدیران اجتناب می‌کنند و یا ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیقات متفاوت باشد.

همان‌گونه که مشاهده شد، مهارت‌های کلامی مدیران به ترتیب با بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمان رابطه معنی‌دار دارد؛ و از آنجا که در هر کدام از این متغیرها، ضریب همبستگی به ترتیب ۰/۴۴، ۰/۴۶ و ۰/۴۹ بود، می‌توان نتیجه گرفت که مهارت‌های کلامی مدیران با کارایی سازمان همبستگی بیشتری دارد. مهارت‌های شنیداری مدیران با بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمان رابطه معنی‌دار داشت؛ و از آنجا که در هر یک از این متغیرها ضریب همبستگی به ترتیب ۰/۴۰، ۰/۴۲ و ۰/۲۷ بود، می‌توان نتیجه گرفت که مهارت‌های شنیداری مدیران با



- کارگر، غلامرضا. ۱۳۸۸. «چگونه بهره‌وری را در یک سازمان افزایش دهیم؟»، دوماهنامه توسعه انسانی نیروی پلیس، ش ۲۳، ص ۴۵-۷۶.
- مرتضوی، سعید. ۱۳۸۸. بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران دبیرستان‌های پسرانه دولتی ناحیه ۶ مشهد (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه فردوسی مشهد.
- مقدس، علی‌اصغر. ۱۳۸۱. «بررسی جامعه‌شناختی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان ادارات دولتی شهر شیراز»، مجله علوم اجتماعی و انسانی، شماره اول، دوره نوزدهم، ص ۱۴۵-۱۳۹.
- مقیم، محمد. ۱۳۸۰. مدیریت رویکردی. پژوهشی. تهران: نشر ترمه.
- مهدی‌زاده، ایرج. ۱۳۷۵. بررسی رابطه بین مهارت‌های انسانی مدیران با اثربخشی آنان در مدارس راهنمایی شهر بیرجند (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه شهید بهشتی.
- میرسپاسی، ناصر. ۱۳۷۵. «موانع تقویت وجدان کاری»، مجله اقتصاد و مدیریت، ش ۲۳، ص ۲۸-۲۶.
- میرکمالی، محمد. ۱۳۷۸. روابط انسانی. تهران: یسطرون.
- نادریان، مسعود. ۱۳۸۶. «بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان»، نشریه حرکت، ش ۳۴، ص ۶۰-۶۷.
- همپلتون، چرچیل و پارکر، کارول. ۲۰۰۹. مهارت‌های ارتباطی. ترجمه جعفر اسحاقی و مازیار مؤدت. تهران: دیدار نو.
- هنزایی، زهرا. ۱۳۸۰. رابطه بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی.
- Alan, W. & Blacburn . 1998. Managing organizational Behavior. RWIN. INK.
- Cestari, Alexandre. 2009. "Communication Management I Virtual Project, FORD Motor Company Brazil", Cook, K. S. & Emerson, R. M(1984), Exchange Network and the Analaysis of Complex Organization Research in Sociology of Organization, London: JAI Press, INC.
- Cramnint, A. 2009. The Relation between Supervise and Managers with Efficiency in Organ. Washington, DC: BNA Books.
- Robinson, John E. 1989. Managing of Organizational Behavior. RWIN. INK.
- Shikdar, A. A. & Sawaqed, N. M. 2005. "Worker Productivity, and Occupational Health and Safety Issues in Selected Industries", Computer Industrial Engineering, New York, Vol. 45, p. 22-31.