

نقش مهارت‌های ارتباطی معلمان ورزش بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی در بین کارشناسان تربیت بدنی اداره آموزش و پرورش اسلام‌شهر

رسول نظری^{۱*}، فاطمه امامی نسب^۲، طیبه زرگر^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۶/۲۹، تاریخ پذیرش: ۹۱/۷/۲۵

چکیده

هدف تحقیق حاضر، بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی معلمان ورزش بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی کارشناسی تربیت بدنی اداره آموزش و پرورش اسلام‌شهر است. این تحقیق از نوع توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را معلمان تربیت بدنی مرد و زن اسلام‌شهر تشکیل دادند. حجم جامعه آماری این پژوهش ۱۲۰ نفر می‌باشد. نمونه آماری تحقیق به صورت تصادفی از بین جامعه آماری انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش، شامل پرسشنامه اطلاعات فردی، مهارت‌های ارتباطی بارتون جی با پایایی (۰/۸۱) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی ساشکین با پایایی (۰/۸۴) بود. روش آماری شامل تجزیه و تحلیل این پژوهش، در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و مهارت‌های ارتباطی ارتباط معناداری وجود ندارد و معلمان از مهارت‌های ارتباطی مطلوبی ندارند.

واژگان کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، فرهنگ سازمانی، معلمان ورزش.

مقدمه

مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است (زاهدی، ۱۳۸۱). بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسؤل ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند. بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه 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 متفاوتی هستند که مهم‌ترین آنها مهارت‌های

ماهیت اجتماعی انسان ایجاد می‌کند که آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند. در چنین جوامعی ارتباطات یکی از مهمترین عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است (دعایی، ۱۳۷۳). سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند. بدیهی است که در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران است.

کلامی، گوش دادن مؤثر و بازخورد است (سجادی، ۱۳۸۱). مهارت کلامی عبارت است از به کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی به منظور ترغیب دیگران به انجام کار؛ گوش دادن مؤثر توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها، نظرات یا سوالات دیگران و درک آنهاست. مهارت بازخورد عبارت است از برگشت نتیجه پیام به طوری که فرستنده از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود (حقیقی و همکاران^۱، ۲۰۰۱). مهارت ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله ابزار کار مدیران آموزشی است که در موفقیت و اثربخشی آنان تأثیر بسزایی دارد (الوانی، ۱۳۷۹). نقصان در مهارت‌های ارتباطی موجب کاهش احتمال موفقیت مدیر می‌شود و در نهایت تأثیر منفی بر اثربخشی سازمان دارد. بین ارتباطات و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای مستقیم برقرار است، عواملی چون تحریف پیام و ابهام، موجب تضعیف اطمینان می‌شود. از این رو، بر رضایت کارکنان اثر منفی خواهد گذاشت. بین ارتباطات اثربخش و بازدهی یا تولید کارکنان نیز رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد (رابینز^۲، ۱۹۹۹). حتی اگر وظایف مدیریتی تغییر یابد، چالش‌های مرتبط با تکنولوژی پیشرفته، تنوع نیروی کار و تأکید بر کار تیمی نیاز مدیران را به برقراری ارتباط مؤثر آشکار می‌سازد (هانت و باروچ^۳، ۲۰۰۳).

شایان توجه است که یک مدیر ممکن است ۷۵ درصد زمان را به برقراری ارتباط رو در رو بگذراند و چیزی حدود نیمی از این وقت، صرف گوش دادن می‌شود (مشبکی^۴، ۲۰۰۱). ریشه بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سیستم ارتباطی و به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جست‌وجو کرد (رضائیان^۵، ۲۰۰۱). شاید شدیدترین انتقادهایی که مدیران می‌توانند از همکاران و مافوق‌ها یا کارکنان دریافت دارند، پیرامون عدم توافقشان در ارتباط مؤثر است (رضائیان، ۲۰۰۴). بیشتر مدیران احتمالاً به این دلیل از کار برکنار می‌شوند که مهارت‌های ارتباطی میان فردی در آنها ضعیف است، نه به آن خاطر که توانایی‌های فنی ندارند (رابینز و همکاران، ۲۰۰۴). دولدلیچ^۶ (۱۹۹۴) در مطالعه‌ای

که روی صد مدیر در انگلستان انجام داد به این نتیجه رسید که ارتباطات مهم‌ترین نقش را در عملکرد مدیران بازی می‌کند. بروتو^۷ (۲۰۰۴) ارتباطات را راهی برای تمرین مدیریت منابع انسانی و از طرفی دغدغه کلیدی در ارتقای تعهد سازمانی می‌داند. دولدلیچ (۱۹۹۴) ولی علی‌رغم اینکه ارتباطات یک مهارت مؤثر برای مدیران است اما شاید تاکنون به عنوان یک بعد اصلی به آن توجه نشده است و لذا به قدر کافی بر شفاف‌سازی در مورد آن تأکید نشده و از آن در سطحی خلاق استفاده به عمل نیامده است.

مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان است و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود و شامل دو ساختار است، فرهنگ حاکم^۸، نمایانگر ارزش‌های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آنها مشترک یا سهیم هستند. زیرمجموعه‌های فرهنگ^۹، در سازمان‌های بزرگ به وجود می‌آیند و بازتابی از مساله‌ها و تجربه‌ها یا شرایط مشابه و همانندی هستند که اعضای سازمان با آنها رو به رو می‌شوند. موفقیت چشمگیر سازمان‌های موفق در عوامل غیرملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آنها، ارزش‌ها و باورهای کارکنان نهفته است. باتوجه به آنچه بیان شد، ابعاد متفاوتی از فرهنگ سازمانی مورد توجه دانشمندان قرار گرفته که یکی از آنها نحوه شناسایی فرهنگ سازمانی است (زاهدی، ۱۳۸۱).

والاس^{۱۰} (۲۰۰۱) معتقد است فرهنگ ریشه در انسان‌شناسی دارد و فرهنگ سازمانی را مشتمل بر عقاید و ارزش‌های ریشه‌داری که بین اعضای یک سازمان مشترک است و هنجارهای رفتاری و شخصیتی سازمان را شکل می‌دهد؛ تعریف کرده است. تحقیقات زیادی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد را ارزیابی شده است؛ ماسی^{۱۱} (۲۰۰۰) عنوان می‌کند که بین خصوصیات فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان ارتباط وجود دارد، به علاوه فرهنگ نه تنها باید قوی، بلکه باید منحصر به فرد نیز باشد تا منجر به دستاوردهای موفق شود. کارول^{۱۲} (۲۰۰۷) اعتقاد دارد که در هر سازمان یک فرهنگ غالب وجود

1. Haghigh

2. Rabins

3. Hunt & Baruch

4. Moshabeki

5. Rezaian

6. Dulewicz

7. Brunetto

8. Dominant culture

9. Subcultures

10. Wallace

11. Masi

12. Carrol

زمنه ارتقای فرهنگی فراهم آید. از این رو هدف این پژوهش تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر شکل‌گیری فرهنگ آموزش و پرورش است. این پژوهش به منظور تعیین وضعیت مهارت‌های ارتباطی بر اساس همه مهارت شنودی، کلامی و بازخوردی معلمان تربیت بدنی شهرستان اسلامشهر انجام خواهد شد تا ضمن درک و تشخیص موانع ارتباطی، ارائه راهکارهای مناسب بهبود و ارتقای این مهارت‌ها میسر شود. ضمناً رابطه این مهارت‌ها را با فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به منظور بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش شهرستان اسلامشهر انجام شد. از این رو این تحقیق از نوع توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را معلمان تربیت بدنی مرد و زن اسلامشهر تشکیل دادند. حجم جامعه آماری این پژوهش ۱۲۰ نفر است. نمونه آماری تحقیق به صورت تصادفی از بین جامعه آماری انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد؛ از این رو در این پژوهش تعداد کل نمونه ۸۹ نفر در نظر گرفته شد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش شامل پرسشنامه اطلاعات فردی، مهارت‌های ارتباطی بارتون جی با پایایی (۰/۸۱) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی ساشکین با پایایی (۰/۸۴) بود. روش آماری شامل تجزیه و تحلیل این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد و برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss ویرایش ۱۶ استفاده شد.

نتایج

مطابق اطلاعاتی که در جدول ۱ داده شده است، مقدار P به دست آمده برای رابطه بین مهارت‌های ارتباطی معلمان و فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش اسلامشهر در تمامی حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی و در کل، بیشتر از ۰/۰۵ بود ($P > 0/05$)، از این رو دلایل و شواهد کافی برای رد فرض‌های

دارد و برحسب ماهیت کار نیز زیرمجموعه‌ها و خرده فرهنگ‌های متفاوت شکل می‌گیرد که مبنای تفاوت آنها تخصص، تکنولوژی، منطقه جغرافیایی و نظیر اینها است. کارهانا^۱ (۲۰۰۵) عنوان می‌کند که هرچند فرهنگ محیطی بر فرهنگ سازمانی اثرگذار است، در یک محیط اجتماعی، سازمان‌های مختلف دارای فرهنگ‌های گوناگون هستند. با تحقیق روی شیوه‌های نفوذ مدیران، به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های نفوذ در کشورهای غربی و شرقی متفاوت و تحت تأثیر عوامل فرهنگی تغییر می‌کند (شوف و همکاران^۲، ۲۰۰۴). اغلب سازمان‌های ورزشی، یک فرهنگ حاکم «کلی» و یک یا چند خرده فرهنگ دارند. فرهنگ‌های رقابتی که از تعداد زیاد خرده فرهنگ‌ها ناشی می‌شود، می‌تواند منجر به تعارضات سازمانی شود. بنابراین، تعارضات باید به‌طور مرتب در سازمان مدیریت شوند (دولویچ، ۱۹۹۴).

مدیران ارشد، معمولاً آهنگ کارشان را با به‌کارگیری ارزش‌های اصلی که فرهنگ غالب کلی را شکل می‌دهد اکثریت اعضای سازمان آن را پذیرفته‌اند، تنظیم می‌کنند. همچنین اگر مدیریت، زمانی را برای فهم فرهنگی که به سازمان انگیزه می‌دهد، اختصاص ندهد، مشکلات اجتناب‌ناپذیر خواهند بود. زمانی که ارزش‌های سازمانی به افراد جدید القا می‌شود؛ یک فهم عینی از محیط را شکل خواهند داد که فرهنگ و شخصیت سازمانی را استحکام می‌بخشد (زاهدی، ۱۳۸۱). چرا که ریشه و عوامل اصلی موفقیت یا شکست مؤسسات و سازمان‌ها در فرهنگ سازمانی آنها نهفته است. با از آنجا که مدیران باید مهارت‌های لازم را برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های سازمانی، تعامل با کارکنان و پاسخ‌دهی مؤثر به آنها در اختیار داشته باشند. چرا که یکی از این مهارت‌های حیاتی در مدیریت منابع انسانی برقراری ارتباطات مؤثر است (دولویچ، ۱۹۹۴).

با توجه به اینکه آموزش و پرورش یک سازمان انسان محور است، فرهنگ سازمانی نقش بسزایی در میزان موفقیت این سازمان خواهد داشت. برای تقویت و ارتقای فرهنگ سازمانی موجود ابتدا باید فرهنگ حاکم را مورد بررسی و شناخت قرار داد تا از این طریق نقاط قابل بهبود فرهنگی شناسایی شده و

جدول ۱. نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی معلمان و فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش اسلامشهر

| شاخص | N | r | sig |
|--------------------------------|----|--------|-------|
| مهارت کلامی و فرهنگ سازمانی | ۸۹ | ۰/۰۹۸ | ۰/۳۵۹ |
| مهارت شنودی و فرهنگ سازمانی | ۸۹ | -۰/۰۳۵ | ۰/۷۴۴ |
| مهارت بازخوردی و فرهنگ سازمانی | ۸۹ | ۰/۱۰۵ | ۰/۳۲۶ |
| مهارت ارتباطی و فرهنگ سازمانی | ۸۹ | ۰/۰۷۸ | ۰/۴۶۷ |

بازخوردی مهارت‌های ارتباطی بین معلمان زن و مرد برابر ۰/۶۶۲ بود ($P > ۰/۰۵$)، از این رو براساس شواهد موجود فرض صفر، قبول و فرضیهٔ مقابل رد شد. بنابراین با توجه به یافته‌های این تحقیق، بین بعد بازخوردی مهارت‌های ارتباطی معلمان زن و مرد تفاوت معناداری وجود نداشته است. بمنظور آزمون این فرضیه، از آزمون پارامتریک t دو گروه

صفر مربوطه وجود نداشت. بنابراین با توجه به یافته‌های این تحقیق، بین مهارت‌های ارتباطی معلمان و فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش اسلامشهر، رابطهٔ معناداری وجود نداشت. به منظور آزمون این فرضیه، از آزمون پارامتریک t دو گروه مستقل استفاده شد. مطابق اطلاعاتی که در جدول ۲ ارائه شده است، مقدار P به دست آمده برای مقایسه بعد

جدول ۲. مقایسهٔ بعد بازخوردی مهارت‌های ارتباطی بین معلمان زن و مرد

| گروه | شاخص | فراوانی | میانگین | انحراف سیار | درجهٔ آزادی | مقدار-t | مقدار-p |
|------|------|---------|---------|-------------|-------------|---------|---------|
| زن | | ۵۶ | ۲۱/۳۰ | ۲/۵۱ | ۸۷ | ۰/۴۴۱ | ۰/۶۶۲ |
| مرد | | ۳۳ | ۲۱/۷۶ | ۵/۶۰ | | | |

براساس شواهد موجود فرض صفر، قبول و فرضیهٔ مقابل رد شد. بنابراین با توجه به یافته‌های این تحقیق، بین مهارت‌های ارتباطی معلمان زن و مرد تفاوت معناداری وجود نداشت.

مستقل استفاده شد. مطابق اطلاعاتی که در جدول ۳ ارائه شده است، مقدار P به دست آمده برای مقایسهٔ مهارت‌های ارتباطی بین معلمان زن و مرد برابر ۰/۳۷۳ بود ($P > ۰/۰۵$)، از این رو

جدول ۳. مقایسهٔ مهارت‌های ارتباطی بین معلمان زن و مرد

| گروه | شاخص | فراوانی | میانگین | انحراف سیار | درجهٔ آزادی | مقدار-t | مقدار-p |
|------|------|---------|---------|-------------|-------------|---------|---------|
| زن | | ۵۶ | ۵۹/۲۷ | ۵/۶۴ | ۸۷ | ۰/۶۴۷ | ۰/۵۱۹ |
| مرد | | ۳۳ | ۶۰/۲۱ | ۸/۱۰ | | | |

به منظور آزمون این فرضیه، از آزمون پارامتریک t تک گروه استفاده شد. مطابق اطلاعاتی که در جدول ۴ ارائه شده است، مقدار P به دست آمده برای مقایسه بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مهارت‌های ارتباطی معلمان تفاوت معناداری وجود داشت.

به منظور آزمون این فرضیه، از آزمون پارامتریک t تک گروه استفاده شد. مطابق اطلاعاتی که در جدول ۴ ارائه شده است، مقدار P به دست آمده برای مقایسه بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مهارت‌های ارتباطی معلمان برابر ۰/۰۰۰۱ بود

جدول ۴. مقایسهٔ بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مهارت‌های ارتباطی معلمان

| گروه | شاخص | فراوانی | میانگین | درجهٔ آزادی | مقدار-t | مقدار-p |
|-------------|------|---------|---------|-------------|---------|---------|
| وضعیت موجود | | ۸۹ | ۵۹/۶۲ | ۸۸ | ۱۷/۶۲۱ | ۰/۰۰۰۱ |
| وضعیت مطلوب | | ۸۹ | ۷۲/۰۰ | | | |

بحث و نتیجه گیری

روح حاکم بر سازمان ورزشی که فرهنگ سازمانی آن سازمان به شمار می‌آید، باید برای پویایی و زنده ماندن و موفقیت روزافزون خود زیادی به خرج دهد، چرا که موفقیت هر سازمان، بخصوص سازمان‌های ورزشی تا حد زیادی به تطبیق افراد با فرهنگ آن سازمان بستگی دارد. با توجه به اطلاعات حاصل شده، مقدار P بدست آمده برای رابطه بین مهارت‌های ارتباطی معلمان و فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش اسلامشهر در تمامی حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی و در کل، بیشتر از ۰/۰۵ بود ($P > 0/05$)، از این رو شواهد کافی برای رد فرض‌های صفر مربوط وجود نداشت. بنابراین با توجه به یافته‌های این تحقیق، بین مهارت‌های ارتباطی معلمان و فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش اسلامشهر، رابطه معناداری وجود ندارد. تأکید بر این عوامل هدایت سازمانی فرهنگ به انسجام سازمانی و رسالت دستاورد با توجه به فی^۱ و دنیسون (۲۰۰۳)، دنیسون و همکاران^۲ (۲۰۰۷)، میان و ژوئن^۳ (۲۰۰۸)، ایلماز و ارگون^۴ (۲۰۰۸) آن را معلوم می‌کند که تمرکز بر فرهنگ سازمانی انسجام یک مأموریت است به طور مثبت و قابل توجه تأثیر در کارایی سازمانی، و بنابراین معاملاتی رهبری دارای تأثیر مثبت از طریق فرهنگ سازمانی است. موضوع ارتباطات در سازمان، چنان اهمیتی دارد که می‌توان گفت اولین و مهم‌ترین وظیفه مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد. اطلاعات لازم باید قبل از اینکه تصمیمی اتخاذ شود، مورد توجه قرار گیرد؛ بنابراین چنانچه هدف سازمان دستیابی به حداکثر بهره‌وری باشد، سیستم ارتباطات باید بگونه‌ای باشد که در همه حال اطلاعات مربوطه در اختیار اعضای کمیته قرار گیرد. عمل سازماندهی و مدیریت مستلزم برقراری ارتباط مؤثر است به گونه‌ای که کارکنان از اهداف سازمان و نقش خود آگاه شوند. عمل رهبری هم بدون وجود ارتباطات مطلوب موفق نخواهد بود. به این ترتیب مدیران، وظایف خود را فقط در صورت برقرار کردن ارتباطات مؤثر می‌توانند انجام دهند و بنابراین ارتباطات، اساس کار مدیران را تشکیل می‌دهد.

باتوجه به یافته‌های این تحقیق، بین بعد کلامی، شنودی و بازخوردی مهارت‌های ارتباطی معلمان زن و مرد اسلامشهر تفاوت معناداری وجود ندارد. بنابراین معلمان زن و مرد دارای مهارت‌های ارتباطی یکسانی هستند. از این رو این بخش از نتایج تحقیق با مطالعات و پژوهش‌های نظری و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد. همچنین بین مهارت‌های ارتباطی معلمان متأهل و مجرد و گروه‌های مختلف سابقه کاری تفاوت معناداری وجود نداشت و هیچ تفاوتی بین گروه‌های سنی در مهارت‌های ارتباطی مشاهده نشد. بنابراین با توجه به یافته‌های این تحقیق، بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بعد کلامی، بعد شنودی و بعد بازخوردی مهارت‌های ارتباطی معلمان تفاوت معناداری وجود دارد و معلمان دارای وضعیت مطلوبی برای مهارت‌های ارتباطی نیستند.

ارتباطات برای مدیریت به دلایل زیر مهم است: اول اینکه ارتباطات فرایندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را به انجام می‌رسانند. دوم اینکه ارتباطات فعالیتی است که مدیران، قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می‌دهند. ارتباطات نه تنها وظیفه مدیر را تسهیل می‌کند، بلکه وسیله‌ای است که سازمان را با محیط خارج مرتبط می‌سازد. به عبارت دیگر، باید اذعان کرد که از طریق ارتباطات، هر سازمانی بصورت یک سیستم بازدر می‌آید و با محیط خارج ارتباط برقرار می‌کند. ارتباطات را به عنوان خونی به تلقی می‌کنند که در رگ حیات سازمان جریان دارد و نبودن اطلاعات باعث بروز اختلال در قلب سازمان خواهد شد. خلاصه اینکه بدون ارتباطات مؤثر انجام وظایف سازمان و ادامه حیات آن امکانپذیر نخواهد بود.

کتابنامه

- الوانی، مهدی. ۱۳۷۹. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- دعایی، حبیب‌الله. ۱۳۷۳. ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۵. انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی. ۱۳۷۳. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.

- of this journal is available at <http://www. Emerald-library.com>.
- Karahanna, E; Evaristo, J; and Srite, M. 2005. Levels of culture and individual behavior: an integrative perspective. *Journal of Global Information Management*, Vol. 13 No.2, pp. 1-20.
- Nazari, R; Ehsani, M; Gasemei, H; Ganjouei, A. 2011. Communication Skill difference among Men and Women in sports. *Pan- Asian Journal of Sports and Physical Education* Vol.3 No.1 Mar.2011. P51.
- Masi, R.J. 2000. Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation. Empowering Norms and Organizational Productivity. *International journal of organizational Analysis*.8(1).16-47.
- Mortazavi, S; Mehraban, H. 2004. The Relationship between Managerial Communicational Skills and Organization Commitment in Teachers. *Journal of humanities and social sciences*. 16(4): 123-44 [Article in Persian].
- Moshabeki, A. 2001. *Organizational Behavior Management*. 2nd ed. Iran: Terme Press.
- Rabins, E. 1999. *Organization Behavior: Concepts, Theories, Practices*. Translated by Parsaian A, Arabi SM. 3rd ed. Iran: Cultured Surveys Office.
- Rabins, E; De sanzo, D. 2004. *Management Principles*. Translated by Arabi SM, Rafee H, Ershad Asrari B. 2nd ed. Iran: Office of Cultural Research.
- Rezaian, A. 2001. *Organizational Behavior Management*. 2nd ed. Iran: Samt Press.
- زاهدی، محمد. ۱۳۸۱. رابطه فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان. فصلنامه صنعت بیمه. شماره ۶۵
- سجادی، نصرالله. ۱۳۸۰. مدیریت سازمانهای ورزشی. تهران: انتشارات سمت.
- مارتنز، رینر. ۱۳۸۳. روانشناسی ورزش. ترجمه خیبری، محمد. تهران: انتشارات بامداد کتاب.
- میرکمالی، محمد. ۱۳۷۸. رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: نشر سیطرون. چاپ پنجم.
- Brunetto, Y; Farr, Wharton; R. Does. ۲۰۰۴. The Talk Affect Your Decision To Walk a Comparative Pilot Study Examining The Effect Of Communication Practices On Employee Commitment Post-Managerialism. *Management Decisions*: 42(314): 579-600.
- Carrol, Graham. 2007. Culture, Organizational Learning and Selected Employee Background Variables in Small-size Business Enterprises. *Journal of European Industrial Training*; Vol.31, Issue 2.
- Detert, J. R. 2000. A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organization. *Academy of management review* 25. 850-863
- Dulewicz, V. 1994. Personal Competencies, Personality and Responsibilities of Middle Managers. *Journal of Competency*; 1(3): 20-9.
- Haghigh, M.A; Borhani, B; Kord, Rostami. 2001. *Organization Behavior management*. Iran: Terme Press.
- Hunt, J; Baruch, Y. 2003. Developing Top Managers: The impact of Interpersonal Skills Training. *Journal of Management Development*. 22(88): 729-52.
- Wallace, Joseph. 2001. The Relationship between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values. Full text archive

Rezaian, A. 2004. Organizational Behavior Management: Concepts, Theories, Practices .8th ed.Iran: Elmo Adab Press.

Morriss, Richard. 1992. Effective Organizational Culture is key to company Long –Term Success. Industrial Management. Vol. 34 Issue 2, PP: 28.

Shoaf, Christin; and etal. 2004. Improving Performance and Quality of Work Llife. Huang Wiley Periodicals, Inc.