

ارائه الگوی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری در هیئت‌های فوتبال استان کرمان با نقش میانجی هوش فرهنگی

رضا تفضلی زاده^۱، سید رحمان فریزنی گوهری^{۲*}

^۱ گروه مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

^۲ گروه تربیت بدنی، واحد جیرفت، دانشگاه آزاد اسلامی، جیرفت، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری در هیئت‌های فوتبال استان کرمان با نقش میانجی هوش فرهنگی می‌باشد. این پژوهش از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی است. به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی حسینی نژاد، بهره‌وری جاهد و هوش فرهنگی استفاده شد. جهت تعیین روایی از شاخص AVE و تعیین پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان هیئت‌های فوتبال استان کرمان که ۴۱۲ نفر بود. با توجه به اینکه از رویکرد معادلات ساختاری استفاده شد حجم نمونه با استفاده از فرمول وستلن ۲۳۷ نفر بود، که به شیوه‌ی نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد. نتایج نشان داد، اثر مثبت و معنادار مهارت‌های ارتباطی مدیران بر هوش فرهنگی ($\beta=0/199, p<0/05$)، تأثیر متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر بهره‌وری ($\beta=0/217, p<0/05$) و تأثیر متغیر هوش فرهنگی بر بهره‌وری ($\beta=0/170, p<0/05$) مشاهده شد. همچنین نتایج نشان داد، مهارت‌های ارتباطی مدیران علاوه بر تأثیر مستقیم، به طور غیرمستقیم و از طریق هوش فرهنگی نیز بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. به طور کلی، مدیران با یادگیری مهارت‌های ارتباط مؤثر و برقراری ارتباط، تیم خود را از اهداف و مسیر آگاه می‌کند؛ به ردیابی پیشرفت کار می‌پردازد و با شناسایی نقاط منفی و مثبت، بهره‌وری را بهبود می‌دهد. همچنین با درک ارزش استراتژیک هوش فرهنگی می‌توانند از تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند.

واژگان کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، مدیران، بهره‌وری، هوش فرهنگی، فوتبال.

۱- مقدمه

در نظام کنونی جهان بهره‌وری و ارتقای آن یکی از اهداف عمده سازمان‌های فعال و زنده است. در نظام متحول و پیشرو اولین گام کوشش برای شناخت و بهره‌وری و متعاقب آن تلاش برای تعیین عوامل مؤثر بر افزایش آن است که از شرایط لازم و ضروری تحقق رشد و توسعه به شمار می‌آید (وای و همکاران^۱، ۲۰۱۹). بهره‌وری عاملی است که با بقا و دوام حیات ملت‌ها گره خورده و یکی از معیارهای تعیین قدرت در جوامع بین‌المللی و محافل علمی است لزوم شناخت توانایی‌های بالفعل و بالقوه در دنیای بهره‌وری و سرمایه‌گذاری‌های کلان برای اشاعه و گسترش آن از اهم اولویت‌های امروزه نهادهای ورزشی کشور است (رازی فتاحی، ۱۳۹۸). در حقیقت، بهره‌وری نگرشی واقع‌گرایانه به کار و زندگی و معیاری است که به کمک آن می‌توان به‌طور مستمر وضعیت موجود را بهبود بخشید. اهمیت بهره‌وری با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی فناوری سرعت تبادل اطلاعات و تنوع سلیقه‌ها برکسی پوشیده نیست، بهره‌وری به شکلی فزاینده مبتنی بر دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های عقل انسان آموزش‌دیده است. مفهوم گسترش‌یافته بهره‌وری حاصل یک کسر ستانده به داده نیست بلکه سیستمی فکری است. نوعی نگرش عقلایی به زندگی و نوعی فرهنگ است. فرهنگی که انسان با فکر و اندیشه خود اعمال خود را بر ارزش و واقعیت‌ها منطبق می‌کند و سعی دارد بهترین نتیجه مادی و معنوی را در زندگی کسب کند (داوسون و همکاران^۲، ۲۰۱۹).

مدیران امروزه هیئت‌های فوتبال برای دستیابی به اهدافی نظیر ساخت تیم‌های قوی‌تر و بهتر تنها شاخص‌های افزایش بهره‌وری را به استخدام ورزشکاران و مربیانی که توانایی خرید آن‌ها را دارند و ساخت مجموعه‌های ورزشی جدید با امکانات مدرن تعیین می‌نمایند. در صورتی که بهره‌وری به‌عنوان یک اصطلاحی چندبعدی معنای آن بسته به زمینه‌ای که در آن استفاده می‌شود می‌تواند متفاوت باشد. تولید در محیط ورزشی، همان‌طور که توسط سورایانو^۳ (۲۰۰۹) اشاره شده است کاملاً متفاوت از تولید در بیشتر بازارهای دیگر است. به‌عنوان مثال در اکثر صنایع با حذف رقابت رفاه یک سازمان بهبود می‌یابد. در ورزش اما پویایی متفاوت است حذف رقابت به‌طور مؤثری صنعت را از بین می‌برد علاوه بر این، سایر سازمان‌ها نه تنها باید به حیات خود ادامه دهند، بلکه باید در شرایطی که رقبا آن‌ها از قدرت نسبتاً مساوی برخوردار هستند، عملکرد بهتری نیز داشته باشند؛ به‌عبارت‌دیگر، امروزه هیئت‌های فوتبال چیزی فراتر از یک سازمان ورزشی ساده هستند؛ زیرا آن‌ها به واحدهای تجاری پیچیده‌ای تبدیل شده‌اند (گارسیا پرز و همکاران^۴، ۲۰۲۰). لازمه تحقق بخشیدن به اهداف و تعیین شاخص‌های مؤثر در افزایش بهره‌وری شناخت همه عوامل مؤثر در بهره‌وری سازمانی و فردی می‌باشد. لازمه ارتقا بهره‌وری در هیئت‌های فوتبال تجهیز مدیران با مهارت‌های ارتباطی مؤثر است (یاسر و همکاران^۵، ۲۰۱۵).

مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه‌ی برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند. مهارت‌های ارتباطی آن دسته از مهارت‌هایی هستند که افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند و شامل مهارت‌های مختلفی هستند که مهم‌ترین آن‌ها مهارت‌های کلامی، گوش دادن مؤثر و بازخورد است. مهارت‌های ارتباطی که به آن مهارت‌های اجتماعی نیز می‌گویند شامل: توانایی‌ها، دانایی‌ها و آگاهی‌های اجتماعی افراد است که باعث انجام رفتارهای هدفمند و همراه با رضایت و موفقیت می‌شود (هراتی و همکاران، ۱۳۹۵). یادگیری اصول و قواعد برقراری ارتباط مؤثر، خود یکی از عوامل مهم سلامت و بهداشت روانی است. با این توصیف وقتی وارد سازمان‌ها می‌شویم، کیفیت ارتباطات و بهره‌وری آن، نقش اثرگذار و بی‌بدیلی می‌یابد. زمانی که سازمان‌ها به‌عنوان یکی از واحدهای اساسی اجتماعی به وجود آمدند بالتبع، بحث ارتباطات یکی از مباحث مهم در سازمان‌ها گردید. اهمیت سازمان‌ها نیز بر هیچ کس پوشیده نیست. نقصان در مهارت‌های ارتباطی موجب کاهش احتمال موفقیت مدیر می‌شود و در نهایت تأثیر منفی بر اثربخشی سازمان

^۱ Way et al

^۲ Dawson et al

^۳ Soriano

^۴ Garcia-Perez et al

^۵ Yasar

دارد. ریشه‌ی بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سیستم ارتباطی و به‌طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد (دانیجلا^۱، ۲۰۱۱). از جمله مشکلاتی که مدیران در سازمان‌های ورزشی کمتر به آن توجه دارند، توجه ویژه به مهارت‌های ارتباطی از جمله مهارت کلامی می‌باشد چرا که بیشترین مهارتی که توسط افراد در فرایند ارتباطات استفاده می‌شود مهارت گفتاری است ضمن اینکه دارا بودن مهارت شنودی کمک زیادی به فرایند ارتباط مؤثر کرده همچنین باید توجه داشت که مهارت‌های بازخوردی به مدیران ورزشی کمک ویژه‌ای جهت تحلیل بهتر در درک معانی و مفاهیمی ارتباطات می‌کند ضمن اینکه این مهارت‌ها می‌تواند در فرایند ارتباطات بین فردی نقش مهمی داشته باشد (نظری و همکاران، ۱۳۹۵). در نظام ارزشی جامعه ما ورزش به‌عنوان پدیده ارزشمند فرهنگی و اجتماعی به شمار می‌رود سازمان‌های ورزشی به‌عنوان متولیان اجرای ارتباط مدیران با کارکنان یکی از عرصه‌های با اهمیت و تأثیرگذار تعامل سازمانی بر تولید و خدمات‌رسانی سازمانی است. رهبران مؤثر از طریق ارتباطات پل‌ها را می‌سازند و با سخنان و عملکردشان گذشته و حال را به یک دید الهام‌بخش نسبت به آینده متصل می‌کنند از این رو به نظر می‌رسد برنامه‌های ارتباطی ورزشی باید به چشم‌اندازی در توسعه علمی در سازمان‌های ورزشی تبدیل گردد (گیو^۲، ۲۰۰۹).

یوکل^۳ (۲۰۰۸) اشاره می‌کند که معمولاً رفتارهای رهبری برنامه‌های مدیریت شکل‌های ساختاری و ابتکارات بیرونی و نحوه استفاده از آن‌ها بر عملکردهای سازمانی اثرگذار می‌باشد در بین مواردی که عنوان شد برنامه‌ها و سیستم‌های مدیریت بیشتر اثرگذار می‌باشند (یوکل، ۲۰۰۸). در همین راستا پوکوزوار دوسکی^۴ (۲۰۰۲) اشاره بر این دارد که شناخت مهارت‌های ارتباطی افراد و اعمال نفوذ بر آنان به‌منظور تحقق اهداف سازمانی موضوعی اساسی در مطالعه رفتار انسانی است. انسان در پرتو تبادل اطلاعات و برقراری ارتباطات گسترده می‌تواند با تفکر و اندیشه نو بر واقعیت‌های تازه دست یابد و بدین ترتیب در توسعه‌سازمانی و بالندگی جامعه نقش داشته باشد ایجاد ارتباط، احساس اجتماعی بودن را در انسان بر می‌انگیزد و در برقراری این ارتباط فرد به مهارت‌های تازه و طرز فکرهای جدید دست یابد تا جایی که هر چه سازمان‌ها گسترده‌تر می‌شوند ارتباطات انسانی شکل پیچیده‌تری به خود می‌گیرند (سهرابی و محرم زاده، ۱۴۰۰). از طرفی سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که بتوانند به‌صورت گروهی عملکرد خوبی داشته باشند و از سوی دیگر توانایی برقراری ارتباط و تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را دارا باشند بنابراین لازم است با فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و به‌طور مناسب با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط برقرار کند. برای این منظور افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند (کوک و توران^۵، ۲۰۱۸). در حوزه ورزش نیز در مقایسه ابعاد هوش فرهنگی داوطلبان بر اساس سابقه کار داوطلبی آنان تنها در بعد هوش فرهنگی فرا شناختی بر اساس سابقه کار داوطلبی تفاوت معنی‌داری وجود داشته است. هوش فرهنگی را مشتمل بر چهار جزء فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری می‌دانند. در همین رابطه بر اساس تحقیقات انجام‌شده بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری مدیران رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. ضمن اینکه بین هوش با اثربخشی گروهی رابطه وجود دارد (سهرابی و محرم زاده، ۱۴۰۰). مدیران باید از تنوع فرهنگی آگاه بشوند و بتوانند توانایی این رو به وجود بیاورند که با مردمی که با خودشان متفاوت هستند روابط کاری و حرفه‌ای داشته باشند. به زبان دیگر کسانی که موفق می‌شوند راحت‌تر با شرایط کنار بیایند کسانی هستند که تفاوت‌ها را بیشتر می‌پذیرند (لام و همکاران^۶، ۲۰۲۲). 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 می‌باشند. این نوع از هوش توانایی و مهارت ویژه‌ای است که به فرد این امکان را می‌دهد تا در موقعیت‌های چند فرهنگی بتوانند به‌طور اثربخش

^۱ Danijela

^۲ Guo

^۳ Yukl

^۴ Poczwardowski

^۵ Kock & Turan

^۶ Lam et al

به انجام وظیفه بپردازد. هوش فرهنگی همچنین به ما یک ساختار و یک زبان برای فهم تفاوت‌ها و سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها را می‌دهد اما نه فقط تحمل کردن و نادیده گرفتن آن‌ها (گوانگ^۱، ۲۰۲۲).

بر اساس قابلیت‌های مدیریتی، مدیران را برحسب هوش فرهنگی می‌توان در یکی از طبقات (محلی، تحلیل‌گر، شهودی، سفیر و تقلیدی) تقسیم نمود که هر یک از مدیران ویژگی‌های خاص خود را درک کند و در جستجوی مزیت‌های رقابتی باشد باید توجه داشت که هوش فرهنگی یک مهارت اکتسابی است که توان فهم یک فرهنگ یادگیری فزاینده در مورد آن و به تدریج شکل‌دهی طرز فکر فرد برای سازش با آن فرهنگ را ایجاد می‌کند تا به هنگام برخورد با دیگر فرهنگ رفتار خود را بهتر با آن وفق دهد (جویدیت و رودناک^۲، ۲۰۲۳) از این رو تلاش در جهت تبیین رفتارهای انسان، با توجه به پیچیدگی و گستردگی روابط انسانی و ماهیت پیچیده محیط کار و ویژگی‌های منحصربه‌فرد افراد از دغدغه‌های مدیران جهت شناخت نقاط پیدا و پنهان عوامل موفقیت سازمانی به شمار می‌رود. با توجه به جایگاه و اهمیت هیئت‌های فوتبال و وظایف بسیار خطیر و ارزشمند آن‌ها یعنی توسعه و ترویج ورزش فوتبال در سطح همگانی و نخبه، هماهنگی مسابقات در سطح محلی و ملی، انتخاب، آموزش و توسعه تیم‌های ملی جهت حضور در میدان‌های بین‌المللی و از طرفی وابستگی آن‌ها به منابع مالی دولت برای ارائه خدمات و اجرای برنامه‌های خود می‌باید در مقابل عملکرد خود پاسخگو باشند. سازمان‌های ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از این رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود عملکرد خود را بهبود بخشند. لذا این پژوهش درصدد است تأثیر مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی مدیران را در راستای ارتقا بهره‌وری در هیئت‌های فوتبال استان کرمان را مورد بررسی قرار دهد. در همین راستا پرسش اصلی تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

آیا بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری در هیئت‌های فوتبال استان کرمان با نقش میانجی هوش فرهنگی رابطه وجود دارد؟

۲- مبانی نظری

مهارت‌های ارتباطی مدیران

منظور از مهارت‌های ارتباطی آن دسته از مهارت‌هایی هستند که به واسطه آن افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرایند ارتباط شوند فرایندی که افراد در طی آن، اطلاعات افکار و احساسات خود را به صورت کلامی و غیرکلامی با یکدیگر در میان می‌گذارند این مهارت‌ها مشتمل بر درک پیام‌های کلامی و غیرکلامی، نظم‌دهی به هیجان‌ها گوش دادن بینش نسبت به فرایند ارتباط و واقعیت ارتباط است که اساس مهارت‌های ارتباطی را تشکیل می‌دهد (ال حمیاریا و همکاران^۳، ۲۰۲۰).

بهره‌وری

بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی و با کاهش هزینه‌های انجام کار، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای حقیقی به جای دستمزدهای اسمی و جاری و بهبود معیارهای زندگی به گونه‌ای که به نفع سازمان‌ها و مصرف‌کننده باشد. در واقع بهره‌وری را استفاده کارآمد از عوامل تولید برای تولید کالاها و خدمات تعریف نمود. رشد بهره‌وری کل عوامل تولید، موجب کاهش هزینه‌های تولید و افزایش قدرت

^۱ Guang

^۲ Judit & Rudnak

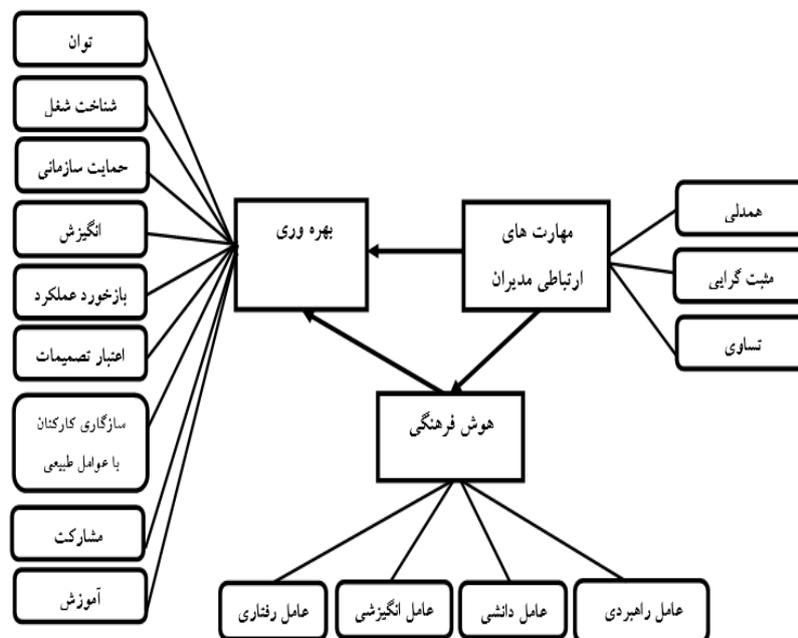
^۳ Al-Hemiary et al

رقابت تولیدکننده‌ها در بازار می‌شود. در واقع، رشد بهره‌وری کل عوامل تولید، سبب کاهش سطوح قیمت‌ها می‌گردد. بهره‌وری، منبع اصلی و اساسی توسعه ملی و بقای صنایع می‌باشد (گازمن راجا و گازمن راجا، ۲۰۲۱).

هوش فرهنگی

هوش فرهنگی توانایی فرد برای تطبیق با ارزش‌ها سنت‌ها و آداب و رسوم متفاوت است، بنابراین اشاره به شکلی از هوش موقعیتی و مکانی دارد که رفتارهای هوشمندانه تطابقی از نظر فرهنگی با ارزش‌ها و باورهای یک جامعه یا فرهنگ‌های خاص پیوند می‌خورد محققان هوش فرهنگی را توانایی فرد در انجام اثربخش وظایف در موقعیت‌های متفاوت فرهنگی تعریف کرده‌اند. توماس (۲۰۱۵) معتقد است که هوش نوعی شایستگی چندوجهی است که شامل دانش فرهنگی عمل متفکرانه و فهرستی از مهارت‌های رفتاری می‌باشد. هوش فرهنگی کلید موفقیت در دنیای کنونی است. پژوهشگران اصلی هوش فرهنگی معتقدند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند؛ حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند (جویدیت و رودناک، ۲۰۲۳).

مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

۳- پیشینه تحقیق

آخوند زاده یزدی و دهقان (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان رابطه هوش معنوی بر بهره‌وری و موفقیت مدیران ورزشی استان یزد انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد تغییرات ابعاد هوش معنوی با بهره‌وری و موفقیت رابطه مستقیم و معناداری دارد و تقویت این ابعاد تأثیر مثبتی در بهره‌وری و موفقیت افراد دارد و به دنبال آن، تقویت ارتباطات درون فردی و بین فردی کارکنان با یکدیگر موجب افزایش عواطف و همچنین بالا رفتن حالات معنوی در میان آن‌ها می‌گردد. نتایج این پژوهش نشان داد کلیه مؤلفه‌های هوش معنوی بر موفقیت شغلی و بهره‌وری افراد تأثیر معنادار دارد. ییلویی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان

^۱ Guzmán-Raja & Guzmán-Raja

مدل‌سازی عوامل مؤثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال انجام دادند. یافته‌ها بخش کیفی نشان داد که مسائلی همچون؛ آموزشی و یادگیری، توجه به هوادار، بودجه و مالی، رهبری و مدیریتی، ابزار و رفتار حرفه‌ای، پیش‌بینی و آینده‌نگری و بازاریابی و حامی‌گری به‌عنوان مقوله‌های مؤثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای مطرح شدند. سهرابی و محرم‌زاده (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان طبقه‌بندی مدیران از طریق مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی انجام دادند. 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 این رو لازمه برنامه‌ریزی صحیح در این سازمان‌ها برای ارتقای مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی برای مدیران ورزشی به‌عنوان افراد اثرگذار در این سازمان‌ها ضروری است. میرکازمی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان طراحی ابزار سنجش عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران انجام دادند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های آماری پرسشنامه‌ای شامل ۶ بعد عوامل مدیریتی با ۱۲ سؤال، عوامل اقتصادی و محیطی با ۱۱ سؤال، عوامل سازمانی با ۱۱ سؤال، عوامل روانی با ۸ سؤال، عوامل فرهنگی و اجتماعی با ۸ سؤال و عوامل فردی با ۳ سؤال فراهم آورد. همچنین شاخص‌های برازندگی و نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن ابزار تدوین شده بود. از ابزار طراحی شده با توجه به روایی و پایایی مناسب آن می‌توان به‌عنوان معیاری برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی استفاده کرد. شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری و تعیین میزان آن‌ها به‌وسیله‌ی ابزار طراحی شده می‌تواند گامی مؤثر در راستای ارتقای سطح بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌ها باشد. نظری و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با هوش فرهنگی و نقش آن در طبقه‌بندی مدیران سازمان‌های ورزشی و ارائه مدل انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی رابطه معناداری وجود دارد و مدل پیشنهادی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد؛ از این رو، لازمه برنامه‌ریزی صحیح در این سازمان‌ها به‌منظور ارتقای مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی برای مدیران ورزشی به‌عنوان افراد اثرگذار در این سازمان‌ها ضروری می‌باشد.

دینی و همکاران^۱ (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی، درگیری کاری و مهارت‌های ارتباطی بر بهره‌وری کارکنان انجام دادند. نتایج آزمون نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و مهارت‌های ارتباطی تأثیری کمی بر بهره‌وری کارکنان ندارد، در حالی که مشارکت کاری تأثیر نسبی بر بهره‌وری کارکنان دارد. فرهنگ سازمانی، درگیری کاری و مهارت‌های ارتباطی به‌طور همزمان تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارند. بوت و همکاران^۲ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان تأثیر هوش فرهنگی بر بهره‌وری کارکنان در پروژه‌های بزرگ انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد تأثیر هوش فرهنگی (CQ) و نقش میانجی رفتار کاری نوآورانه را بر بهره‌وری شغلی کارکنان تأیید می‌شود. سکاریا و مونتایر^۳ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان هوش فرهنگی و بین فرهنگی و اثربخشی در میان مربیان انجام دادند. برای اثربخشی، مربیان پرستاری نمره کمتری در مهارت‌های پیام‌رسانی داشتند که شامل تعاملات موثر برای انتقال پیام‌های خاص به یک فرهنگ یا گروه خاص بود. یافته‌های کمی اولیه توسط روایت‌های مربیان پرستاری توضیح داده شده که نشان می‌دهد کسب هوش فرهنگی یک فرایند مستمر دانستن و یادگیری از طریق اشتراک‌گذاری فعال است و حساسیت فرهنگی با استانداردهای حرفه‌ای پرستاری همپوشانی دارد. در صورت وجود معضلات مرتبط با فرهنگ، مربیان پرستاری به استانداردهای حرفه‌ای آگاهی فرهنگی و عملکرد ایمن فرهنگی متوسل و هدایت می‌شوند. تحقیقات آینده ممکن است نیاز به بررسی این داشته‌ها باشد که چگونه معیارهای عینی هوش فرهنگی و شواهد مبتنی بر تجربه از مربیان پرستاری در شکل‌دهی الزامات و استانداردهای حرفه‌ای پرستاری اعمال شده در برنامه درسی پرستاری نقش دارند. گارمولگی و رودناک^۴ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و شایستگی‌های مدیریت انجام دادند. یافته‌های ما نشان

^۱ Dini et al

^۲ Butt et al

^۳ Skaria & Montayre

^۴ Garamvölgyi & Rudnák

می‌دهد که مدیران با هوش فرهنگی بالاتر در نقش‌های رهبری خود مؤثرتر هستند و نتیجه می‌گیریم که هوش فرهنگی رهبران به درک مثبت تری از عملکرد رهبری در تیم‌هایی کمک می‌کند که با تنوع فرهنگی قابل توجهی مشخص می‌شوند.

۴- روش تحقیق

در این پژوهش به منظور ارائه الگوی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری در هیئت‌های فوتبال استان کرمان با نقش میانجی هوش فرهنگی ابتدا از طریق بررسی مبانی نظری مربوط به موضوع ابعاد مربوط به متغیرهای پژوهش شناسایی شد و الگوی مربوطه در جامعه هدف مورد آزمون قرار گرفته است. با توجه به موارد گفته‌شده، روش پژوهش حاضر کمی از نوع اکتشافی، برحسب هدف، بنیادی-کاربردی، برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان هیئت‌های فوتبال استان کرمان به تعداد ۴۱۲ نفر می‌باشد با توجه به اینکه از رویکرد معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است، حجم نمونه بین ۵ تا ۱۰ برابر تعداد سؤالات پرسشنامه‌ای که بیشترین سؤال را دارد (پرسشنامه بهره‌وری) در نظر گرفته شد (وستلان^۱، ۲۰۱۰). بدین منظور ۲۳۷ نفر از مدیران و کارکنان هیئت‌های فوتبال استان کرمان به شیوه‌ی نمونه‌گیری در دسترس و طبقه‌ای مدنظر قرار می‌گیرد که پس از توضیح روند کار از آن‌ها خواسته می‌شود پرسشنامه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران، بهره‌وری و هوش فرهنگی را تکمیل نمایند. جدول ۱ تعداد مدیران و کارکنان هیئت‌های فوتبال استان کرمان را نشان می‌دهد:

جدول ۱. جامعه آماری بخش پژوهش

شهر	حجم جامعه	حجم نمونه
کرمان	۹۲	۶۳
بم	۲۳	۱۱
رفسنجان	۳۲	۱۸
کهنوج	۲۴	۱۴
بردسیر	۲۶	۱۳
بافت	۳۸	۲۱
انار	۲۲	۱۵
جیرفت	۲۷	۱۷
راور	۱۹	۵
سیرجان	۴۱	۲۱
شهربابک	۲۴	۱۳
زرنند	۲۶	۱۴
کوهبنان	۱۸	۱۲
کل	۴۱۲	۲۳۷

یکی از ابزارهای اصلی مورد استفاده در این پژوهش مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب، مجلات و ... است. از نتایج این مطالعه در تدوین مبانی نظری پژوهش استفاده شده است. این اقدام مبانی تهیه مدل پژوهش و استخراج عوامل اولیه متغیرهای مهارت‌های ارتباطی مدیران، بهره‌وری و هوش فرهنگی است. در این پژوهش جهت گردآوری داده‌های موردنیاز، از ۳ پرسشنامه استاندارد مهارت‌های ارتباطی مدیران حسینی نژاد (۱۳۹۱)، پرسشنامه استاندارد بهره‌وری جاهد (۱۳۸۵) و پرسشنامه استاندارد هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد.

جدول ۲. گروه‌بندی سؤالات پرسشنامه‌های پژوهش

^۱ Westlan

شماره سؤال‌ها	تعداد سؤال‌ها	مؤلفه	ابعاد
۱ تا ۱۲	۱۲	مثبت‌گرایی	مهارت‌های ارتباطی مدیران
۱۳ تا ۲۱	۹	همدلی	
۲۲ تا ۳۰	۹	تساوی	
۱، ۳، ۵، ۶	۴	توان	بهره‌وری
۷، ۸، ۹، ۱۰	۴	شناخت شغل	
۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸	۶	حمایت سازمانی	
۱۹، ۲۰، ۲۲	۳	انگیزش	
۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹	۷	بازخورد عملکرد	
۱۱، ۳۰، ۳۱	۳	اعتبار تصمیمات	
۱۳، ۳۱، ۳۲، ۳۳	۴	سازگاری کارکنان با عوامل طبیعی	
۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸	۵	مشارکت	
۲، ۴، ۳۹، ۴۰، ۴۱	۵	آموزش	
۱ تا ۴	۴	عامل راهبردی	
۵ تا ۱۰	۶	عامل دانشی	
۱۱ تا ۱۵	۵	عامل انگیزشی	
۱۶ تا ۲۰	۵	عامل رفتاری	

جدول ۳. نمره گذاری پرسشنامه‌های پژوهش

مهارت‌های ارتباطی مدیران						
بیشتر اوقات	اغلب	بعضی اوقات	بندرت	هرگز		
۱	۲	۳	۴	۵		
بهره‌وری						
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
۱	۲	۳	۴	۵		
هوش فرهنگی						
کاملاً مخالفم	مخالف	نسبتاً مخالفم	نمی‌دانم	نسبتاً موافقم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷

به‌منظور بررسی روایی محتوای سؤالات پرسشنامه‌های پژوهش از نظر عده‌ای از اساتید، خبرگان و صاحب‌نظران (حوزه مدیریت ورزشی) استفاده شده است که مقادیر بر اساس جدول ۴ به دست آمده است.

جدول ۴. روایی ابزار پژوهش

متغیر	میانگین واریانس استخراج (AVE)
مهارت‌های ارتباطی مدیران	۰/۶۹۹
بهره‌وری	۰/۷۲۳
هوش فرهنگی	۰/۷۰۵
مقدار قابل قبول	>۰/۵

برای بررسی پایایی درونی در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از افراد نمونه آماری، استفاده می‌شود که بر اساس جدول ۵ بدست آمده است.

جدول ۵. پایایی درونی ابزار پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ
مهارت‌های ارتباطی مدیران	۰/۸۰۱
بهره وری	۰/۷۵۲
هوش فرهنگی	۰/۷۳۳
مقدار قابل قبول	>۰/۷

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است و داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای SPSS ویراست ۲۳ و AMOS ویراست ۲۴ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

۵- یافته‌های مربوط به آمار استنباطی

در این بخش با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی الگوی پیشنهادی پژوهش پرداخته شد که نتایج آن در ادامه آمده است. قبل از بررسی الگوی پیشنهادی پژوهش، پیش‌فرض‌های معادلات ساختاری به طور کامل مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است که به صورت زیر است:

الف) غربال کردن داده‌ها: غربالگری داده‌ها، شامل تشخیص و تعدیل داده‌های گمشده و داده‌های پرت است (کلاین، ۱۳۹۱). بدین منظور پرسشنامه‌هایی که موارد پاسخ نداده شده بسیار داشته باشند را می‌توان از نمونه کنار گذاشت و داده‌های پرت تک‌متغیری را با کمک اندازه‌گیری نمره استاندارد (نمره‌های Z) تشخیص داده و به میانگین نزدیک کرد. جهت بررسی داده‌های پرت چندمتغیری از آماره ماهالانوبیس^۲ استفاده شده است. در الگوی ارائه شده، مفروضه داده‌های پرت چندمتغیری با استفاده از آماره مذکور مورد بررسی قرار گرفت و داده‌ای جهت حذف وجود نداشت.

ب) عدم هم‌خطی چندگانه^۳: در الگوی ارائه شده با توجه به مقادیر به دست آمده در جدول ۶ می‌توان گفت بین متغیرهای پژوهش هم‌خطی چندگانه برقرار نیست؛ بنابراین این پیش‌فرض در الگو ارائه شده برقرار است.

جدول ۶. بررسی هم‌خطی در میان متغیرهای پژوهش

متغیر	عامل تورم واریانس
مثبت‌گرایی	۱/۰۱۷
همدلی	۲/۱۱۳
تساوی	۲/۱۱۷
عامل راهبردی	۳/۳۲۰
عامل دانشی	۳/۰۸۷
عامل انگیزشی	۲/۵۱۲
عامل رفتاری	۲/۰۳۲
توان	۴/۴۸۸
شناخت شغل	۵/۳۳۴
حمایت سازمان	۵/۲۴۰

۱. Screening Data

۲. Mahalanobis

۳. Variance Inflation Factor

متغیر	عامل تورم واریانس
انگیزش	۳/۶۲۳
بازخورد عملکرد	۲/۵۵۶
اعتبار تصمیمات	۴/۱۶۹
سازگاری کارکنان با عوامل طبیعی	۵/۸۶۵
مشارکت	۳/۳۴۷
آموزش	۱/۲۱۵
توان	۴/۴۸۸

ج) نرمال بودن داده‌ها: یکی از پیش‌فرض‌های مهم جهت بررسی فرضیات پژوهش در آزمون‌های آماری بررسی نحوه توزیع داده‌ها است. چنانچه داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند می‌توان از آزمون‌های پارامتری برای بررسی فرضیات استفاده کرد و در صورت عدم برقراری فرض نرمال، از آزمون‌های ناپارامتری استفاده می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مقدار بحرانی ضریب چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها در فاصله (۲/۵۸, ۲/۵۸-) قرار گرفته است. در این قسمت علاوه بر بررسی نرمال بودن داده‌های تک متغیری به بررسی نرمال بودن چندمتغیری^۱ داده‌ها پرداخته شد و با توجه به جدول ۷ این مفروضه برای داده‌های تک متغیری رعایت شده و داده‌های پژوهش حاضر نرمال هستند.

جدول ۷. بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	کجی	نسبت بحرانی	کشیدگی	نسبت بحرانی
مثبت گرایی	-۰/۳۸۸	-۲/۴۵۶	۰/۷۰۸	۲/۲۴۸
همدلی	۰/۱۸۵	۱/۱۷۱	۰/۳۸۸	۰/۹۱۴
تساوی	۰/۱۷۴	۱/۱۰۱	-۰/۰۳۵	-۰/۰۳۵
عامل راهبردی	-۰/۱۰۲	-۰/۶۴۶	-۰/۱۷۳	-۰/۵۴۹
عامل دانشی	-۰/۳۹۱	-۲/۴۷۵	۰/۵۸۴	۱/۸۵۴
عامل انگیزشی	۰/۱۲۵	۰/۷۹۱	-۰/۱۳۱	-۰/۴۱۶
عامل رفتاری	۰/۳۵۲	۲/۲۲۸	-۰/۰۹۱	-۰/۲۸۹
توان	۰/۳۵۷	۲/۲۵۹	۰/۱۹۷	۰/۶۲۵
شناخت شغل	۰/۱۵۳	۰/۹۶۸	۰/۰۴۲	۰/۱۳۳
حمایت سازمان	۰/۰۶۶	۰/۴۱۸	۰/۲۱۴	۰/۶۷۹
انگیزش	-۰/۲۴۱	-۱/۵۲۵	-۰/۲۱۹	-۰/۶۹۵
بازخورد عملکرد	۰/۰۹۱	۰/۵۷۶	-۰/۰۲۳	-۰/۰۷۳
اعتبار تصمیمات	۰/۱۳۱	۰/۸۲۹	-۰/۰۳۸	-۰/۱۲۱
سازگاری کارکنان با عوامل طبیعی	۰/۳۸۸	۲/۴۵۶	-۰/۱۸۳	-۰/۵۸۱
مشارکت	۰/۱۳۵	۰/۸۵۴	-۰/۲۱۶	-۰/۶۸۶
آموزش	-۰/۴۰۴	-۲/۵۵۷	-۰/۵۱۷	-۱/۶۴۱

د) استقلال خطاها: در این پیش‌فرض، بایستی خطاهای الگو (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش‌بینی شده توسط معادله پیش‌بینی) از یکدیگر مستقل باشند. به منظور بررسی استقلال خطاها از یکدیگر، از آزمون دوربین- واتسون^۳ استفاده

^۱. Multivariate Normality

^۲. Errors Independence

^۳. Durbin-Watson

می‌شود. اگر این آماره بین ۱/۵ تا ۲/۵ باشد به معنی عدم وجود خودهمبستگی در میان باقیمانده‌ها است. با توجه به مقادیر آماره دوربین واتسون در جدول ۸، می‌توان گفت در تمامی متغیرهای مورد بررسی خطاها ناهمبسته‌اند.

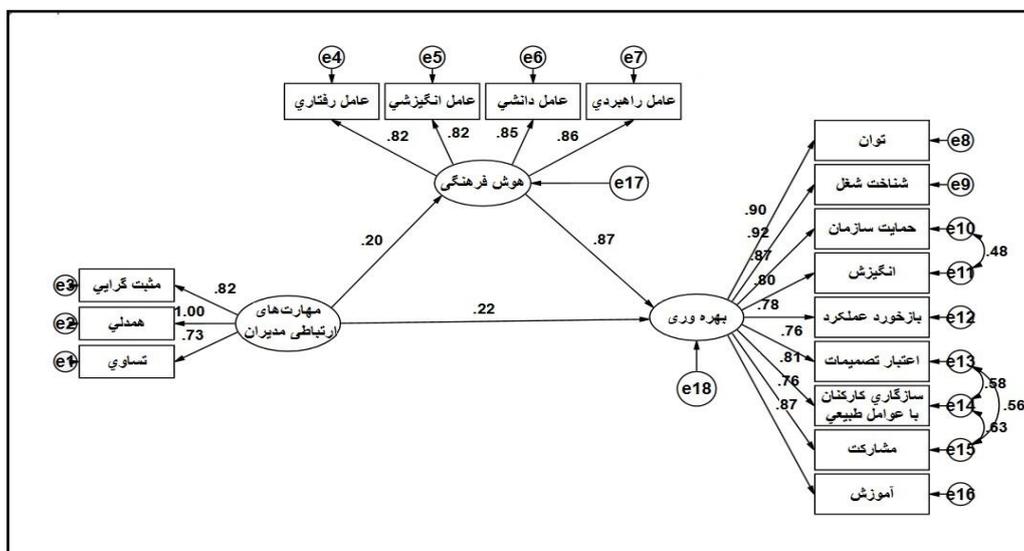
جدول ۸. بررسی استقلال خطاها

متغیر	آماره دوربین- واتسون
مهارت‌های ارتباطی مدیران	۱/۹۸۶
هوش فرهنگی	۲/۰۳۸
بهره‌وری	۱/۲۱۵

با توجه به برقراری پیش‌فرض‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری، در این قسمت نتایج مدل ساختاری بررسی خواهد شد. خروجی نرم‌افزار، نشان‌دهنده مناسب بودن الگوی پیشنهادی پژوهش است؛ به‌طوری که مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با (۰/۰۷۲)، مقدار کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF) برابر با (۱/۹۳۷) و مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با (۰/۹۱۶) است. سایر شاخص‌ها برای برازش الگوی پیشنهادی پژوهش در جدول ۹ آمده است. در مدل ساختاری برای بهبود شاخص‌های برازش از چهار رابطه کوواریانسی استفاده شد. جهت بررسی معنی‌داری فرضیه‌های پژوهش از نسبت بحرانی استفاده شده است. چنانچه نسبت بحرانی، بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد (در سطح خطای کمتر از ۵ درصد) فرضیه تأیید و رابطه معنادار بین دو متغیر حاصل می‌شود.

جدول ۹. شاخص‌های برازش الگوی پیشنهادی فرضیه‌های پژوهش

شاخص	حد قابل قبول	مقدار گزارش شده
کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF)	برابر یا کوچک‌تر از ۳	۱/۹۳۷
شاخص نیکویی برازش (GFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۱۶
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۰۱
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۰۵
شاخص برازش افزایشی (IFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۲۱
شاخص تاکر- لوئیس (TLI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۰۷
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۲۱
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۷۲



نمودار ۱. نتایج معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری در هیئت‌های فوتبال استان کرمان با نقش میانجی هوش فرهنگی رابطه وجود دارد.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شده در جدول ۱۰، نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار مهارت‌های ارتباطی مدیران بر هوش فرهنگی ($\beta=0/199, p<0/05$) است. همچنین نتایج نشان می‌دهد تأثیر متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر بهره‌وری ($\beta=0/217, p<0/05$) و تأثیر متغیر هوش فرهنگی بر بهره‌وری ($\beta=0/870, p<0/05$) در سطح ۵ درصد معنی‌دار است. نتایج جدول ۱۱ نشان می‌دهد که مهارت‌های ارتباطی مدیران علاوه بر تأثیر مستقیم، به طور غیرمستقیم و از طریق هوش فرهنگی نیز بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. همچنین بر اساس محاسبات انجام شده فاصله اطمینان معنی‌داری از روش بوت استرپ^۱ برای بررسی نقش میانجی متغیر هوش فرهنگی برابر (۰/۲۷۱، ۰/۰۴۸) به دست آمد که اگر فاصله اطمینان^۲ صفر را در برنگیرد، فرض بر این است که اثر غیرمستقیم به صورت معناداری وجود دارد. بر این اساس، اثر میانجی‌گری هوش فرهنگی بر رابطه‌های مورد بررسی تأیید می‌گردد.

جدول ۱۰. بررسی رابطه متغیرها در فرضیه اصلی

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	p-مقدار
مهارت‌های ارتباطی مدیران ← هوش فرهنگی	۰/۱۹۹	۲/۸۸۷	۰/۰۰۴
مهارت‌های ارتباطی مدیران ← بهره‌وری	۰/۲۱۷	۳/۴۰۵	۰/۰۰۱
هوش فرهنگی ← بهره‌وری	۰/۸۷۰	۱۳/۸۲۲	۰/۰۰۱

جدول ۱۱. بررسی نوع اثرات متغیرها در فرضیه اصلی

فرضیه	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
مهارت‌های ارتباطی مدیران ← هوش فرهنگی	۰/۱۹۹	-	۰/۱۹۹
مهارت‌های ارتباطی مدیران ← بهره‌وری	۰/۲۱۷	۰/۱۷۳	۰/۳۹۰
هوش فرهنگی ← بهره‌وری	۰/۸۷۰	-	۰/۸۷۰

فرضیه فرعی اول: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری در هیئت‌های فوتبال استان کرمان رابطه وجود دارد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شده در جدول ۱۲، نشان‌دهنده اثر افزایشی (مستقیم) و معنادار مهارت‌های ارتباطی مدیران بر بهره‌وری ($\beta=0/217, p<0/05$) است. به عبارتی می‌توان گفت با افزایش مهارت‌های ارتباطی مدیران هیئت‌های فوتبال استان کرمان، بهره‌وری افزایش پیدا می‌کند. بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، ۵ درصد از تغییرات بهره‌وری هیئت‌های فوتبال استان کرمان توسط مهارت‌های ارتباطی مدیران تبیین می‌شود.

جدول ۱۲. بررسی رابطه متغیرها در فرضیه فرعی اول

فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	p-مقدار
مهارت‌های ارتباطی مدیران ← بهره‌وری	۰/۲۱۷	۳/۴۰۵	۰/۰۰۱

فرضیه فرعی دوم: بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و هوش فرهنگی در هیئت‌های فوتبال استان کرمان رابطه وجود دارد.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شده در جدول ۱۳، نشان‌دهنده اثر افزایشی (مستقیم) و معنادار مهارت‌های ارتباطی مدیران بر هوش فرهنگی ($\beta=0/199, p<0/05$) است. به عبارتی می‌توان گفت با افزایش مهارت‌های ارتباطی مدیران هیئت‌های فوتبال استان کرمان، هوش فرهنگی افزایش پیدا می‌کند. بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، ۴ درصد از تغییرات هوش فرهنگی

۱. Boot strap

۲. Confidence Interval

هیئت‌های فوتبال استان کرمان توسط مهارت‌های ارتباطی مدیران تبیین می‌شود.

جدول ۱۳. بررسی رابطه متغیرها در فرضیه فرعی دوم

مقدار p	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
۰/۰۰۴	۲/۸۸۷	۰/۱۹۹	مهارت‌های ارتباطی مدیران ← هوش فرهنگی

فرضیه فرعی سوم: بین هوش فرهنگی و بهره‌وری در هیئت‌های فوتبال استان کرمان رابطه وجود دارد.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شده در جدول ۱۴، نشان‌دهنده اثر افزایشی (مستقیم) و معنادار هوش فرهنگی بر بهره‌وری ($\beta=0/۸۷۰, p<0/۰۵$) است. به عبارتی می‌توان گفت با افزایش هوش فرهنگی هیئت‌های فوتبال استان کرمان، بهره‌وری افزایش پیدا می‌کند. بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، ۷۶ درصد از تغییرات بهره‌وری هیئت‌های فوتبال استان کرمان توسط هوش فرهنگی تبیین می‌شود.

جدول ۱۴. بررسی رابطه متغیرها در فرضیه فرعی سوم

مقدار p	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
۰/۰۰۱	۱۳/۸۲۲	۰/۸۷۰	هوش فرهنگی ← بهره‌وری

۶. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار مهارت‌های ارتباطی مدیران بر هوش فرهنگی است. همچنین نتایج نشان می‌دهد تأثیر متغیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر بهره‌وری و تأثیر متغیر هوش فرهنگی بر بهره‌وری در سطح ۵ درصد معنی‌دار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که مهارت‌های ارتباطی مدیران علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم و از طریق هوش فرهنگی نیز بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. همچنین بر اساس محاسبات انجام‌شده فاصله اطمینان معنی‌داری از روش بوت استرپ برای بررسی نقش میانجی متغیر هوش فرهنگی برابر (۰/۲۷۱، ۰/۰۴۸) به دست آمد که اگر فاصله اطمینان صفر را در برنگیرد، فرض بر این است که اثر غیرمستقیم به‌صورت معناداری وجود دارد. بر این اساس، اثر میانجی‌گری هوش فرهنگی بر رابطه‌های مورد بررسی تأیید می‌گردد.

در تبیین این نتایج می‌توان گفت مهارت‌های ارتباطی را به‌عنوان یکی از ملزومات مدیریت برای مدیریت موفق و یاری‌رساننده سازمان در نیل به اهداف را می‌توان به انواع مهارت‌های کلامی، شنیداری و نوشتاری تقسیم کرد. تعهد سازمانی را نیز نوعی وابستگی و انضمام به سازمان می‌توان شناخت که به‌صورت پذیرش ارزش‌های سازمان و تمایل به باقی ماندن در سازمان تجلی پیدا می‌کند. مدیران با ارتقای مهارت ارتباطی خود می‌توانند به‌وسیله برقراری ارتباط مناسب، بهره‌وری نیروی انسانی و تعهد سازمانی را در کارکنان به وجود آورده و تقویت کنند که این امر قطعاً منجر به رضایتمندی مدیران و کارمندان، علاقه‌مندی کارمندان به کار و محیط کار، موفقیت سازمان و دسترسی سریع‌تر، بهتر و قطعی‌تر به اهداف سازمان می‌گردد؛ از آنجا که ارتباطات مهم‌ترین ارکان پدیدار شدن سازمان هاست، عامل تداوم بخش حیات آن نیز هست، چراکه تحقق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و نظارت، هدایت و انگیزش و تصمیم‌گیری نیز هر یک در چارچوب یک فرآیند ارتباطی و تعاملی امکان‌پذیر است. وجود و ارتقاء مهارت ارتباطی در مدیران می‌تواند در تبدیل محیط کاری به محیطی امن و رضایت‌بخش و فضایی آکنده از تعهد و وفاداری، کمک شایانی می‌کند و با بهبود بهره‌وری نیروی انسانی، سازمان و افراد را در نیل به اهداف یاری‌رساند. اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را یک مزیت رقابتی و قابلیت استراتژیک می‌دانند. در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می‌شود. سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند از تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی در جهت ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند. هوش فرهنگی به‌منزله چسبی است که می‌تواند در محیط متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند. افراد دارای هوش فرهنگی بالا، قادرند اثر قابل توجهی بر استراتژی‌های بازاریابی و توسعه محصول برای گروه‌های مشتریان در کشورهای مختلف داشته باشند. این افراد جز دارایی‌های ارزشمند سازمان

هستند و به‌خصوص در زمان بحران ارزش خود را بیشتر نمایان می‌سازند. در نتیجه، با استفاده از هوش فرهنگی می‌توان مکاشفه‌ها و قوانین جدیدی را برای تعامل اجتماعی در محیط فرهنگی نوین و بدیع از طریق ارتقای پردازش اطلاعات در یک سطح عمیق‌تر توسعه داد و با ارضای نیازهای روانی، پایه شرایط لازم برای رشد روان‌شناختی، انسجام‌یافتگی و نشاط ذهنی را فراهم آورد و زیربنای طیف وسیعی از رفتارهای فرد و ارتباطات سازمانی را تبیین نمود. در راستای نتایج حاصل از این فرضیه در پژوهش مستحفظیان و همکاران (۱۳۹۴) یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده این بود که میانگین مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی مدیران با سطح متوسط اختلاف معنی‌داری نداشته است ولیکن بین مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزش استان ارتباطی وجود نداشت. در مطالعه محرم زاده (۱۴۰۰) نتایج نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی رابطه معنی‌داری وجود دارد. در تحقیق مصطفوی و قادیان (۱۳۹۹) طبق نتایج به‌دست‌آمده تأیید شده که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد آن‌ها رابطه وجود دارد؛ یعنی با بالا رفتن مهارت‌های ارتباطی عملکرد مدیران نیز بیشتر می‌شود. کارانزا و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی نشان دادند هوش فرهنگی مدیران می‌تواند اثر مثبتی بر عملکرد شرکت داشته باشد. آن‌ها همچنین استدلال کردند که مدیران دارای هوش فرهنگی در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند روابط کسب‌وکار مؤثرتری بنا کنند که این می‌تواند عملکرد سازمان را تقویت کند و به بهبود بهره‌وری در کل سازمان منجر شود. در تحقیق سکاریا و مونتایر (۲۰۲۳) مشخص شد کسب هوش فرهنگی یک فرایند مستمر دانستن و یادگیری از طریق اشتراک‌گذاری فعال است و حساسیت فرهنگی با استانداردهای حرفه‌ای پرستاری همپوشانی دارد و موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. در پژوهش فکرت و همکاران (۱۳۹۱) نتایج بیانگر آن بود که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان بهره‌وری در ادارات تربیت‌بدنی استان کرمان و نیز بین مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های کلامی و مهارت‌های شنیداری مدیران با بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمان رابطه معنی‌داری وجود داشت. در پژوهش آخوند زاده یزدی و دهقان (۱۴۰۲) مشخص شد تقویت ارتباطات درون فردی و بین فردی کارکنان با یکدیگر موجب افزایش عواطف و همچنین بالا رفتن بهره‌وری در میان آن‌ها می‌گردد. در پژوهش نظری و همکاران (۱۳۹۵) نتایج نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی رابطه معناداری وجود دارد. در پژوهش بوت و همکاران (۲۰۲۳) نتایج نشان می‌دهد تأثیر هوش فرهنگی بر بهره‌وری شغلی کارکنان تأیید می‌شود.

برقرار کردن ارتباط مؤثر در مدیران مهارتی است که همه مدیران در داشتن آن متفق‌الانظر هستند. این مهارت‌ها مجموعه‌ای از توانایی‌های ارتباطی نوشتاری، کلامی و غیرکلامی مدیران محسوب می‌شوند. فراگیری این مهارت‌ها سبب احترام به مافوق می‌شود که در کنار آن دستیابی به نتایج مثبت برای سازمان را به همراه دارد؛ همچنین باعث ارتباط مؤثر در مدیریت می‌شود که همدلی بیشتری با کارکنان را در پیش دارد. داشتن مهارت‌های ارتباط مؤثر با مدیر بسیار حائز اهمیت است. چرا که سبب تبادل روان اطلاعات در سازمان می‌شود. این امر برای یک مدیریت شایسته، اصلی ضروری به شمار می‌رود که به‌واسطه آن می‌تواند اهداف سازمان را بهتر پیش ببرد؛ در واقع مدیر با یادگیری مهارت‌های ارتباط مؤثر و برقراری ارتباط، تیم خود را از اهداف و مسیر آگاه می‌کند؛ به ردیابی پیشرفت کار می‌پردازد و با شناسایی نقاط منفی و مثبت، بهره‌وری را بهبود می‌دهد. مدیرانی که از ارتباطات بین فردی بهتری برخوردارند، به خودشان بهتر جلب کنند، در کلام با شفافیت بیشتری صحبت می‌کنند، به نظرهای دیگران می‌توانند در مورد احساسات کارکنان و همکاران فهم بهتری داشته باشند، اعتماد دیگران را نسبت به خودشان بهتر جلب کنند، در کلام با شفافیت بیشتری صحبت می‌کنند، به نظرهای دیگران به‌خوبی گوش فرا دهند، انتقادات نسبت به خود را می‌شنوند و پس از تجزیه و تحلیل نسبت به جواب و برطرف کردن آن‌ها اقدام می‌کنند و صادقانه مفاهیم مدنظر خود را به دیگران انتقال می‌دهند. لذا با تقویت و آموزش این مهارت‌ها مدیران می‌توانند در حوزه فعالیت مدیریتی خود از عملکرد و موفقیت لازم برخوردار شده و اعتماد مسئولین مافوق، همکاران و زیردستان را نسبت به خود جلب کنند. از طرفی امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را مزیتی رقابتی و قابلیت استراتژیک می‌دانند. در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم موردنیاز رهبران و مدیران تلقی می‌شود. سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند از تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند.

در پایان نیز پیشنهاد می‌شود: یکی از موارد ارزیابی و انتخاب مدیران در سطوح عالی ورزش، سطح مهارت ارتباطی مدیران در طول عملیاتی مدنظر قرارداد. این عمل باعث خواهد شد تا مدیران ورزشی توجه ویژه‌ای به مهارت‌های ارتباطی در طول مدت خدمتی‌شان داشته باشند و درصدد تقویت این مهارت برآیند و تلاش کنند. افزایش سطح مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی مدیران در راستای ارتقا بهره‌وری در زمره سیاست‌های بنیادی هیئت‌های فوتبال قرار گیرد، برنامه‌های منظم و طرح‌های سازمانی مدونی بدین منظور اختصاص یابد. مدیران با تشویق به کار تیمی، برگزاری جلسات منظم برای تبادل نظرات و ایده‌ها و ایجاد فرصت‌های اجتماعی برای تقویت روابط بین فردی در بین کارکنان و با داشتن توانایی شنیدن نظرات مختلف، مذاکره مؤثر و ایجاد فضای باز برای بیان احساسات و نگرانی‌ها، مهارت‌های ارتباطی می‌توانند به حل تعارضات کمک کنند و بهره‌وری سازمانی را ارتقا دهند. مدیران هیئت‌های فوتبال با مواجه کردن کارکنان با موقعیت‌های جدید فرهنگی، به او کمک می‌کنند مهارت‌های کسب‌شده و نحوه به‌کارگیری آن‌ها را مورد ارزیابی مجدد قرار دهد. پس از این ارزیابی ممکن است در حوزه‌های خاصی خود را نیازمند آموزش بیشتری ببیند. به‌منظور ارتقای بهره‌وری کارکنان و به‌تبع آن اثربخشی و کارایی هیئت فوتبال، آموزش‌های لازم جهت آشنایی مدیران و کارکنان با خرده‌فرهنگ‌ها و فرهنگ‌ها متنوع و متعدد در قالب مهارت هوش فرهنگی در دستور کار و برنامه‌های سازمانی قرار گیرد. در پایان به محققین آینده پیشنهاد می‌شود: شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر هوش فرهنگی در مدیران وزارت ورزش و جوانان با استفاده از روش‌های کیفی مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد و در پژوهش‌های آتی هوش استراتژیک و هوش ارتباطی به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر در رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و بهره‌وری موردبررسی قرار گیرد.

منابع

- ۱- آخوندزاده یزدی، ح.، و دهقان بنادکی، م.، (۱۴۰۲). رابطه هوش معنوی بر بهره‌وری و موفقیت مدیران ورزشی استان یزد، اولین همایش ملی علوم ورزشی با رویکرد ورزش‌های همگانی، اردبیل
- ۲- حسینی نژاد، ک.، (۱۳۹۱). تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران (همدلی، مثبت‌گرایی، تساوی) بر رضایت شغلی کارکنان در ادارات امور مالیاتی استان گیلان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- ۳- رازی فتاحی، ک.، (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری اماکن ورزشی (مورد مطالعه: مشتریان باشگاه‌های ورزشی مشهد)، چهارمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در تربیت‌بدنی، علوم ورزشی و قهرمانی، تهران
- ۴- سهرابی، ز.، و محرم زاده، م.، (۱۴۰۰). طبقه‌بندی مدیران از طریق مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی، مجله مطالعات راهبردی جامعه شناختی در ورزش، دوره ۱، شماره ۱
- ۵- فکرت، ا.، حسامی، ح.، طبیبیان، س.ا.، نورائی، ط.، و قهرمان تبریزی، ک.، (۱۳۹۱). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان بهره‌وری ادارات تربیت بدنی استان کرمان
- ۶- مستحفظیان، م.، رهبری، س.، و طاهری، ح.، (۱۳۹۴). ارتباط مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزش استان اصفهان، فصلنامه مدیریت فراگیر، دوره: ۱، شماره: ۲
- ۷- مصطفوی کهنگی، ف.، و قادیان، ف.، (۱۳۹۹). نقش مهارت‌های ارتباطی در ارتقای عملکرد مدیران (مورد مطالعه: مدیران ارشد و میانی دانشگاه پیام نور)، مجله مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه تیر ۱۳۹۹، شماره ۲۳، صص ۹-۲۴.
- ۸- میرکاظمی، س.ع.، راستگو، س.، و خراشادیزاده، م.، (۱۳۹۶). طراحی ابزار سنجش عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران، مجله مدیریت و توسعه ورزش پاییز ۱۳۹۶، شماره ۱۱، صص ۱-۱۵.

- ۹- نظری، ر.، سهرابی، ز.، و احسانی، م.، (۱۳۹۵). رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با هوش فرهنگی و نقش آن در طبقه‌بندی مدیران سازمان‌های ورزشی و ارائه مدل، مجله مطالعات مدیریت ورزشی مهر و آبان ۱۳۹۵ شماره ۳۸
- ۱۰- هراتی، م.، فهیم دوین، ح.، و کشتی دار، م.، (۱۳۹۵). نقش میانجی هوش فرهنگی با مهارت‌های ارتباطی در رابطه بامدیریت ارتباط با مشتری، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۳، شماره ۱۱، صص ۲۷-۳۵.
- ۱۱- ییلویی، ب.، نظری، ر.، و زرگر، ط.، (۱۴۰۱). مدل سازی عوامل مؤثر در ارزیابی بهره‌وری باشگاه های حرفه ای فوتبال، مجله مطالعات مدیریت ورزشی بهمن و اسفند ۱۴۰۱ شماره ۷۶، صص ۲۲۱-۲۵۰.
- ۱۲- Al-Hemiarya, N. J; Cucchib, A; Al-Nuaimic, A. S; Al-Saffard, H; Al-Ani, H (۲۰۲۰). Inter-personal versus content: assessment of communication skills in Iraqi physicians. *Heliyon*, ۶(۱). ۱-۹
- ۱۳- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., & Ng, K.Y.(۲۰۰۴). The measurement of cultural intelligence. Paper presented at the ۲۰۰۴ Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the ۲۱st Century, New Orleans, LA.
- ۱۴- Butt, H. D., Laeeq, K., & Aijaz, U. (۲۰۲۳). Impact of Cultural Intelligence on Employee Productivity in Mega Projects. *Human Nature Journal of Social Sciences*, ۴(۲), ۱۴۲-۱۵۷.
- ۱۵- Danijela, S. (۲۰۱۱). How do teacher perceive their cultural intelligence? *Procedia and Behavioral Science*. ۱ (۱۱): ۲۷۶-۲۸۰.
- ۱۶- Dawson, J., Rigby-Brown, A., Adams, L., Baker, R., Fernando, J., Forrest, A., ... & Wilde, M. (۲۰۱۹). Developing and evaluating a tool to measure general practice productivity: a multimethod study. *Health Services and Delivery Research*, ۷(۱۳) ۱-۲۱۴.
- ۱۷- Garcia-Perez, A., Ghio, A., Occhipinti, Z., & Verona, R. (۲۰۲۰). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. *Journal of Knowledge Management* ۱-۲۷.
- ۱۸- Guo, K. and Sanchez, Y. (۲۰۰۹). *Work place Communication*. In N. Borkowski., Ed, *Organizational Behavior, Theory and Design*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers. ۲۰۰۹. ۷۱-۱۰۱.
- ۱۹- Guang, X. C., P. (۲۰۲۲). The Effects of Cultural Intelligence on Leadership Performance among Chinese Expatriates Working in Thailand. *Asian Bus. Manag.*, ۱۰۶-۱۲۸.
- ۲۰- Guzmán-Raja, I., & Guzmán-Raja, M. (۲۰۲۱). Measuring the Efficiency of Football Clubs Using Data Envelopment Analysis: Empirical Evidence from Spanish Professional Football. *SAGE Open*, ۱۱(۱), ۲۱۵۸۲۴۴۰۲۱۹۸۹۲۵۷.
- ۲۱- Lam, R., Cheung, C., & Lugosi, P. (۲۰۲۲). The Impacts of Cultural Intelligence and Emotional Labor on the Job Satisfaction of Luxury Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, ۲۱(۵), ۱۵۸-۱۶۹.
- ۲۲- Judit, G., & Rudnak, I. (۲۰۲۳). Exploring the Relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC). *Sustainability*, ۱۵, ۱.
- ۲۳- Kock, K., & Turan, M. (۲۰۱۸). The Impact of Cultural Intelligence on Social Skills among University Students. *Journal of Education and Learning*, ۷(۶), ۲۴۱-۲۴۹.
- ۲۴- Soriano, F. (۲۰۱۰). Innovative management strategies inspired by the football world do not enter the ball by chance. *Faculd De Direto*, ۴, ۱۱۶.
- ۲۵- Way, S. F., Morgan, A. C., Larremore, D. B., & Clauset, A. (۲۰۱۹). Productivity, prominence, and the effects of academic environment. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, ۱۱۶(۲۲), ۱۰۷۲۹-۱۰۷۳۳.
- ۲۶- Westlan, C. (۲۰۱۰). Lower Bounds on Sample Size in Structural Equation Modeling. *Electron. Commerce Res*: ۹ (۶): ۴۷۶-۴۸۷.
- ۲۷- Yasar, N. N., Isik, M., & Calisir, F. (۲۰۱۵). Intellectual capital efficiency: the case of football clubs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۰۷, ۳۵۴-۳۶۲.
- ۲۸- Yukl, G. (۲۰۰۸). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*. ۱۹ (۱):۷۰۸-۲۲.

- ۲۹- Poczwardowski, A., Barott, J., & Henschen, K. (۲۰۰۲). The athlete and coach: Their relationship and its meaning. results of an interpretative study. *International Journal of Sport Psychology*, ۳۳ (۱): ۱۱۶-۴۰.
- ۳۰- Carranza, G. María Teresa; Egri, Carolyn P. (۲۰۱۰). Managerial Cultural Intelligence and Small Business in Canada, *Management Review*, ۲۱. ۳.
- ۳۱- Butt, H. D., Laeeq, K., & Aijaz, U. (۲۰۲۳). Impact of Cultural Intelligence on Employee Productivity in Mega Projects. *Human Nature Journal of Social Sciences*, ۴(۲), ۱۴۲-۱۵۷.
- ۳۲- Dini, A. R., Nabella, S. D., & Nurmayunita, N. (۲۰۲۴). Effect of Organizational Culture, Work Engagement, and Communication Skills on Employee Performance in PT Dimas Pratama Indah. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, ۳(۰۲), ۷۲۸-۷۴۱.
- ۳۳- Skaria, R. Montayre, J. (۲۰۲۳). Cultural intelligence and intercultural effectiveness among nurse educators: A mixed-method study, *Nurse Education Today* Volume ۱۲۱, February ۲۰۲۳, ۱۰۵۷۱۴
- ۳۴- Garamvölgyi, J. Rudnák, I. (۲۰۲۳). Exploring the Relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC), *Sustainability* ۲۰۲۳, ۱۵, ۵۷۳۵.

Presenting the model of the relationship between managers' communication skills and productivity in football boards of Kerman province with the mediating role of cultural intelligence

Reza tafazoli zadeh¹, seyed Rahman farizani gohari²

¹ Department of sport management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

² Department of physical education, Ji.C., Islamic Azad University, Jiroft, Iran

Abstract

The objective of this study is to examine the relationship between managers' communication skills and productivity in the football boards of Kerman Province, with cultural intelligence acting as a mediating factor. Methodologically, the research is descriptive-correlational and aims at applied development. Data collection utilized the Hosseini Nejad Communication Skills Questionnaire, the Jahed Productivity Questionnaire, and the Cultural Intelligence Questionnaire. Validity was assessed using the AVE index, while reliability was determined via Cronbach's alpha. The statistical population included all managers and staff of the football boards in Kerman Province, numbering 412 individuals. Given the structural equation modeling approach, the sample size was determined to be 237 using the Westlen formula, and stratified sampling was employed. Data analysis was conducted using SPSS and AMOS software. The findings revealed a positive and significant effect of managers' communication skills on cultural intelligence ($p < 0.05$, $\beta = 0.199$), managers' communication skills on productivity ($p < 0.05$, $\beta = 0.217$), and cultural intelligence on productivity ($p < 0.05$, $\beta = 0.170$). Furthermore, the results indicated that managers' communication skills impact productivity not only directly but also indirectly through cultural intelligence. In summary, managers can enhance team awareness of goals and directions, track progress, and improve productivity by identifying strengths and weaknesses through effective communication skills. Additionally, by understanding the strategic value of cultural intelligence, they can leverage cultural differences and diversity to create a competitive advantage in the global market.

Key words: communication skills, managers, productivity, cultural intelligence, football.

¹ - corresponding author (frezani.70@gmail.com)