

مطالعه و بررسی مدل معادلات ساختاری و عملکرد آن بر مهارت‌های ارتباطی مدیریتی مدیران شهرداری

حمیدرضا شورانگیز حقیقی* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد
اسلامی واحد شیراز، مسئول پیگیری مشاغل سخت و
زیان آور مدیریت اموراداری شهرداری شیراز

چکیده

هدف این تحقیق بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر کسب مهارت‌های مدیریتی مدیران است. تحقیق از نوع توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش را حدود ۷۰ نفر از مدیران تشکیل داده‌اند و نمونه‌ی آماری تحقیق، به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسش‌نامه‌های مهارت‌های ارتباطی با پایایی (۰/۸۱) و پرسش‌نامه مهارت‌های مدیریتی با پایایی (۰/۸۸) است که از روش آماری استنباطی و مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی اثرات متغیرهای مستقل مشاهده شده بر متغیرها وابسته پرداخته شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین مهارت‌های مدیریتی در میان مدیران حوزه‌های مختلف، همچنین مهارت‌های مدیریتی میان مدیران مرد و زن، اختلاف معناداری وجود دارد. براساس نتایج به دست آمده از مدل معادلات ساختاری، مهارت‌های ارتباطی به میزان ۰/۸۹ بر مهارت‌های مدیریتی اثرگذار است. این عدد حاکی از این است که مهارت‌های بنیادی ارتباطی بر کسب و تقویت مهارت‌های سه‌گانه‌ی مدیریتی تأثیری مثبت و مناسب دارد. از این رو، نتایج مدل‌های مفهومی تحلیل مسیر مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی را تأیید کرد.

واژه‌های کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های مدیریتی، معادلات ساختاری.

۱. مقدمه

یکی از فرض‌های اساسی رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباط افراد برای دسترسی به بهره‌وری و تحقیق اهداف سازمانی است (رابینز، ۱۳۷۸: ۷۳). از آنجایی که بروز رفتار معین به شرایط مشخصی وابسته است، مدیران موفق در دستیابی به اهداف سازمانی در اندیشه‌ی پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنانند و این روند با توجه به تفاوت‌های فردی و توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی میسر خواهد بود (یوکل، ۲۰۰۸: ۱۷۶). از این رو، تلاش برای تبیین رفتارهای انسان، با توجه به پیچیدگی و گستردگی روابط انسانی و ماهیت پیچیده‌ی محیط کار و ویژگی‌های منحصر به فرد، از دغدغه‌های مدیران برای شناخت نقاط پیدا و پنهان عوامل موفقیت سازمان به‌شمار می‌رود (نظری، ۲۰۱۱: ۱۱۴).

پوکزواردوسکی^۲ (۲۰۰۲) به این نکته اشاره دارد که شناخت مهارت‌های ارتباطی افراد و اعمال نفوذ بر آنان به منظور تحقق اهداف سازمانی، موضوعی اساسی در مطالعه‌ی رفتار انسانی است. بر همین اساس، ایجاد ارتباط و احساس اجتماعی بودن را در انسان برمی‌انگیزد و در برقراری این ارتباط، فرد به مهارت‌های تازه و طرزفکرهای جدید دست می‌یابد؛ تاجایی که هرچه سازمان‌ها گسترده‌تر می‌شوند، ارتباطات انسانی شکل پیچیده‌تری به خود می‌گیرند. همچنین باید توجه داشت که مشکلات شغلی و احساسات و عقاید مدیران، از جمله عوامل اثرگذار بر ارتباط است. آن‌ها برای توانایی ارتباط بین فردی کارکنان، اهمیت ویژه‌ای قائل‌اند. به عقیده‌ی مدیران، توانایی ارتباطی مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری سازمان هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار است (عروف‌زاد، ۱۳۸۷).

بر اساس تحقیقات انجام‌شده، درک مدیران از ارتباط با پایین‌دستان خیلی بهتر از درک آن‌ها از ارتباط با بالادستان آن‌هاست؛ در صورتی که ادراکات زیردستان نشان داد که مدیران آنچنان که تصور می‌کنند، ارتباط مؤثری با زیردستان برقرار نکرده‌اند (نظری، ۱۳۹۰). همچنین تفاوت معناداری بین میانگین‌های وضعیت موجود و وضعیت مطلوب

1. Yule
2. Poczwardowski

حیطه‌های کلامی و شنودی و بازخوردی مهارت‌های ارتباطی مدیران وجود دارد. این موضوع حاکی از این است که مهارت‌های ارتباطی مدیران رو به تعالی است. از این رو، مدیران سازمان‌ها به دانش برقراری ارتباط نیاز دارند (نظری، ۲۰۱۱). براساس نتایج تحقیق گیو^۱ (۲۰۰۹) یک مدیر لایق، با هر دو عامل محیطی مثبت و منفی ارتباط برقرار خواهد کرد تا سازمان بتواند راه‌هایی را برای تحقیق و بحث روی سرمایه‌های مثبت و منفی نشان دهد. ارتباط مؤثر می‌تواند به یکی از اهداف مهم سازمان‌ها تبدیل شود. بر همین اساس، کاتز^۲ (۲۰۰۹) عنوان می‌کند که از منظر جامعه‌شناسی، مدیران باید دیدگاه ارتباطی داشته باشند. از راه‌های برقراری ارتباط مؤثر در مدیریت، شنونده‌ی خوب بودن است؛ از این رو، محققان علوم رفتاری، پنج سبک گوش‌دادن، همدلی، درک، فهم و ارزیابی را در پیشبرد اهداف مدیریتی مؤثر می‌دانند.

ریک ماتیز^۳ (۲۰۰۷) بر این نکته اشاره می‌کند که نبود مهارت در ارتباطات، به افزایش هزینه‌ها منجر می‌شود و نهایتاً اثربخشی را کاهش می‌دهد؛ چراکه رهبران مؤثر از طریق ارتباطات، پل‌ها را می‌سازند و با سخنان و عملکردشان، گذشته و حال را با دیدی الهام‌بخش به آینده متصل می‌کنند. ضمن اینکه مهارت‌های انسانی مدیران پروژه، بیشترین تأثیر را بر شیوه‌ی مدیریت آن‌ها دارد (ال سبأ، ۲۰۰۱). بنابراین معمولاً مهارت‌ها و رفتارهای مدیریتی و نحوه‌ی استفاده از آن‌ها بر عملکردهای سازمانی اثرگذار است (Poczwadowski, 2010). از آنجایی که، بین ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی رابطه‌ی معناداری وجود دارد (عروف زاد، ۱۳۸۷) و براساس نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های مختلف تفاوت معناداری بین مهارت‌های بنیادی ارتباط بین مدیران وجود ندارد (نظری، ۲۰۱۱)، مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی، از جمله توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی، زمینه‌ی مدیریت مؤثر و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کنند (یوسفی، ۱۳۷۶).

صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی نیز از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که

1. Guo
3. Rick Mathis

2. Katz
4. El Sabaa

با به‌کارگیری آن‌ها در موفقیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به این اهداف نائل شد (میرسپاسی، ۱۳۷۰؛ بوم، ۲۰۰۱).

لازمه‌ی مدیریت موفقیت‌آمیز، داشتن مهارت‌های سه‌گانه‌ی مدیریتی (ادراکی و انسانی و فنی) است و نقصان در هریک از مهارت‌ها، شانس موفقیت مدیر و در نهایت شانس موفقیت سازمان را به‌متاب‌ه‌ی یک کل کاهش می‌دهد؛ همچنین هریک از مهارت‌ها به‌منظور انجام وظایف مدیریت ضروری است. بنابراین در سازمان‌های جدید، مشکل می‌توان مدیر موفق را بدون داشتن مهارت‌های اساسی تصور کرد؛ ازاین‌رو، باید توجه داشت که در سازمان‌ها باتوجه‌به ماهیت فرهنگی و اجتماعی آن‌ها، روابط بین مدیر و کارکنان بسیار مهم است و در سودمندی فعالیت‌ها اثرگذار است. به‌همین دلیل، ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی و تبیین روابط بین آن‌ها که هدف عمده‌ی این تحقیق است، یافته‌هایی را به‌دست می‌آورد که با شناسایی سطوح مهارت‌های ارتباطی مدیران و نقشی که این مهارت‌های بنیادی در کسب مهارت‌های مدیریتی خواهند داشت، مدیران را به‌سوی کسب مناسب مهارت‌های مدیریتی و استفاده‌ی بهینه از این مهارت‌ها در زمینه‌ی اهداف سازمانی سوق خواهد داد.

۲. روش تحقیق

برای تعیین تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی مدیران، با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری اثرات متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته بررسی شد، همچنین اثرات متغیرهای مستقل مشاهده‌شده بر متغیرهای وابسته تحلیل شده است؛ ازاین‌رو، تحقیق از نوع توصیفی بود که به روش پیمایشی انجام شد.

جامعه‌ی آماری این پژوهش را مدیران ستادی و صفی تشکیل دادند. حجم جامعه‌ی آماری این پژوهش، براساس اطلاعات دریافت شده، حدود ۷۰ نفر برآورد شد. نمونه‌ی آماری تحقیق به‌صورت تصادفی انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای^۲ و از روش کوکران^۳ با اشتباه مجاز (۰/۰۵) استفاده شده

1. Baum

2. Stratified Sampling

3. Cochran

است. از این رو، در این پژوهش تعداد کل نمونه ۲۴۵ نفر در نظر گرفته شد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش شامل پرسش‌نامه‌های اطلاعات فردی، مهارت‌های ارتباطی بارتون جی^۱ با پایایی (۰/۸۱) است. متغیرهای این پرسش‌نامه شامل شش سؤال درباره‌ی شاخص مهارت کلامی، شش سؤال مربوط به شاخص مهارت شنودی و شش سؤال در زمینه‌ی شاخص مهارت بازخوردی است. همچنین پرسش‌نامه محقق ساخته مهارت‌های مدیریتی با پایایی (۰/۸۸) بود. متغیرهای این پرسش‌نامه شامل چهارده سؤال در زمینه‌ی مهارت‌های اداری، شش سؤال درباره‌ی مهارت‌های انسانی و دوازده سؤال در خصوص مهارت‌های فنی است که در سیستم لیکرت پنج ارزشی سنجیده می‌شود. روش‌های آماری شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش، در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS 16 و LISREL/8.54 با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.

۳. یافته‌ها و نتایج تحقیق

جدول ۱. فراوانی مدیران از نظر سن، جنس، وضعیت تأهل و سطح تحصیلات

درصد فراوانی		فراوانی	فاکتورها	متغیرها
۱۰۰٪	۴۴/۹	۱۱۰	آقایان	جنسیت
	۵۵/۱	۱۳۵	خانم‌ها	
۱۰۰٪	۳۸/۷	۹۲	۲۱ تا ۳۰ سال	سن
	۵۱/۵	۱۲۶	۳۱ تا ۴۰ سال	
	۶/۹	۱۷	۴۱ تا ۵۰ سال	
	۲/۹	۷	۵۱ به بالا	
۱۰۰٪	۳/۳	۸	فوق‌دیپلم	سطح تحصیلات
	۵۶/۶	۱۴۶	کارشناسی	
	۳۷/۱	۹۱	کارشناسی ارشد و بالاتر	

1. Barthon J.

نتایج حاکی از آن است که از بین ۲۴۵ پرسشنامه تحلیل شده، ۵۵/۱ درصد از نمونه‌ی آماری تحقیق حاضر متعلق به خانم‌ها و ۴۴/۹ درصد معلق به آقایان بوده است؛ همچنین بیش از ۵۰ درصد نمونه‌های آماری، سنی بین ۳۱ تا ۴۰ داشته‌اند و مدرک تحصیلی بیش از ۹۴ درصد نمونه‌ی آماری، کارشناسی و کارشناسی ارشد بوده است. نتایج حاصل از جدول ۱، معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست‌آمده از اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی متغیر مستقل درحالت تخمین استاندارد با خروجی متغیر وابسته (۰.۰۳۴) RMSEA را برای این مدل نشان می‌دهد که از برازش خوبی برای این مدل حکایت دارد.

جدول ۲. بررسی اختلاف مهارت‌های بنیادی ارتباطی بین مدیران حوزه‌های مختلف

Sig	f	Mean square	df	Sum of squares	حوزه	
۰/۹۷۰	۰/۵۸۰	۳۶۳/۱۶۹	۳۴	۱۲۳۴۷/۷۴۴	بین گروهی	معاونان
		۶۲۶/۳۱۹	۲۱۰	۱۳۱۵۲۶/۹۶۶	درون‌گروهی	
		-	۲۴۴	۱۴۳۸۷۴/۷۱۰	کل	
۰/۸۷۶	۰/۷۱۷	۳۷۹/۰۹۶	۳۴	۱۲۸۸۹/۲۶۰	بین گروهی	مدیران
		۵۲۸/۵۱۸	۲۱۰	۱۱۰۹۸۸/۶۷۵	درون گروهی	
		-	۲۴۴	۱۲۳۸۷۷/۹۲۵	کل	
۰/۱۷۸	۱/۲۴۶	۶۳۷/۲۶۵	۳۴	۲۱۶۶۷/۰۱۲	بین گروهی	مسئولان
		۵۱۱/۳۶۴	۲۱۰	۱۰۷۳۸۶/۳۵۲	درون گروهی	
		-	۲۴۴	۱۲۹۰۵۳/۳۶۳	کل	

باتوجه به نتایج جدول ۲، میان مهارت‌های ارتباطی بنیادی معاونان و مسئولان، اختلاف وجود ندارد ($p = ۰/۰۵$). براین اساس، معاونان بررسی شده در مهارت‌های بنیادی ارتباط شامل مهارت‌های کلامی و بازخوردی و شنودی در یک سطح قرار دارند.

جدول ۳. بررسی اختلاف مهارت مدیریتی بین مدیران حوزه‌های مختلف

Sig	f	مربع میانگین‌ها	df	جمع میانگین‌ها	حوزه	
۰,۰۰	۱۸۷/۵۵۰	۱۸۷/۵۵۰	۲۴	۱۳۷۱۷۰/۳۹۶	معاونان	
		۳۰/۴۷۴	۲۲۰	۶۷۰۳/۳۱۴	بین گروهی	
		-	۲۴۴	۱۴۳۸۷۴/۷۱۰	کل	
۰,۰۰	۳۶۷/۴۸۷	۵۰۳۶/۹۳۶	۲۴	۱۲۰۸۶۳/۱۰۶	مدیران	
		۱۳/۷۰۴	۲۲۰	۳۰۱۴/۸۲۹	بین گروهی	
		-	۲۴۴	۱۲۳۸۷۷/۹۳۵	کل	
۰,۰۰	۲۳۷/۹۸۷	۵۱۷۷/۷۸۸	۲۴	۱۲۴۲۶۶/۹۰۶	مسئولان	
		۲۱/۵۵۷	۲۲۰	۴۷۸۶/۴۵۷	ادارات	
		-	۲۴۴	۱۲۹۰۵۳/۳۶۳	کل	

براساس نتایج جدول ۳، بین مهارت‌های مدیریتی معاونان و مدیران اختلاف معناداری وجود دارد. ($p=۰/۰۵$) براین اساس، مهارت‌های سه‌گانه‌ی انسانی و ادراکی و فنی بین مدیران در حوزه‌های مختلف و از نظر سطح مهارت‌های ذکر شده، متفاوت بود.

نتایج حاصل از جدول ۲، معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست‌آمده از اندازه‌گیری متغیر مستقل مهارت‌های فنی معاونان در حالت تخمین استاندارد متغیر وابسته با خروجی ($۰,۰۲۱$) RMSEA را برای این مدل نشان می‌دهد که حکایت‌کننده‌ی برازش بسیار خوبی برای این مدل است.

براساس تحلیل مدل اولویت هریک از حیطه‌ها، مشخص شد که به‌ترتیب مهارت فعالیت تیمی، مهارت کاریزما، مهارت رسانه‌ای، مهارت رهبری، مهارت ارتباطات درون فردی و مهارت ارتباطات بین فردی به‌متابسه‌ی اولویت‌های مهارت انسانی مدیریتی در نظر گرفته شده‌اند. همچنین از میان حیطه‌های مهارت‌های ادراکی، به‌ترتیب مهارت شناخت مرزهای سازمانی، مهارت تبیین ارزش‌های سازمانی، مهارت تبیین آینده‌ی سازمانی، مهارت تبیین ساختار سازمانی، مهارت توانمندسازی سازمانی، مهارت تحلیل

فرهنگ سازمانی، مهارت تعدیل بحران سازمانی، مهارت مدیریت تغییر سازمانی، مهارت تحلیل قابلیت‌های درونی و بیرونی سازمان، مهارت ارزیابی سازمانی، مهارت خلاقیت و نوآوری سازمانی و مهارت مسئله‌یابی سازمانی اولویت‌های مهارت ادراکی‌اند. ضمن اینکه، درمیان حیطه‌های مهارت فنی، به‌ترتیب مهارت بازاریابی و تبلیغات، مهارت فناوری، مهارت زبان بین‌المللی، مهارت کنترل؛ نظارت، ارزیابی و ارزشیابی، مهارت مالی و بودجه‌بندی، مهارت تحقیق و تحلیل سازمانی، مهارت تخصصی در ورزش، مهارت اداری، مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، مهارت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، مهارت سازماندهی شغلی و مهارت حقوقی و مقرراتی به‌مثابه‌ی اولویت‌های مهارت فنی برای مدیران در نظر گرفته شده‌اند.

جدول ۴. بررسی اختلاف مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی مدیران

براساس جنسیت

حوزه	f	df	Sig
مهارت‌های ارتباطی	۱/۲۰۱	۲۴۳	۰/۰۲۱
مهارت‌های مدیریتی	۲/۳۱۵	۲۴۳	۰/۲۳۱

براساس نتایج جدول ۴، بین مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد، اختلاف معناداری وجود نداشت، اما میان مهارت‌های مدیریتی مدیران زن و مرد اختلاف شایان توجهی مشاهده شد ($p=0/05$).

یافته‌های جدول ۴، معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست‌آمده از اندازه‌گیری مهارت‌های بنیادی ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی مدیران در حالت تخمین استاندارد با خروجی ($0,030$) RMSEA را برای مدل نشان می‌دهد که حکایت‌کننده‌ی برازش بسیار خوبی برای این مدل است.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی تحقیق در پژوهش حاضر، تفسیر و تبیین اهمیت و نقش مهارت‌های

بنیادی ارتباطی بر مهارت‌های مدیران و اهمیت توسعه‌ی این متغیرها در سازمان است. از آنجا که در سازمان‌های ایران، پیاده‌سازی و اشاعه‌ی مباحثی مانند آموزش و به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی و فاکتورها و عوامل دخیل در این متغیرهای مهم سازمانی، با مشکلات فراوانی روبه‌رو است، محقق درصدد اثبات اهمیت و لزوم مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی و همچنین ارتباط این دو متغیر در زمینه‌ی پیشبرد اهداف سازمانی برای مدیران سازمان‌هاست.

براساس تحلیل مدل مهارت‌های ارتباطی، اولویت هریک از حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی مشخص شد که باید گفت به‌ترتیب اولویت، مهارت بازخوردی و کلامی و شنودی بیشترین نقش را در مهارت‌های ارتباطی دارند. نتایج مدل حاضر با مدل مهارت‌های ارتباطی بارثون‌جی (۱۹۹۰) در زیرحیطه‌های مهارت‌های ارتباطی همخوان نیست؛ چراکه این محقق، حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی را به‌ترتیب مهارت کلامی و شنودی و بازخوردی اذعان کرده بود. اما نتایج این مدل، با مدل ارائه شده در پژوهش نظری و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد؛ چراکه در این مدل نیز مهارت بازخوردی نقش مهم‌تری را در میان حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی دارد.

یافته‌های این پژوهش، نشان‌دهنده‌ی وجود ارتباطی مثبت و معنادار بین مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی در بین مدیران است. از آنجا که تفاوت معناداری در مهارت‌های ارتباطی مدیران حوزه‌های مختلف مشاهده نشد، نتایج حاکی است که سطح یکسانی از درجه‌ی مهارت‌های ارتباطی بنیادی برای مدیران در حوزه‌های مختلف وجود دارد. یافته‌های این تحقیق با نتایج پژوهش‌های تحقیق (۲۰۰۹) مبنی بر ارتباط مؤثر، می‌توانند به یکی از اهداف مهم سازمان‌ها تبدیل شوند.

برپایه‌ی نتایج، بین مهارت‌های مدیریتی مدیران در حوزه‌های مختلف اختلاف معناداری وجود دارد. براین اساس، مهارت‌های سه‌گانه‌ی انسانی و ادراکی و فنی مدیران در حوزه‌های مختلف اعم از معاونان و از نظر سطح مهارت‌های ذکر شده، متفاوت بود. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق افشاری و همکاران (۱۰۵-۱۲۵:۱۳۸۸) مبنی بر بی‌تفاوتی بین دیدگاه متخصصان مدیریت در زمینه‌ی

مهارت‌های سه‌گانه‌ی مدیریتی همسو نبود.

یافته‌های حاصل از پژوهش، از وجود اختلاف معناداری بین مهارت‌های مدیریتی مدیران مرد و زن حکایت دارد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش امینیان (۱۳۸۲) همسوست. از آنجاکه اختلاف معناداری بین مهارت‌های ارتباطی مدیران زن و مرد مشاهده نشد، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیق نظری و همکاران (۲۰۱۱) و عروف‌زاد (۱۳۸۷) مبنی بر آنکه مدیران مرد و زن، به حد متناسی از مهارت‌های بنیادی ارتباطی نیاز دارند، مطابق است.

در بخش دیگر این پژوهش، یافته‌های مهارت‌های مدیریتی را تحلیل کردیم که براساس تحلیل مدل متغیرهای هریک از حیطه‌ها، مشخص شد که مهارت فعالیت تیمی، مهارت کاریزما، مهارت رسانه‌ای، مهارت رهبری، مهارت ارتباطات درون فردی و مهارت ارتباطات بین فردی، به‌مثابه‌ی اولویت‌های مهارت انسانی مدیریتی در نظر گرفته شده‌اند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق افشاری و همکاران (۱۳۹۰: ۱۰۵-۱۲۵) البته بدیهی است که تدوین راهبردهای بلندمدت و مناسب در سازمان از عوامل مهم تقویت مهارت‌های بنیادی ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی مدیران است.

براساس یافته‌ها، مهارت‌های ارتباطی به میزان (۰/۸۹) بر مهارت‌های مدیریتی اثرگذار است که این عدد نشان می‌دهد مهارت‌های بنیادی ارتباطی بر کسب و تقویت مهارت‌های سه‌گانه‌ی مدیریتی تأثیر مثبت و مناسبی دارند؛ از این‌رو، به‌نظر می‌رسد مدیران باید در زمینه‌ی کسب و تقویت مهارت‌های ارتباطی خود سعی کنند؛ چراکه هر قدر مدیران مهارت کلامی و شنودی و بازخوردی مناسب‌تری داشته باشند، نقش‌های مدیریتی خود را با اثربخشی بیشتری اجرا می‌کنند.

باتوجه به آنچه از نتایج پژوهش حاضر به‌دست آمد، در نهایت محقق مدل معادلات ساختاری نقش مهارت‌های ارتباطی بر مهارت‌های مدیریتی را ارائه کرد. آنچه از مدل پیشنهادی استنباط می‌شود، حاکی از این است که در فاکتور مهارت‌های ارتباطی، این مدل به‌ترتیب شامل مهارت بازخوردی و کلامی و شنودی است؛ همچنین این مهارت‌ها

به ترتیب سهم بیشتری از ارتباطات را به خود اختصاص داده‌اند. در بخش مهارت‌های مدیریتی، مهارت فنی و مهارت ادراکی و مهارت انسانی، به ترتیب در فهم و نگرش افراد، درک دیدگاه‌ها و الگوهای ارتباطی به منظور تعیین شیوه‌های مدیریتی اولویت دارند و از این رو، آن‌ها می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی زمینه‌ی مدیریت مؤثر و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کنند. بنابراین ضرورت شناخت و آگاهی از مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی مدیران و تبیین روابط بین آن‌ها می‌تواند به بهبود سطح ارتباطات و تبیین روابط بین سازمانی آن‌ها منجر شود. در همین رابطه، مدل ارائه‌شده رفتارها و مهارت‌های اثرگذار بر ارتباطات را به‌منابه‌ی فاکتوری مهم در تأثیرگذاری بر دیگران و ایجاد زمینه‌ی دسترسی به اهداف سازمانی پیشنهاد می‌دهد و در نهایت الگوی جدیدی از شاخصه‌های مهارت‌های ارتباطی و نقش آن‌ها بر مهارت‌های مدیریتی مدیران را ارائه می‌کند.

منابع

۱. افشاری، مصطفی و هنری، حبیب. (۱۳۹۰). ارتباط مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی با یادگیری سازمانی در سازمان و ارائه مدل براساس AHP، ۱۱، ۳۱-۵.
۲. افشاری، مصطفی و دیگران. (۱۳۸۸). بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی و انسانیو فنی) مدیران ادارات سراسر کشور. نشریه‌ی علمی پژوهشی حرکت، ۱۲۵-۱۰۵، ۵.
۳. امینیان، محبوبه. (۱۳۸۳). بررسی میزان آگاهی مدیران زن از مهارت‌های مدیریتی و رابطه آن با عملکرد ۸۱، پایان نامه مدیریتی آنان از دیدگاه دبیران مدرس متوسطه منطقه ۱ شهر تهران در سال تحصیلی ۸۲ کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهرا.
۴. رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۸). رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۵. سلطانی، ایرج. (۱۳۷۵). مهارت‌های کاربردی مدیران سازمان‌های تولیدی. مجله‌ی مدیریت، ۲۱، ص ۳۲.
۶. میرسلیمی، عماد. (بی‌تا). طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
۷. عروف‌زاد، شهرام. (۱۳۸۷). رابطه‌ی بین ویژگی‌های شخصیتی با مهارت‌های ارتباطی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کشور. رساله‌ی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، تهران: دانشگاه تربیت معلم تهران.
۸. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۰). لزوم تقویت مهارت مدیریت، مجله‌ی مطالعات مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، ۸، ص ۲۳.
۹. نظری، رسول. (۱۳۹۰). اثر مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو، رساله دکتری، تهران: دانشکده تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، ص ۴۵.
۱۰. هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل، چاپ اول، تهران: سمت.
۱۱. یوسفی، بهرام. (۱۳۷۶). طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی (در سازمان تربیت بدنی)، رساله‌ی دکتری، تهران: دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.

ب. انگلیسی

12. Baum, R. J. & Locke, E. A. and Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy Of Management Journal*, 44 (2), 292- 303.
13. Belzer, K. (2001). Project management. Still effectives and leadership roles. MPRA paper, No. 7345, posted 18. online at [http/ mara. Ub. Unimnuechen. De/72450](http://mara. Ub. Unimnuechen. De/72450).
14. Duygulu, E. & Ciraklar, N. (2008). Team effectiveness and leadership roles. MPRA Paper, No. 7345, posted 18. Online at [http//mara. Ub. Unimuenchen. De / 72450](http://mara. Ub. Unimuenchen. De / 72450).
15. El Sabaa, S. (2001). The skills and career path of and effective

- project manager. *Int J promanage*, 19, 117.
16. Guo, Kristina L. (2009). Effective Communication in Health Care: Strategies to. *The Business Review*, Cambridge. 12 (2).
 17. Guo, K. & Sanchez, Y. (2009). Work place communication. In B. Borkowski (Ed). *Organizational Behavior, Theory and Design*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett publishers. Pp. 71-101.
 18. Graham, Jennifer Lyn. (1998). An Analysis of sport Managers interpersonal communication skills in selected Ontario amateur sport organization. University of Windsor. Wendsor. Ontario. Canada. September.
 19. Huusko, Liisa. (2006). The lack of skills: an obstacle in teamwork, *Journal of Team Performance Management*, 12 (112), 5-16.
 20. Katz, Elihu. (2009). Why sociology Abandoned communication. Published online: 3 september. Springer science+Business Media, LLC.
 21. Katz, RL. (1991). Skills of an effective administer'. Harvard business review. Business classic fifteen key concepts for managerial success.
 22. Mathis, Rich. (2007). Building bridges through effective communication. *Supervision*, oct; 68, 10; ABI/ INFORM Global.
 23. Nazari, R.&Ehsani, M.&Ghasemei, H. and Ganjouei, A. (2011). Communication Skill difference amonge Men and Woman in sports. *Pan- Asian Journal of sports and physical Educatio*, 3(Mar.), 51.
 24. Nazari, R.;Ehsni, M.;Ganjouei, A.&Ghasemi, H. (2011). The Effects of communication skills and Interpersonal communication on Organizational Effectiveness of Iranian sport Managers and presenting a Model. *Middle- East Journal of Scientific Research*, 10 (6): 702-710, 2011 © IDOSI Publications, 2011.
 25. Nazari, R.;Ehsani, M.;Ganjouei, A. and Ghasemi, H. (2012). Structural equation modeling of relationship and interpersonal communication on organizational effectiveness between sport managers. *African Journal of Business Management*, 6(27), 8136-8145, 11 July, 20. Available online at [http://: www.Academicjournals.Org.AJBM](http://www.Academicjournals.Org.AJBM). © 2012 Academic Journals.
 26. Peterson, Tim. D. (2004). The ongoing legacy of R. L. Katz. *Journal of management Decision*, 42 (10), 1297-1308.

27. Poczwadowski, A.;Barott, J. E. &Henschen, K. P. (2002). The athlete and coach: Their relationship and its meaning. Results of an interpretative study. *International Journal of Sport Psychology*, 33, 116-140.
28. Yukl, Gary. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.