

Classification Sport managers through communication skills and cultural intelligence in sports organizations

Zahra sohrabi¹, Mehrdad Moharamzadeh^{1*}

1. Department of Sport Management & Biomechanics, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

Received: 2021/12/29

Accepted: 2022/01/24

Research Paper

Abstract

Objective: The purpose of this study was Structural equation modeling of relation between communication skills with cultural intelligence and classifies sport managers in Isfahan Province.

Methodology: Descriptive study was conducted through a survey. The study population consisted of Isfahan's Sport Managers. In this research 550 sport manager's as a population was considered. 207 As the population was selected from Statistical population. Measuring instruments consisted of demographic questions, Barton G. The reliability of communication skills (0.81), cultural intelligence questionnaire was (0.88) and reliability of classify sport managers questioner was (0.84). Statistical methods included analysis of both descriptive and inferential statistics using SPSS software and software LISREL and structural equation modeling was performed to assess the relationships between variables.

Results: The results show that the communication skills and cultural intelligence and classify sport managers, there are significant relationship, the output shows the application of structural equation model is appropriate (RMSEA=0.037, GFI=912, AGFI=0.902).

Conclusion: Hence the required proper planning in order to improve their communication skills and cultural intelligence organizations for sports managers in these organizations is effective as ever. Because of the significant aims of the athletic directors, managers tend to imitate and Ambassador Therefore, the authorities have the right people in the suitable strategy for post management have, Because it seems intuitive managers and analysts can better brighter prospects for the exercise of the imagination. The general conclusion of the present study is that the variables of communication skills, cultural intelligence and classification of sports managers showed that the rate of all these variables in sports organizations is moderate. These cases indicate a weakness in communication skills and cultural intelligence of sports managers. In other words, because managers do not have good communication and interpersonal skills, they ignore the role of employees in decisions, do not encourage people to communicate in the organization, do not organize well in line with the goals of the organization and thus Measures have lowered the level of job satisfaction among employees. Since a significant percentage of sports managers tend to imitate managers and ambassadors, it should be noted that officials should adopt appropriate management strategies in order to achieve the optimal level of communication indicators and cultural intelligence in the selection. Suitable people to pay special attention to different levels of management positions, because it seems that with the presence of analytical and intuitive managers, a clearer vision for sports can be imagined.

Keywords: Communication Skill, Cultural Intelligence, Classify Managers, Sports Manager, Sport Organization

* Corresponding Author: mmoharramzadeh@yahoo.com

طبقه‌بندی مدیران از طریق مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی

زهرا سهرابی^۱، مهرداد محرم‌زاده^{۱*}

۱. گروه مدیریت ورزشی و بیومکانیک، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۴

چکیده

هدف: هدف این تحقیق رابطه مهارت‌های ارتباطی با هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی می‌باشد. **روش‌شناسی:** از این رو این تحقیق از نوع تحلیلی و مدل‌یابی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام گردید. جامعه آماری این پژوهش را مدیران ورزشی استان اصفهان تشکیل دادند. حجم جامعه آماری این پژوهش ۵۵۰ نفر می‌باشد. ۲۰۷ نفر به عنوان نمونه آماری تحقیق به صورت تصادفی طبقه‌ای - خوشه‌ای انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش شامل پرسشنامه‌های اطلاعات فردی، مهارت‌های ارتباطی (۰/۸۱)، پرسشنامه هوش فرهنگی (۰/۸۵) و پرسشنامه محقق ساخته طبقه‌بندی مدیران (۰/۸۶) بود. روش آماری توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و LISREL استفاده شد.

یافته‌ها: 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 ($AGFI= ۰/۹۰۲$, $GFI=۰/۹۱۲$, $RMSEA=۰/۰۳۷$). **نتیجه‌گیری:** از این رو لازمه برنامه ریزی صحیح در این سازمانها برای ارتقای مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی برای مدیران ورزشی به عنوان افراد اثرگذار در این سازمانها ضروری است. از آنجا که درصد قابل توجهی از مدیران ورزشی اصفهان به سمت مدیران تقلیدی و سفیر تمایل دارند، لذا مسؤولین باید راهبردهایی مناسبی در انتخاب افراد مناسب برای پست‌های مدیریتی داشته باشند چرا که به نظر می‌رسد با مدیران تحلیلگر و شهودی بهتر می‌توان چشم‌انداز روشن‌تری برای ورزش استان متصور بود.

لغات کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی، طبقه‌بندی مدیران، مدیران ورزشی، سازمان‌های ورزشی

مقدمه

یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به اثربخشی، کارایی و در نهایت بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است (Goudarzi, Nazari, & Ehsani, 2012). این موضوع ارتباط تنگاتنگی با جنبه‌های مختلف فردی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دارد (Guo, & Sanchez, 2009). از آنجائی که بروز یک رفتار معین، وابسته به شرایط مشخصی است، لذا مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان هستند و این روند با توجه به تفاوت‌های فردی و توسعه ارتباطات انسانی در دنیای امروز و تفاوت‌های فرهنگی در جوامع مختلف، نیازمند تحقیقات گسترده‌ای است (Yukl, 2008). در تحقیق‌های زیادی به مهارت‌های ارتباطی پرداخته شده است که نتایج و دستاوردهای مختلفی در بر داشته است به عنوان نمونه هنگامی که ارتباطی مهم تلقی شود، تعهد به وجود می‌آورد. مسائل شغلی و احساسات آنها و عقاید آنان از جمله عوامل اثر گذار در ارتباط می‌دانند. آنها برای توانایی ارتباط بین فردی برای کارکنان اهمیت ویژه‌ای قائل بوند. به عقیده آنها توانایی ارتباطی، مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان به هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار است. مدیران معمولاً در یک ماتریس در دو سطح، سطوح اثربخشی و مقدار اطلاعات یکی از راه کارهای ارتباطی را انتخاب می‌کنند (Duck & Kashman, 2002, Hengst, 2003).

به این نتیجه رسید که خانم‌ها در بیشتر مواقع تمایل به خود فاش‌سازی دارند و غالباً در کارها عکس العمل‌های رساتر و واکنشی از خود بروز می‌دهند (Sullivan, 2004). در این راستا در ارتباطات زنان بیشتر از مردان از ارتباطات غیر کلامی استفاده می‌کنند. بین مردان و زنان ورزشی در مولفه‌های کلامی و شنیداری اختلاف معنی داری مشاهده شد. همچنین ارتباط معنی داری بین سن و سابقه ورزشی آزمودنی‌ها و مهارت کلامی وجود دارد (Nazari, Ehsani, Ganjouei & Ghasemei, 2012). از آنجا که نقش شخصیت افراد در انتخاب ارتباط غیر مستقیم در سطح جامعه و ارتباطات فردی معنی‌دار می‌باشد (Ghadam pour, Hoseaini, & Jafari, 2011).

رهبران موثر از طریق ارتباطات پل‌ها را می‌سازند و با سخنان و عملکردشان، گذشته و حال را به یک دید الهام بخش نسبت به آینده متصل می‌کنند. از این رو به نظر می‌رسد برنامه‌های ارتباطی ورزشی باید به چشم اندازی در توسعه علمی در سازمان‌های ورزشی تبدیل گردد (RahimiNia, Mortazavi, & Delaram, 2001). یوکل (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 اثر گذار می‌باشند (Yukl, 2008). در همین راستا پوکزواردوسکی^۱ (۲۰۰۲) اشاره بر این دارد که شناخت مهارت‌های ارتباطی افراد و اعمال نفوذ بر آنان به منظور 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 توسعه سازمانی 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 می‌یابد، تا جائی که هر چه سازمان‌ها گسترده‌تر می‌شوند، ارتباطات انسانی شکل پیچیده‌تری به خود می‌گیرند (Poczwadowski, 2002). بر اساس مدل پیشنهادی بارثون جی^۲ مهارت‌های ارتباطی به سه بخش مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی تقسیم می‌گردد.

به نظر می‌رسد در ارتباطات مدیرانی که از مهارت‌های بازخوردی، گفتاری و شنودی بهتری برخوردار باشند، موفق به ایجاد ارتباط اثربخش خواهند شد. 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 موثر 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 (Nazari & Naseri 2014). در نظام ارزشی جامعه ما ورزش به عنوان پدیده ارزشمند فرهنگی و اجتماعی به شمار می‌رود. سازمان‌های ورزشی به عنوان متولیان اجرای ارتباط مدیران با کارکنان یکی از عرصه‌های با اهمیت و تاثیرگذار تعامل سازمانی بر تولید و خدمات رسانی سازمانی است (Goudarzi, Nazari, & Ehsani, 2012).

امروزه سازمانها به دنبال افرادی هستند که بتوانند به صورت 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 به طور مناسب با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط برقرار کنند. برای این منظور افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند (۱). در این راستا بین پنج ویژگی بارز شخصیتی (برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، تطابق‌پذیری، روانجویی و گشودگی نسبت به تجربه) و هوش فرهنگی رابطه وجود دارد و ویژگی تطابق‌پذیری، بهترین پیش‌بینی‌کننده هوش فرهنگی است (Ghadam pour, Hoseaini, & Jafari, 2011). بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای مدیران رابطه وجود دارد. در بررسی روابط بین ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی، نتایج حاکی از رابطه معنی‌دار بین استراتژی هوش فرهنگی و انگیزش هوش فرهنگی است (Poczwadowski, 2002). ارتباط بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان وجود دارد. جنبه‌های تشویقی بیشترین اثر را بر عملکرد کارکنان دارد در حالی که جنبه رفتاری کمترین اثر را دارد (Ziaaddini & Mahmudan, 2013).

از آنجا که یکی از عوامل موثر بر هوش فرهنگی الگوهای مدیریتی مدیران می‌باشد لذا بین هوش فرهنگی با رهبری تحولی رابطه وجود دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش فرهنگی یک عامل اساسی در رهبری تحول است. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که تیم‌های که دارای تنوع بالا و احتمال بالای ایجاد مخالف، داشتن هوش فرهنگی می‌تواند موثر در روند مدیران به استفاده از روش رهبری باشد (Asgharzade, 2010). ضمن اینکه بین هوش فرهنگی و سبک رهبری و رفتار با سبک رهبری ارتباط معنی‌داری وجود دارد. باتوجه به رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول‌آفرین، بر ضرورت توجه به هوش فرهنگی مدیران به منظور اثربخشی بهتر سازمان تأکید می‌کند (Hoseini Nasab, & Ghaderi, 2011). خودکارآمدی عمومی ارتباط کلیدی برای پیش‌بینی توسعه موفق از ظرفیت‌های هوش فرهنگی را نگه می‌دارد. سطح توالی یکپارچه بیشتر تابعی از پایین نمره از مذاکره بالاتر به ثمر رساند در این دو بود. دیگر ویژگی تفاوت‌های فردی به پروسه مذاکره موثر بین فرهنگی نداشت (Danijela, 2011).

ارتباط مثبت و معنی‌دار بین سطح شادی کارکنان و هوش فرهنگی کارکنان وجود دارد. خودکارآمدی عمومی ارتباط کلیدی برای پیش‌بینی توسعه موفق از ظرفیت‌های هوش فرهنگی را نگه می‌دارد. ضمن اینکه مدیران ایرانی مورد بررسی از سطح بالایی از هوش فرهنگی برخوردار بودند (Nasr isfahani, 2013). در حوزه ورزش نیز در مقایسه ابعاد هوش فرهنگی داوطلبان بر اساس سابقه کار داوطلبی آنان تنها در بعد هوش فرهنگی فراشناختی بر

اساس سابقه کار داوطلبی تفاوت معنی داری وجود داشته است (Hamidi, Andam, & Fahimi, S. 2013). هوش فرهنگی رامشتمل بر چهار جزء فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری می‌داند (Earley & Mosakowski, 2004). در همین رابطه بر اساس تحقیقات انجام شده بین هوش فرهنگی و مولفه‌های آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی، رفتاری) با بهره‌وری مدیران رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد (Hoseini Nasab & Ghaderi, 2011). ضمن اینکه بین هوش با اثر بخشی گروهی رابطه وجود دارد (Abzari, Etebaryan, & Khani, 2010).

انسان‌ها باید از تنوع فرهنگی آگاه بشوند و بتوانند توانایی این رو بوجد 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 بیاند کسانی هستند که تفاوتها را بیشتر می‌پذیرند (Safari & Radmehr, 2013). هوش فرهنگی شامل استعداد شناخت، ادراک و استانداردهای مدیریت زندگی در جامعه، مؤسسات اجتماعی، ارزش‌های زیبایی‌شناسی در جامعه، زبان رسمی و غیر رسمی، باورهای فرهنگی و جهان بینی از بسیاری از افراد یک جامعه است. هوش فرهنگی یکی از کاراترین ابزار برای انجام اثر بخش 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 به طور اثر بخش به انجام وظیفه بپردازد. هوش فرهنگی همچنین به ما یک ساختار و یک زبان برای فهم تفاوت‌ها و سرمایه گذاری بر روی آنها را می‌دهد اما نه فقط تحمل کردن و نادیده گرفتن آنها. (Nasr Isfahani 2013). بر اساس قابلیت‌های مدیریتی، مدیران را برحسب هوش فرهنگی می‌توان در یکی از طبقات (محلی، تحلیل گر، شهودی، سفیر و تقلیدی) تقسیم نمود که هر یک از مدیران ویژگی‌های خاص خود را درک کند و در جستجوی مزیت‌های رقابتی باشد (Hoseini Nasab, & Ghaderi, 2011). مدیران از لحاظ قابلیت درک و شناخت فرهنگهای بیگانه و عمل متناسب با آنها یکسان نیستند. برخی مدیران زمانی که اندکی پا را از فرهنگ ملی و محلی خود فراتر می‌گذارند دچار ناراحتی، بی‌اطمینانی و ناسازگاری می‌شوند. در مقابل بعضی دیگر از مدیران چنان رفتار می‌کنند که گویی سالهاست با آن فرهنگ بیگانه خو گرفته‌اند. باید توجه داشت که هوش فرهنگی یک مهارت اکتسابی است که توان فهم یک فرهنگ یادگیری فزاینده در مورد آن و به تدریج شکل دهی 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 (Abzari, Etebaryan, & Khani, 2010).

از این رو تلاش در جهت تبیین رفتارهای انسان، با توجه به پیچیدگی و گستردگی روابط انسانی و ماهیت پیچیده محیط کار و ویژگیهای منحصر به فرد افراد از دغدغه‌های مدیران جهت شناخت نقاط پیدا و پنهان عوامل موفقیت سازمانی به شمار می‌رود. برای شناخت رفتار پیچیده انسانی، به منظور بهبود کیفیت و اثربخشی مدیریت و دسترسی به اهداف سازمانی مطالعه رفتار و چگونگی شکل‌گیری این رفتارهای انسانی را برای مدیران ناگزیر می‌سازد. ارتباط مدیران با اعضای سازمان به عنوان یکی از اساسی‌ترین راهبردهای انگیزشی در افراد است. در سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت فرهنگی، اجتماعی مقوله ورزش روابط بین مدیر و کارکنان بسیار مهم و در اثربخشی فعالیت‌ها اثر گذار می‌باشد. ضمن اینکه در نظام سازمانی مدیران در جهت بهبود سطح کیفی تعاملات سازمانی خود، نیاز به ایجاد ارتباطی مؤثر با مدیران مافوق، همکاران و زیردستان دارند. هدف از این تحقیق جویا شدن ساختار حوزه، مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی و افزایش فهم از حوزه‌های مربوط به نگرش مدیریت و طبقه‌بندی مدیران ورزش استان در راستای ارتباط مؤثر و اثربخشی سازمانی می‌باشد. این پژوهش مفاهیم عملی و نظری را برای توسعه حوزه مدیریت و رفتار سازمانی در سازمانهای ورزشی استان را فراهم می‌آورد و با در معرض آزمایش قرار دادن تئوریهای نظری در

مهارت های ارتباطی، هوش فرهنگی و نگرش مدیریتی مدیران سعی دارد مفاهیم را به صورت کاربردی وارد عرصه مدیریت ورزشی نموده تا بتواند با ارائه راه کارهایی مرتبط با حوزه پژوهش مسیر مقابله با مشکلات و موانع موجود در سازمانهای ورزشی را هموار نماید. سوالی که ذهن محقق را به خود مشغول کرده است این است که آیا ارتباطی بین مهارت های بنیادی ارتباط و هوش فرهنگی مدیران سازمان های ورزشی وجود دارد؟ ضمن اینکه از طریق مهارت های ارتباطی و هوش فرهنگی می توان مدیران را طبقه بندی نمود. از این رو هدف این تحقیق ارایه مدل معادلات ساختاری رابطه بین مهارت های ارتباطی و هوش فرهنگی و نقش آن بر طبقه بندی مدیران سازمانهای ورزشی استان اصفهان می باشد.

روش‌شناسی

با توجه به هدف پژوهش از نوع تحقیق های بنیادی و از حیث شیوه انجام مطالعه حاضر علی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران سازمانهای ورزش استان اصفهان تشکیل دادند. حجم جامعه آماری این پژوهش بر اساس اطلاعات دریافت شده از کارگزینی سازمانهای نامبرده حدوداً ۵۵۰ نفر می باشد. نمونه‌ی آماری تحقیق، به صورت تصادفی، از بین جامعه آماری انتخاب شده و برای تعیین حجم نمونه از روش کوکران اشتباه مجاز نسبت یاد شده را (۰/۰۵) در نظر گرفته شد. حجم نمونه ای برابر ۲۰۷ نفر بدست آمد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای- خوشه‌ای برای انتخاب نمونه از جامعه مورد نظر استفاده شده است. ابزار اندازه گیری شامل: پرسشنامه مهارت های ارتباطی بارتون جی (۱۹۹۰) که سه بعد ارتباطی را شامل ابعاد کلامی، شنودی و بازخوردی می‌سند. پایایی^۱ این پرسشنامه طی پژوهشی توسط نظری و همکاران (۲۰۱۲) بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه که برابر با (۰/۸۱) گزارش گردیده بود. پرسشنامه هوش فرهنگی ارلی وانگ (۲۰۰۳) که چهار بعد هوش فرهنگی را شامل ابعاد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری می‌سند. روایی صوری و محتوی پرسشنامه های مذکور با توجه به نظر ۱۰ نفر از اساتید حوزه مدیریت ورزشی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. ضمن اینکه پایایی این پرسشنامه توسط ابزری و همکاران (۱۳۸۹) بر اساس آلفای کرونباخ که برابر (۰/۸۵) گزارش گردیده است. پرسشنامه طبقه بندی مدیران؛ این پرسشنامه مدیران به پنج دسته مدیران محلی، تحلیلگر، شهودی، سفیر و تقلیدی تقسیم می‌شوند. با توجه به اینکه پرسشنامه طبقه بندی مدیران از نوع پرسشنامه محق ساخته بود از این رو ابتدا پرسشنامه مقدماتی تهیه شد، به ده نفر از اساتید تربیت بدنی در گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی ارائه شد و از آنها درخواست گردید تا در مورد روایی صوری و محتوی اظهار نمایند. برای تأیید پایایی پرسشنامه طبقه بندی مدیران از روش آلفای کرونباخ^۲ و بازآزمایی^۳ استفاده گردید. آلفای به دست آمده برای پرسشنامه طبقه بندی مدیران برابر (۰/۸۶) محاسبه شد. روش های آماری؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام می‌شود. برای تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS/16 و Lisrel/ 8.54 با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد. از آزمونهای کلموگراف اسمیرنوف، لوین، t، F استفاده شد ضمن اینکه از مدل معادلات ساختاری^۴ (SEM) که یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرها می‌باشد. از طریق این رویکرد و متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده شده استفاده گردید.

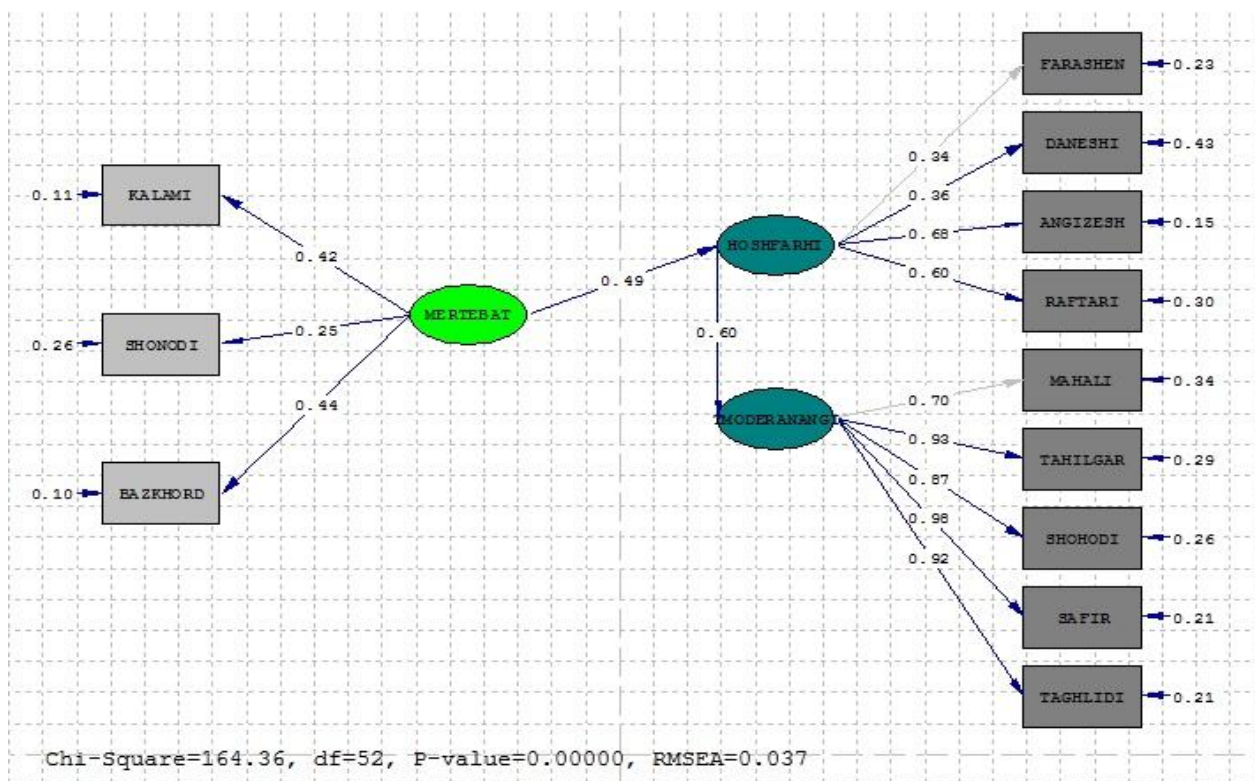
1. Reliability
2. Cronbach,s Alpha
3. Test-retest
4. Structural Equation Modeling

نتایج

توزیع جنسیت افراد حاکی از این است که مردان حدود ۵۰.۳ درصد حجم نمونه و زنان ۴۹.۷ درصد حجم نمونه را تشکیل داده‌اند. بیشترین حجم نمونه مربوط به گروه لیسانس با حدود ۴۹ درصد و کمترین آن دیپلم با حجم نمونه ۴ درصد می‌باشد. در مورد سابقه مدیریت بیشترین حجم نمونه مربوط به گروه کمتر از ۵ سال با حدود ۵۱ درصد و کمترین آن ۱۱ تا ۲۰ سال با حجم نمونه ۵ درصد می‌باشد. قبل از بررسی فرضیه‌های تحقیق ابتدا از نرمال بودن داده‌ها و همگونی واریانس‌ها اطمینان حاصل می‌کنیم. برای این منظور از آزمون‌های آماری کلموگروف اسمیرنوف و لوین استفاده می‌شود. با توجه به نتایج بدست آمده در سطح ۹۵٪ متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال و متغیرهای تحقیق از همگونی واریانس برخوردار می‌باشند.

مدل پیشنهادی

شکل (۱) مدل اول اندازه‌گیری تحلیل مسیر ارائه‌الگو: اثر مهارت‌های ارتباطی بر هوش فرهنگی و نقش آنها بر طبقه‌بندی مدیران ورزشی استان اصفهان در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد. نتایج تخمین قسمت زیرین شکل حاکی از مناسب بودن مدل است.



شکل (۱) نمرات (T-value) تحلیل مسیر طبقه‌بندی مدیران از طریق مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی

با توجه به خروجی لیزرل مقدار خی دو (۱۶۴.۳۶) می‌باشد که مقدار نسبتاً بالایی است. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین خروجی (۰.۰۱۷) RMSEA را برای مدل نشان می‌دهد. هر چه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری

برخوردار است. به عبارت دیگر مدل آنچنان از برازش و تناسب خوبی برخوردار است، که حاکی از تایید شدن تحلیل مسیر ارائه الگو طبقه بندی مدیران از طریق مهارت های ارتباطی و هوش فرهنگی می باشد.

جدول (۳) شاخص های نیکویی برازش مدل پیشنهادی طبقه بندی مدیران از طریق مهارت های ارتباطی و هوش فرهنگی

شاخص	عدد شاخص	وضعیت شاخص
شاخص کای دو	۱۶۴/۳۶	وضعیت مناسب از جهت اخلاف بین داده ها و مدل است.
df	۵۲	مناسب زیرا نباید کمتر از صفر باشد.
P-Value	۰/۰۰	شاخص سنجش مدل عدد حاکی از مناسب بودن مدل است.
RMSEA	۰/۰۳۷	نباید از ۰/۰۸ بالاتر باشد. عدد حاکی از برازش مدل دارد.
(GFI)	۰/۹۱۲	بالاتر بودن این عدد از ۰/۰۹ حاکی از مناسب بودن مدل است.
(AGFI ^۲)	۰/۹۰۲	بالاتر بودن این عدد از ۰/۰۹ حاکی از مناسب بودن مدل است.
(NFI ^۳)	۰/۹۱۰	بالاتر بودن این عدد از ۰/۰۹ حاکی از مناسب بودن مدل است.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج بدست آمده برای فاکتور سن؛ مولفه های کلامی از مهارت های ارتباطی، مدیر محلی، مدیر تحلیل گر، مدیر شهودی، سفیر، تقلیدی و طبقه بندی مدیران همچنين فراشناختی، انگیزشی، رفتاری و هوش رابطه معناداری با سن دارند. نتایج رابطه معنی دار بین مهارت کلامی با سن با نتایج نظری و همکاران (۲۰۱۲) که اشاره بر این داشتند که بین سن و مهارت کلامی مدیران ورزشی ایران رابطه معنی داری وجود دارد همخوان می باشد. ضمن اینکه معنی داری رابطه سن و سایر مولفه های هوش فرهنگی با نتایج صفری و همکاران (۲۰۱۳) که تفاوت های فردی از جمله سن افراد را عامل مهمی در فرایند مذاکرات فرهنگی می داند همخوانی دارد. در بین مدیران ورزشی در حیطه های مهارت های ارتباطی شامل مهارت بازخوردی با میانگین ۳.۳۸ و مهارت کلامی با میانگین ۳.۳۶ مهارت شنودی با میانگین ۲.۹۲ به ترتیب قرار می گرفتند. با توجه به نتایج بدست آمده مهارت های ارتباطی نیز با میانگین ۳.۲۲ در وضعیت قابل قبول یعنی بالاتر از میانگین قرار داشت ولی با وضعیت مطلوب اختلاف معنی داری داشت این نشان از این دارد که مدیران ورزشی در وضعیت مطلوب از نظر مهارت های ارتباطی قرار ندارند، ضمن اینکه در مهارت شنودی با میانگین ۲.۹۲ در وضعیت نامطلوب قرار دارند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج معین فرد و همکاران (۲۰۱۳) نظری (۲۰۱۲) که وضعیت مهارت های ارتباطی مدیران ورزشی ایران را نامطلوب گزارش نموده بودن همخوانی داشت. در بین مدیران ورزشی استان اصفهان در حیطه های هوش فرهنگی شامل انگیزشی با میانگین ۳.۵۸ و فراشناختی با میانگین ۳.۴۰، رفتاری با میانگین ۳.۳۳ و شناختی ۳.۰۶ به ترتیب قرار می گرفتند. با توجه به نتایج بدست آمده هوش فرهنگی نیز با میانگین ۳.۳۴ در وضعیت قابل قبول یعنی بالاتر از میانگین قرار داشت ولی با وضعیت مطلوب اختلاف معنی داری داشت این نشان از این دارد که مدیران ورزشی استان اصفهان در وضعیت مطلوبی از نظر هوش فرهنگی قرار ندارند. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج نصر اصفهانی و همکاران (۲۰۱۰) که اشاره بر این داشتند که مدیران صنعتی ایرانی از سطح بالایی از هوش فرهنگی قرار دارند، همخوانی ندارد. البته به نظر می رسد دو ماهیت متفاوت مدیران ورزشی و مدیران صنعتی در این عدم همخوانی بی تاثیر نباشد ضمن اینکه

1. Goodness of Fit Index
2. Adjusted Goodness of Fit Index
3. Normed Fit Index

نمونه آماری انتخاب شده در استان اصفهان یک محیط یکنواخت فرهنگی را تجربه می‌کنند و با مدیریت در شرکتهای بزرگ صنعتی که دارای محیطهای چند فرهنگی می‌باشند از نظر ماهیت متفاوت باشد.

در بین مدیران ورزشی استان اصفهان در حیطه های طبقه بندی مدیران شامل مدیران تحلیلگر با میانگین ۳.۵۲ و مدیران محلی با میانگین ۳.۴۳، مدیران سفیر با میانگین ۳.۳۶، مدیران شهودی ۳.۳۲ و مدیران تقلیدی با میانگین ۳.۲۴ به ترتیب قرار می‌گرفتند. با توجه به نتایج بدست آمده طبقه بندی مدیران نیز با میانگین ۳.۳۷ در وضعیت قابل قبول یعنی بالاتر از میانگین قرار داشت ولی با وضعیت مطلوب تفاوت معنی داری داشت این نشان از این دارد که مدیران ورزشی در وضعیت مطلوبی از نظر طبقه بندی مدیران قرار ندارند. چرا که به نظر می‌رسد با توجه به جایگاه ورزش غاطبه مدیران ورزشی می‌بایست به سمت مدیران تحلیلگر و شهودی و سفیر البته با نمره بسیار بالاتر از میانگین تمایل داشته باشد. چرا که مدیران تحلیلگر مدیری است که به طور منظم قوانین و انتظارات فرهنگی را ارزشیابی می‌کند، فرایندهای یادگیری در سازمان برای مدیر از اهمیت زیادی برخوردار است، مدیر مسائل فرهنگی درونی و بیرونی سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و برای حل مشکلات نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدها را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. ضمن اینکه مدیران شهودی نیز برای مدیر مسایل فرهنگی بیرون از سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است، از بینش و بصیرت بالایی برخوردار است، در تصمیم گیری ها بینش و بصیرت خود را به سایر فرایندهای تصمیم گیری ترجیح می‌دهد، برای تصمیم گیری به باور های خود تکیه دارد و در نهایت در مواجه شدن با شرایط چند فرهنگی مبهم از قضاوت های شهودی خود برای کنترل موقعیت ها استفاده می‌کند. از آنجا رویکرد مدیران تحلیلگر و شهودی به رهبران تحول گرا نزدیک است باید اذعان نمود نتایج این بخش از تحقیق با نتایج نصر و همکاران (۲۰۱۲) که اشاره بر این داشت که رابطه مثبت و معنی داری بین هوش فرهنگی با رهبری تحولی وجود دارد. این یافته ها نشان می‌دهد که هوش فرهنگی یک عامل اساسی در رهبری تحول است. رحیمی و همکاران (۱۳۹۱) با توجه به رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول آفرین، بر ضرورت توجه به هوش فرهنگی مدیران به منظور اثربخشی بهتر سازمان تأکید می‌کند. همخوانی ندارد.

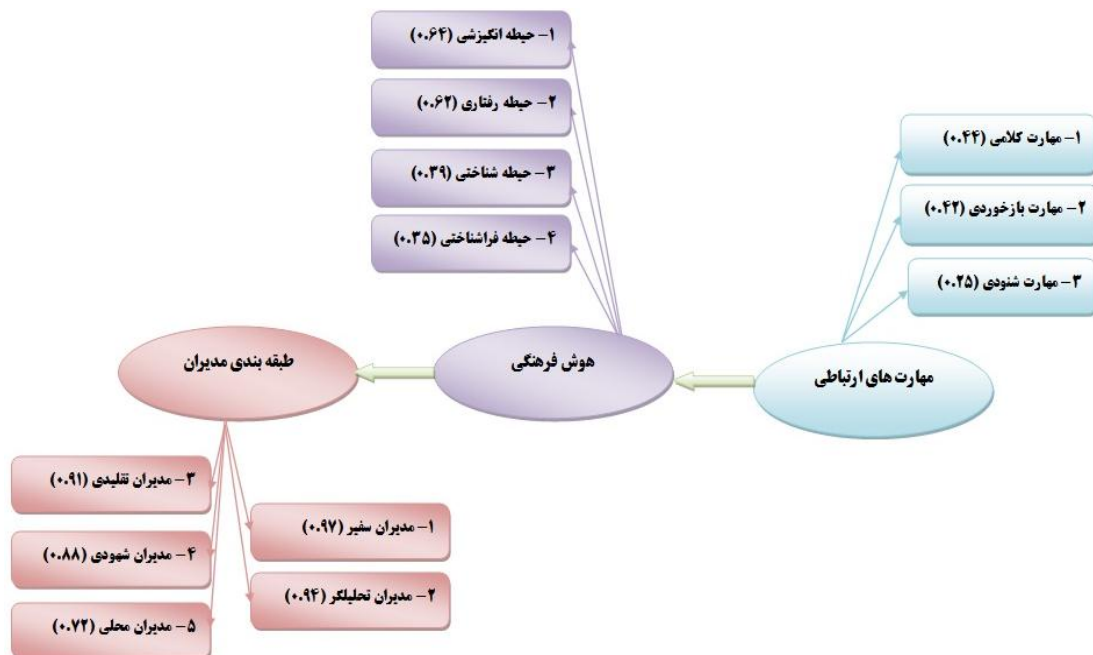
بر اساس دستاوردهای تحقیق بین مهارتهای ارتباطی و هوش فرهنگی مدیران ارتباط معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بدست آمده مثبت می‌باشد لذا می‌توان گفت با افزایش هوش فرهنگی میزان مهارتهای ارتباطی افزایش یافته است. از آنجا که هیچ تحقیقی که مستقیم به بررسی رابطه بین مهارتهای ارتباطی و هوش فرهنگی بپردازد یافت نشد، ولی پژوهشهای در این مورد به صورت غیر مستقیم انجام شده است که عبارتند از دکوچ و کاشمن (۲۰۰۰) اشاره بر این دارد که هنگامی که ارتباطی مهم تلقی شود، تعهد به وجود می‌آورد ضمن اینکه هنگست (۲۰۰۳) توانایی ارتباطی، مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان به هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار می‌داند. ضمن اینکه قدم پور و همکاران (۱۳۹۰) بین پنج ویژگی بارز شخصیتی (برون گرایی، وظیفه شناسی، تطابق پذیری، روانجویی و گشودگی نسبت به تجربه) و هوش فرهنگی رابطه معنا دار وجود دارد. زیادینی و محمودی (۲۰۱۳) ارتباط مثبت و معنی دار بین سطح شادی کارکنان و هوش فرهنگی کارکنان وجود دارد. از این رو دستاورد تحقیق حاضر مبنی بر وجود رابطه بین مهارتهای ارتباطی با هوش فرهنگی با نتایج تحقیقهای اشاره شده همخوانی دارد.

بر اساس دستاوردهای تحقیق بین مهارتهای ارتباطی و طبقه بندی مدیران ارتباط معناداری وجود دارد. در این زمینه هیچ تحقیق مستقیمی که بتوان نتایج این تحقیق را با آن به صورت مستقیم مقایسه نمود یافت نشد. منتهی از آنجا که در تفسیر پنج دسته طبقه بندی مدیران شامل مدیران محلی، سفیر، شهودی، تحلیلگر و تقلیدی وجود

مهارت در ارتباط یکی از فاکتورهای مهم می باشد به نحوی که به عنوان مثال در مدیران سفیر یکی از مهمترین ویژگیها اشاره بر این دارد که مدیر به صورت متقاعد کننده ای با اطمینان و اعتماد به نفس ارتباط برقرار می کند و یا در مدیران تقلیدی اشاره بر این شده است که مدیر در ارتباطات بین فردی از مهارت های ارتباطی بالایی برخوردار است و در مدیران شهودی به نکته اذعان دارد که مدیر از بینش و بصیرت بالایی برخوردار است لذا می توان گفت که این تحقیق به درستی بین مهارتهای ارتباطی و طبقه بندی مدیران را تبیین نموده است.

بر اساس دستاوردهای تحقیق بین هوش فرهنگی و طبقه بندی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. در این راستا رحیم نیا و همکاران (۱۳۸۸) اشاره بر این دارد که بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه ای مدیران رابطه وجود دارد. نصر اصفهانی و همکاران (۲۰۱۳) ارتباط بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان وجود دارد. جنبه های تشویقی بیشترین اثر را بر عملکرد کارکنان دارد در حالی که جنبه رفتاری کمترین اثر را دارد. نصر و همکاران (۲۰۱۳) رابطه مثبت و معنی داری بین هوش فرهنگی با رهبری تحولی وجود دارد. این یافته ها نشان می دهد که هوش فرهنگی یک عامل اساسی در رهبری تحول است. رحیمی و همکاران (۲۰۱۳)، حسینی نسب و قادری (۱۳۹۰) باتوجه به رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول آفرین، بر ضرورت توجه به هوش فرهنگی مدیران به منظور اثربخشی و بهره وری بهتر سازمان تأکید می کند. اصغر زاده و همکاران (۲۰۱۰)، زیادینی و محمودیان (۲۰۱۳) اشاره بر این دارند که خودکارآمدی عمومی مدیران ارتباط کلیدی برای پیش بینی توسعه موفق از ظرفیت های هوش فرهنگی را نگه می دارد. ایزری و همکاران (۱۳۸۹) اشاره بر این دارد که مدیران را می توان بر اساس هوش فرهنگی آنها طبقه بندی نمود. دستاوردهای این تحقیق که هوش فرهنگی در طبقه بندی نمودن مدیران به سطوح مختلف نقش دارد و در این میان بین هوش فرهنگی و طبقه بندی مدیران رابطه وجود دارد با نتایج اشاره شده همخوانی دارد.

در مدل اندازه گیری مهارت های ارتباطی در حالت تخمین استاندارد، نتایج حاکی از مناسب بودن مدل بر اساس تحلیل مدل مهارت های ارتباطی اولویت هر یک از حیطه های مهارت های ارتباطی مشخص گردید که به ترتیب اولویت مهارت بازخوردی، کلامی و شنودی بیشترین نقش را در مهارت های ارتباطی دارند.



شکل (۲) مدل پیشنهادی اثر مهارت های ارتباطی بر هوش فرهنگی و نقش آنها بر طبقه بندی

مدل از برآزش و تناسب خوبی برخوردار است، حاکی از تایید شدن تحلیل مسیر تحلیل مسیر ارائه الگو: اثر مهارت‌های ارتباطی بر هوش فرهنگی و نقش آنها بر طبقه‌بندی مدیران ورزشی می‌باشد. بر اساس مدل پیشنهادی تحقیق ترتیب حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران ورزشی استان اصفهان به ترتیب مهارت‌های کلامی، بازخوردی و شنودی می‌باشد، این مدل با مدل بارثون جی (۱۹۹۰) که ترتیب مهارت‌های ارتباطی را کلامی، شنودی و بازخوردی ارائه کرده بود و مدل نظری و همکاران (۲۰۱۲) که ترتیب مهارت‌های بنیادی ارتباط را در بین مدیران ورزشی ایران به ترتیب بازخوردی، کلامی و شنودی ارائه نموده بود غیر همخوان و از این حیث منحصر به فرد است. به نظر می‌رسد اهمیت مهارت‌های کلامی جزء مهمترین مهارت‌های ارتباطی باشد که مدیران در بخش ورزش به واسطه شرایط و پیچیده گی ماموریتها باید برخوردار باشند چرا که آنها مرتب با مدیران بالادستی، هم‌ردیفان و بخش سرپرستی در حال چانه زنی و مذاکره هستند. در بخش هوش فرهنگی مدل این تحقیق حیطه‌های حائز اهمیت را به ترتیب انگیزشی، رفتاری، منظور نموده است که این الگو با الگوی ابزری و همکاران (۱۳۸۹) که حیطه‌های هوش فرهنگی را شناختی و فرا شناختی، انگیزشی و رفتاری آورده است همخوانی ندارد. شاید این عدم همخوانی ناشی از این باشد که در ورزش استان اصفهان محیط چند فرهنگی وجود ندارد. از طرف دیگر بیشتر حیطه‌های انگیزشی و رفتاری که جزء حیطه‌های عینی هوش فرهنگی هست از دیدگاه مدیران ورزشی حائز اهمیت است.

در بخش طبقه بندی مدیران ورزشی با توجه به دستاوردها طبقه بندی مدیران ورزشی به ترتیب مدیران سفیر، تحلیلگر، تقلیدی، شهودی و محلی می‌باشند. از آنجا که بیشتر مدیران ورزشی خصوصیت مدیران سفیر را دارند لذا ویژگیهای مدیران سفیر عبارتست از: مدیر همانند یک سیاستمدار رفتار می‌کند، مدیر به صورت متقاعد کننده ای با اطمینان و اعتماد به نفس ارتباط برقرار می‌کند، مدیر سازمان خود را به خوبی نمایندگی کرده و از کیان سازمان به خوبی دفاع می‌کند و در نهایت مدیر ضمن اینکه از اعتماد به نفس خوبی برخوردار است در مورد چیزهایی که نمی‌داند به اندازه کافی فروتنی دارد. ویژگیهای مدیران تحلیلگر عبارت است از: مدیر به طور منظم قوانین و انتظارات فرهنگی را ارزشیابی می‌کند، فرایند های یادگیری در سازمان برای مدیر از اهمیت زیادی برخوردار است مدیر مسائل فرهنگی درونی و بیرونی سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و مدیر برای حل مشکلات نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدها را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. ویژگیهای مدیران تقلیدی عبارت است از: مدیر به میزان زیادی بر اعمال و رفتارش کنترل دارد، مدیر به افرادی که با آنها کار می‌کند آرامش خاصی منتقل می‌کند، مدیر در ارتباطات بین فردی از مهارت های ارتباطی بالایی برخوردار است و گاهی اوقات در ارتباط با مدیر جلوه ای از خود را در درون مدیر می‌یابیم. مدیران شهودی مدیرانی هستند که برای مدیر مسایل فرهنگی بیرون از سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است، مدیر از بینش و بصیرت بالایی برخوردار است، مدیر در تصمیم گیری ها بینش و بصیرت خود را به سایر فرایند های تصمیم گیری ترجیح می‌دهد، مدیر برای تصمیم گیری به باور های خود تکیه دارد و در نهایت مدیر در مواجه شدن با شرایط چند فرهنگی مبهم از قضاوت های شهودی خود برای کنترل موقعیت ها استفاده می‌کند. مدیران محلی مدیرانی هستند که مدیر با افرادی با پیشینه های فرهنگی مشابه با خود تعامل دارد، مدیر برای مسائل فرهنگی در سازمان ارزش زیادی قائل است و مدیر پیشینه های فرهنگی در سازمان را به عنوان ارکانی از فرهنگ سازمانی می‌داند. تحقیقی که بتوان نتایج این بخش از تحقیق را با آن مقایسه نمود یافت نشد. از مدل طبقه بندی مدیران که در این تحقیق ارائه گردید از این حیث منحصر به فرد می‌باشد.

نتیجه‌گیری کلی تحقیق حاضر حاکی از این است که متغیر های مهارت های ارتباطی، هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی نشان داد که میزان تمامی این متغیرها در سازمانهای ورزشی مورد بررسی در سطح

متوسطی قرار دارد. این موارد نشان دهنده ضعف در مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی مدیران ورزشی می باشد. به عبارت دیگر می توان گفت چون مدیران از مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی خوبی برخوردار نیستند نقش کارکنان را در تصمیم گیریها نادیده می گیرند، افراد را ترغیب به برقراری ارتباط در سازمان نکرده، سازماندهی خوبی در راستای اهداف سازمان صورت نداده و با این اقدامات سطح رضایت شغلی را در بین کارکنان پائین آورده اند. از آنجا که درصدد قابل توجهی از مدیران ورزشی به سمت مدیران تقلیدی و سفیر تمایل دارند لذا باید اشاره نمود که مسؤولین باید راهبردهایی مدیریتی مناسبی را به منظور رسیدن به سطح بهینه‌ی از شاخص های ارتباطی و هوش فرهنگی را اتخاذ نموده در انتخاب افراد مناسب برای احراز سطوح مختلف پست‌های مدیریتی اهتمام ویژه ای داشته باشند چرا که به نظر می رسد با وجود مدیران تحلیلگر و شهودی می توان چشم انداز روشنتری برای ورزش متصور بود.

منابع

- Abzari, M. Etebaryan, A. Khani, A. (2010). Effects of cultural intelligence on team effectiveness (Case Study: Mobarakeh Steel). *Change management Journal*.4 (2). 23.[Persian]
- Asgharzade G.(2010). Cultural intelligence and functions of organization.. *Cultural Engineering Journal*. Issue 41, 42 June and July fourth. Available from hp: // bora. Uhh. No/bit stream /2330/1889/1/Cavanaugh 2010 .210- 217.[Persian]
- Danijela S. (2011). Petrovic. How do teacher perceive their cultural intelligence? *Procedia and Behavioral Science*. 2011, (11), 276-280.
- Duck S. Kashman. A. (2002). Strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*. 2002. 41-57.
- Earley P. Mosakowski C. (2004). Cultural Intelligence: *Business Review*, 2004, 13-25.
- Safari A. Radmehr R.(2013). The Study of the Effects of Cultural intelligence on Service Staff s professional commitment. *International Journal of Academic in progressive Education and Development*, 2013, 2(2), 222.[Persian]
- Ghadam pour, A. Hoseaini, M. Jafari, H (2011). Relationship between personality traits and intelligence personnel Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism province. *Journal of Educational Psychology*. 2(3), 81-101.[Persian]
- Goudarzi, M. Nazari, R. Ehsani, M. (2012). Structural equation modeling the effects of communication skills on the sports management skills. *Applied research in the physical and biological sciences Journal*. 1, 20-11.
- Guo, K. and Sanchez, Y. (2009). Work place Communication. In N. Borkowski., Ed, *Organizational Behavior, Theory and Design*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers. 2009. 71-101.
- Hamidi, M. Andam, R. Fahimi, S. (2013). Cultural intelligence aspects volunteers in sport. *Sporting Management Journal*. 3(5). 5-20.[Persian]
- Hengst Julie A. (2003). Collaborative referencing between individuals with aphasia and routine communication partners. *Journal of Speech, Language, and Hearing Research*; 2003; 46, 4; Health Module.
- Hoseini Nasab, D. Ghaderi, R. (2011). The relationship between cultural intelligence and efficiency control of school administrators in West Azerbaijan Province. *Sciences trainings Journal*. 4(13). 27-44. [Persian]
- Moein far H. Nazari R. Yektayar M. (2013). Structural equations modeling of fundamental communication skills with occupational satisfaction and its role on organizational commitment of the sport organizations. *European Journal of Experimental Biology*, 2013, 3(5):190-196.
- Nasr isfahani A. (2013). BahramiNejad. Rayhane Azarmarsa. Analyzing the Effect of cultural intelligence on Employee performance in Azaran Industrial Group. *Proceedings of the Edinburgh Mathematical Society*. 2013; 54(2):321. [Persian]
- Nazari R. Ehsani M. Ganjouei A. Ghasemei H. (2012) Structural equation modeling of relationship and interpersonal communication on organizational effectiveness between sport managers. *African Journal of Business Management* 2012.6 (27), 8136-8145.
- Nazari N. Naseri M. (2014). The model of Relation between communication skills with leadership styles and its role on organizational effectiveness in sport organization. *Research in Sport Management and Psychology*, 2014 2, (1): 7-13.

- Rahimi Nia, F. Mortazavi, S. Delaram, T. (2001). Effect of cultural intelligence on job performance. *Journal of Educational Psychology*. 28-32.[Persian]
- Poczwardowski A. (2002).Barott J. Henschen K. The athlete and coach: Their relationship and its meaning. Results of an interpretative study. *International Journal of Sport Psychology*. 2002(33). 116–140.
- Sullivan P. (2004). Communication Differences between Male and Female Team Sport Athletes. *Communication Reports. Academic Research Library*. 2004; 17(2). 1231.
- Yukl Gary. How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*. 2008, 708–722.
- Ziaaddini M. Mahmudan H. (2013).Study of Relationship between cultural intelligence and Happiness Rate of Employees in Kerman saderat banks.*International Journal Academic in Business and Social Science*. 2013, 3(2). 131-140.[Persian]