



نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش

شناسایی موانع ارتباطات بین فردی در تیم‌های ورزشی بر اساس روش دلفی

شهرزاد نیبری^{۱*}، مرجان صفاری^۲

۱- استادیار دانشگاه تربیت مدرس

۲- استادیار دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۳۰

چکیده

هدف: اگر چه ارتباطات بین فردی مناسب به منزله کسب نتایج بهتر برای تیم است؛ اما موانع متعددی بر سر راه ارتباطات اثربخش در تیم‌های ورزشی وجود دارد. هدف این پژوهش که با تمرکز بر "زوج مربی - ورزشکار" صورت گرفته، شناسایی بخشی از این موانع در تیم‌های ورزشی بوده است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر توصیفی و پیمایشی بود، با روش دلفی انجام شد. گردآوری داده‌ها در این پژوهش در دو مرحله صورت گرفت. در مرحله اول، فهرستی از موانع فراروی ارتباطات اثربخش از طریق جست‌وجو در مبانی نظری در قالب هفت دسته موانع زبانی، نگرشی، ادراکی، فیزیکی، محیطی، معنایی و فرهنگی استخراج شد. در مرحله دوم با استفاده از روش دلفی؛ آرای خبرگان در مورد این گزاره‌ها کسب شد. در این پژوهش، جامعه آماری متشکل از دو گروه بود؛ گروه اول شامل، اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها بود که در حوزه‌های مرتبط با موضوع پژوهش مشتمل بر مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رسانه و مدیریت ورزشی مشغول به فعالیت بودند. گروه دوم شامل، اعضای هیات علمی دانشکده‌های تربیت بدنی با درجه مربی بودند که سابقه ورزشکاری و یا مربی‌گری در سطح ملی داشتند. اعضای گروه دلفی به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و هدفمند انتخاب شدند. تعداد اعضای گروه دلفی، مشتمل بر ۲۰ نفر بود.

یافته‌ها: تعداد دوازده گزاره توانستند، اجماع مورد نظر خبرگان را کسب کنند و هشت گزاره حداقل اجماع را به دست نیاوردند. گزاره "عدم وجود اعتماد کافی بین مربیان و ورزشکاران" بیشترین میزان توافق و گزاره "زمان محدود جهت برقراری ارتباطات در حین مسابقات" کمترین میزان توافق را از نظر خبرگان به خود اختصاص داده است. مانع ادراکی با انحراف معیار ۰/۱۱، بیشترین میزان میانگین (۲/۷۳) و مانع فیزیکی با انحراف معیار ۰/۸۶، کمترین میزان میانگین (۱/۸۶) را به خود اختصاص داده است.

نتیجه‌گیری: غلبه بر موانع زبانی، نگرشی، ادراکی، فیزیکی، محیطی، معنایی و فرهنگی؛ منجر به برقراری ارتباطات اثربخش و بالتبع منطبق شدن معنای مورد نظر مربیان و ورزشکاران بر یکدیگر و بهبود عملکرد و موفقیت تیم می‌شود.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات بین فردی، تیم ورزشی، روش دلفی، مربی، ورزشکار.

مقدمه

نیم‌نگاهی به ریشه لغت ارتباطات که از واژه لاتین "communis" به معنای اشتراک^۱ گرفته شده (اورتون^۲، ۲۰۰۷: ۱۲) نشان می‌دهد که ارتباطات تنها ارسال اطلاعات نیست. کلید درک ارتباطات؛ به اشتراک گذاشتن و تسهیم کردن است، نه ارسال اطلاعات از طریق صحبت کردن و نوشتن (دفت^۳، ۲۰۰۸: ۵۵۹)؛ بنابراین درک تفاوت بین ارسال کردن و به اشتراک گذاشتن، نقطه عطف تعریف این مفهوم است. ارتباطات از منظر "بروکز و هیس"^۴ فرایندی است که در آن اطلاعات، معانی و احساسات توسط افراد از طریق پیام‌های کلامی و غیرکلامی به اشتراک گذاشته می‌شود (بروکز و هیس، ۱۹۹۳: ۷). از منظر "دفت"، ارتباطات فرایندی است که در آن اطلاعات میان دو یا چند نفر مبادله و درک می‌شود. معمولاً در این فرایند، قصد تأثیرگذاری بر رفتار و برانگیختن رفتار فرد دیگر مستتر است (دفت، ۲۰۰۸: ۵۵۹). ارتباطات به‌کارگیری نمادها، جهت به اشتراک‌گذاری معناها است (سولومان و تیس^۵، ۲۰۱۳: ۴). ارتباطات بین فردی^۶ به طور خاص اشاره به ارتباطاتی دارد که بین افراد رخ داده، یک پیوند شخصی بین آنها ایجاد می‌کند (سولومان و تیس، ۲۰۱۳: ۵). برای درک بهتر ارتباطات بین فردی، این اصطلاح به دو واژه تفکیک می‌شود. واژه "بین"^۷ و واژه "فردی"^۸. واژه "بین" نشان‌دهنده این است که اقدامات یک فرد بر اقدامات فرد دیگر تأثیر می‌گذارد. منظور از واژه "فردی" نیز این است که ویژگی‌های خاص هر شخص به عنوان یک فرد در ارتباطات میان فردی اهمیت دارد (سولومان و تیس، ۲۰۱۳: ۵).

مزایای بی‌شماری برای کار کردن با سایر افراد در قالب تیم وجود دارد و کار کردن در تیم در سایه وجود ارتباطات بین فردی اثربخش می‌تواند بسیار مطبوع و لذت‌بخش باشد. جهت درک نقش ارتباطات در موفقیت تیم لازم است، اشاره‌ای به تفاوت گروه و تیم بشود. از دیدگاه رابینز^۹ گروه همانند تیم نیست. در گروه^{۱۰} هم‌افزایی مثبت مطرح نیست و الزامی ندارد که عملکرد گروه از مجموع تلاش اعضا بیشتر شود؛ در حالی که در یک تیم^{۱۱} پدیده هم‌افزایی مشاهده می‌شود و تلاش افراد موجب عملکردی بیشتر از مجموع عملکرد اعضا می‌شود. معمولاً در گروه‌ها مهارت‌های اعضا تصادفی است، در حالی که در تیم‌ها این مهارت‌ها مکمل یکدیگر هستند. هدف در گروه، سهیم شدن در اطلاعات و در تیم عملکرد تیمی است. پاسخگویی معمولاً در گروه‌ها انفرادی و در تیم‌ها هم انفرادی و هم گروهی است (سیدجوادی و جلیلیان، ۱۳۹۱: ۶۵۸). گروه‌ها می‌توانند در صورت وجود ارتباطات متقابل و اثربخش به تیم تبدیل شوند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارتباطات می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد تیم‌ها داشته باشد. البته این تأثیر هم می‌تواند مثبت و هم منفی باشد (هاسال^{۱۲}، ۲۰۰۹؛ هیروکاوا^{۱۳}، ۱۹۹۰؛ سالازار^{۱۴}، ۱۹۹۶؛ ورا^{۱۵} و مارکوزی^{۱۶}، ۲۰۱۲). مطالعات نشان می‌دهند که ارتباطات اگر اثربخش باشد، دارای تأثیر مثبت بوده، به مثابه رمز ارتقای عملکرد تیمی محسوب می‌شود.

1. Common
2. Rodney
3. Daft
4. Brooks and Heath
5. Solomon and Theiss
6. Interpersonal communication
7. Inter
8. Personal
9. Stephen Robbins
10. Group
11. Team
12. Hassall
13. Hirokawa
14. Salazar
15. Vora
16. Markoczy

عملکرد تیمی، یکی از مسائل اصلی علوم ورزشی طی دهه‌های گذشته بوده است و شناسایی دلایلی که چرا برخی تیم‌های ورزشی به موفقیت می‌رسند، هدف مشترک مطالعات و پژوهش‌های مدیریت ورزشی است. کار تیمی همیشه جزء جدایی‌ناپذیر ورزش محسوب می‌شود و اثربخشی کار تیمی، هدف مهمی برای تیم‌های ورزشی در هر سطح از رقابت است (حسینی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۰). چگونگی و میزان اثربخشی ارتباطات بین مربیان و ورزشکاران، یکی از عوامل اصلی موفقیت یک تیم ورزشی است (منصوری و همکاران، ۱۳۹۵).

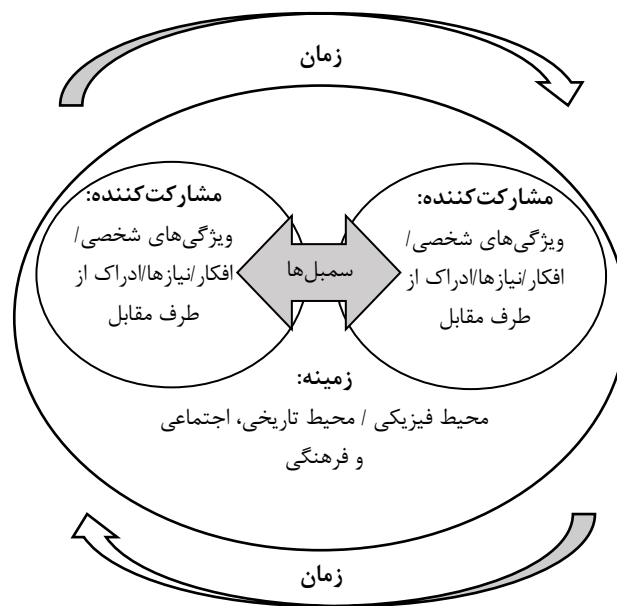
ارتباطات بین فردی در ایجاد روابط اجتماعی به منظور پویایی تیم‌های ورزشی، از اهمیت خاصی برخوردار است (سالیوان و فلتز، ۲۰۰۳). مربیگری، آموزش، ارزیابی و تصمیم‌گیری، از جمله فعالیت‌های مهمی در تیم‌های ورزشی هستند که از طریق ارتباطات اثربخش موجب لذت‌بخش شدن یادگیری مهارت‌های جدید و ایجاد حس رقابت بیشتر در ورزشکاران می‌شود (ویلیامز، ۱۹۸۹). یکی از حوزه‌های پژوهشی که در چهار دهه اخیر در حوزه ارتباطات بین فردی در ورزش مورد توجه قرار گرفته "زوج مربی - ورزشکار"^۳ است. این اصطلاح دلالت بر این مفهوم دارد که دو فرد (مربی و ورزشکار) یک رابطه جامعه‌شناسی معنادار با یکدیگر برقرار می‌کنند (ویلیامز، ۲۰۱۴). جووت^۴ ارتباط مربی و ورزشکار را اساس و شالوده فرآیند مربیگری معرفی کرده است که ماهیت این ارتباط می‌تواند تعیین‌کننده انگیزش، رضایت، اعتماد به نفس و عملکرد ورزشکار باشد (جووت، ۲۰۰۵: ۳۶۰). محققان متعددی رابطه عملکرد و موفقیت یک تیم ورزشی را با نحوه برقراری ارتباط بین مربیان و ورزشکاران بررسی کرده‌اند (پوزواردوسکی، ۲۰۰۲؛ جووت، ۲۰۰۳؛ ماگیو، ۲۰۰۳). البته این تحقیقات بیشتر بر فرآیند ارتباطات بین فردی و متغیرهایی مانند، انگیزه، رهبری و تعهد تمرکز کرده‌اند (سالیوان و فلتز، ۲۰۰۳؛ ویلیامز، ۱۹۸۹؛ جووت، ۲۰۰۵) و کمتر به موانع برقراری ارتباطات بین مربی و ورزشکار در محیط تیم‌های ورزشی پرداخته‌اند.

ورزشکاران تیم‌های ورزشی در حکم منابع انسانی و دارایی‌های تیم هستند که بایستی توسط مربی تیم، مدیریت و رهبری شوند؛ بنابراین موفقیت هر مربی ورزشی در هر سطحی به میزان زیادی به وسیله توانایی او در برقراری ارتباط اثربخش با ورزشکاران تعریف می‌شود. متأسفانه گاهی در ورزش تنها بر مسائل فنی - در کنار هم قراردادن برنامه‌ها و تکنیک‌های خوب - تمرکز شده، نیاز به ارتباطات مؤثر به فراموشی سپرده می‌شود. مربی‌ها ممکن است، کوله باری بسیار غنی از دانش داشته باشند؛ اما ویژگی‌های مثبت بدون ارتباطات اثربخش ممکن است، هیچگاه در عملکرد تیم نمود نداشته باشند (کمیسون ورزشی استرالیا، ۲۰۱۵). اگر چه ارتباطات به منزله کسب نتایج بهتر برای تیم است؛ اما مطالعات نشان می‌دهند که موانع متعددی بر سر راه ارتباطات اثربخش وجود دارد (کولور و ترودل، ۲۰۰۰: ۲۸). هدف این پژوهش که با تمرکز بر "زوج مربی - ورزشکار" صورت گرفته است، شناسایی بخشی از این موانع در تیم‌های ورزشی است.

جهت شناسایی موانع ارتباطات پیش از هر چیز لازم است، تا درکی از ارتباطات و الگوی آن داشته باشیم. از سال ۱۹۵۰ که ارتباطات به عنوان یک حوزه میان رشته‌ای مطرح شد؛ الگوهای متفاوتی (شانون و ویور^۱، ۱۹۴۸؛ شرانم^{۱۱}، ۱۹۵۴؛ برلو^{۱۲}، ۱۹۶۰؛ بارنلوند^{۱۳}، ۱۹۷۰) برای آن ارائه شده است؛ الگوهایی که مبدعان هر یک از آنها تلاش کرده‌اند تا الگوهای ارائه شده

1. Sullivan and Feltz
2. Williams
3. Coach athlete dyad
4. Woolliams
5. Jowett
6. Poczwardowski
7. Mageau
8. Australian Sports Commission
9. Culver and Trudel
10. Shannon and Weaver
11. Schramm
12. Berlo
13. Barnlund

پیش از خود را بهبود داده و ارتقا بخشند. با مراجعه به جوهره ارتباطات به عنوان فرایند به اشتراک گذاشتن و تسهیم کردن؛ ملاحظه می‌شود که الگوی ترسیم شده در شکل شماره ۱، الگوی جامعی در این حوزه محسوب می‌شود.



شکل ۱- الگوی متقابل ارتباطات (سولومان و تیس، ۲۰۱۳: ۷)

با مبنا قرار دادن این الگو در این قسمت تلاش می‌شود که مفهوم ارتباطات بیشتر تبیین شود. تبیین بیشتر این مفهوم، به درک بهتر موانع ارتباطات کمک خواهد کرد.

ارتباطات یک فرایند است^۱؛ بنابراین می‌توان گفت، ارتباطات مستلزم آن است که حداقل دو مشارکت‌کننده در یک توالی پویا و مداوم از رویدادها مشارکت کنند؛ به نحوی که در آن توالی در یک حالت دوجانبه بر هم تأثیر گذاشته، از یکدیگر تأثیر بپذیرند (هیس و بریانت^۲، ۲۰۰۰: ۹۱). ارتباطات متقابل^۳ است. نظریه پردازان اولیه (شانون، ۱۹۴۸) ارتباطات را به عنوان یک فرایند اساساً خطی می‌دانستند؛ اما امروزه این دیدگاه جای خود را به یک مفهوم متقابل از ارتباطات داده است که بر ماهیت متغیر و پویای ارتباطات تأکید می‌کند (آدلر^۴ و همکاران، ۲۰۱۲). ارتباطات اجتناب‌ناپذیر است^۵. این جمله را می‌توان در کلام پاول واتسلاویک^۶ درک کرد آنجا که می‌گوید: یک فرد نمی‌تواند ارتباط برقرار نکند (واتسلاویک، ۲۰۱۱). ارتباطات هدفمند است^۷. مشارکت‌کنندگان در ارتباطات متوجه هستند که دارای انگیزه‌ها و نیازهایی هستند و به ضرورت انتخاب رفتارهای ارتباطی خاص جهت برآوردن این نیازها آگاه هستند. ارتباطات غیر قابل بازگشت است^۸، بنابراین زمانی که سخنی گفته شد، نمی‌توان آن را بازگرداند (هارگی و دیکسون^۹، ۲۰۰۴: ۲۰-۱۵). ارتباطات چند بُعدی است^{۱۰} و پیام‌های رد و بدل شده به ندرت منفرد هستند (واتسلاویک، ۲۰۱۱).

1. Communication is a process
2. Heath and Bryant
3. Communication is transactional
4. Ronald Brian Adler
5. Communication is inevitable
6. Watzlawick
7. Communication is purposeful
8. Communication is irreversible
9. Hargie and Dickson
10. Communication is multi-dimensional

ارتباطات زمانی اثربخش است که معنی و مفهومی که در ذهن فرستنده پیام است و قصد دارد آن را ارسال کند، با آنچه گیرنده از آن دریافت می‌کند، منطبق باشد (فرهنگی، ۱۳۹۱: ۴۶). ارتباطات اثربخش در پژوهش حاضر به این معنا است که معنای مورد نظر مربی هر چه بیشتر بر معنای مورد نظر ورزشکار منطبق باشد. متأسفانه در هیچ فرایند ارتباطی تمامی آنچه در ذهن فرستنده است، به گیرنده منتقل نمی‌شود. بر سر راه ارتباطات بین فردی موانع و چالش‌هایی وجود دارند که جهت نیل به ارتباطات اثربخش بایستی آنها را مدیریت کرد. با مطالعه مبانی و ادبیات تحقیق در مجموع هفت دسته مانع در ارتباطات اثربخش بین مربی و ورزشکار مشتمل بر موانع زبانی، نگرشی، ادراکی، فیزیکی، محیطی، معنایی و فرهنگی شناسایی شدند. هفت دسته مانع و گزاره‌های مربوط به آنها عبارتند از:

- **موانع زبانی:** یکی از مشکلات ارتباطی مربوط به زبان است. در ورزش‌های حرفه‌ای، تیم‌ها از بازیکنان متفاوتی از کشورهای مختلف تشکیل می‌شوند که زبان خاص خود را دارند.
 - گزاره ۱: تفاوت زبانی بین مربیان و ورزشکاران تیم‌های ورزشی (آتاناسیوس^۱، ۲۰۰۵).
- **موانع نگرشی:** سه جزء نگرش عبارتند از: شناخت (افکار)، اثر (احساسات) و رفتار. هر سه جزء در فرایند ارتباطات مهم هستند؛ زیرا هر سه مورد بر اینکه چگونه ورزشکاران و مربیان پیام‌های یکدیگر را دریافت می‌کنند، تأثیر می‌گذارند.
 - گزاره ۲: استرس مربیان و ورزشکاران در حین رقابت،
 - گزاره ۳: عصبی بودن مربیان و ورزشکاران در حین رقابت،
 - گزاره ۴: عدم وجود اعتماد کافی بین مربیان و ورزشکاران،
 - گزاره ۵: عدم توجه کافی مربیان و ورزشکاران به پیام‌های کلامی و غیرکلامی یکدیگر (آتاناسیوس، ۲۰۰۵).
- **موانع ادراکی^۲:** در طول فرایند ارتباطات عموماً مشارکت‌کنندگان با خطاهای ادراکی متفاوتی روبرو می‌شوند که مشهورترین آن‌ها، ادراک کلیشه‌ای و هاله‌ای هستند.
 - گزاره ۶: تفسیر پیام‌های دریافتی تحت تأثیر خصوصیات تعمیم داده شده (ادراک کلیشه‌ای)،
 - گزاره ۷: تفسیر پیام‌های دریافتی تحت تأثیر خصوصیات مثبت یا منفی مشارکت‌کنندگان (ادراک هاله‌ای) (آتاناسیوس، ۲۰۰۵).
- **موانع فیزیکی:** هر گونه فاصله میان مشارکت‌کنندگان در ارتباطات، به منزله مانع فیزیکی ارتباطات محسوب می‌شود.
 - گزاره ۸: وجود فاصله فیزیکی بین مربیان و ورزشکاران در زمین مسابقه (لوننبورگ^۳، ۲۰۱۰).
- **موانع محیطی:** این دسته از موانع که به نوعی مانع خارجی محسوب می‌شوند؛ به مشارکت‌کنندگان در ارتباطات مربوط نشده، از حیطة کنترل آن‌ها خارج هستند.
 - گزاره ۹: فریادهای تماشاگران اعم از حامیان و مخالفان در حین رقابت،
 - گزاره ۱۰: داشتن زمان محدود جهت برقراری ارتباطات در حین مسابقات (آتاناسیوس، ۲۰۰۵).
- **موانع معنایی:** سمبل‌هایی که در ارتباطات بکار گرفته می‌شوند، نحوه بکارگیری آن‌ها و معنایی که در آنها مستتر است، می‌توانند موانع بسیاری را در ارتباطات رقم بزنند.

1. Athanasios
2. Conceptual barriers
3. Lunenburg

- گزاره ۱۱: به کارگیری زبان حرفه‌ای و تخصصی در ارتباطات توسط مربیان،
 - گزاره ۱۲: به کارگیری پیام‌های کلامی و غیرکلامی مبهم در ارتباطات،
 - گزاره ۱۳: به کارگیری پیام‌های کلامی و غیرکلامی متعارض در ارتباطات (لوننبورگ^۱، ۲۰۱۰: ۴).
- **موانع فرهنگی:** این دسته از موانع زمانی رخ می‌دهد که مشارکت‌کنندگان در ارتباطات، از چند فرهنگ متفاوت هستند که این مسئله منجر به کاهش دقت انتقال یک پیام می‌شود.
- گزاره ۱۴: تفاوت در تفسیر و ارزیابی پیام‌های دریافتی به دلیل وجود تفاوت‌های فرهنگی (آدلر^۲، ۱۹۹۱).
- با توجه به مرور مبانی و نتایج پژوهش‌های ذکر شده می‌توان اذعان داشت که برقراری ارتباط اثربخش بین مربی- ورزشکار، از ارکان موفقیت تیم‌های ورزشی محسوب می‌شود و حتی تبدیل گروه به تیم نیز در گرو پدید آمدن ارتباطات اثربخش بین اعضاء است و از این طریق می‌توان بدون افزایش ورودی، موجب افزایش ستاده یا بازده تیم‌های ورزشی شد. آنچه مشخص است، تاکید مجدد بر این موضوع است که در مسیر ارتباطات اثربخش بین مربی و ورزشکار، موانع متعددی وجود دارد که با شناخت و آگاهی از آنها، می‌توان به شیوه‌ای صحیح اقدام به حذف یا کم اثر کردن آنها کرد. موضوع ارتباطات بین فردی در تیم‌های ورزشی، کمتر مد نظر پژوهشگران داخلی و خارجی بوده است و اندک مطالعات انجام شده نیز، بیشتر بر فرایند ارتباطات بین فردی و متغیرهایی مانند، انگیزه، رهبری و تعهد تمرکز کرده‌اند (سالیوان و فلتز، ۲۰۰۳؛ ویلیامز، ۱۹۸۹؛ جووت، ۲۰۰۵) و کمتر به موانع برقراری ارتباطات بین مربی و ورزشکار در محیط تیم‌های ورزشی پرداخته‌اند. با توجه به وجود چنین خلأیی، این پژوهش با هدف شناسایی موانع ارتباطات بین فردی در تیم‌های ورزشی صورت گرفته است.

روش‌شناسی

این پژوهش با استفاده از روش دلفی صورت گرفته است. دلفی فرایند ساختاردهی به ارتباطات انسانی است (لینستون و تروف^۳، ۲۰۰۲: ۱۵)؛ بر این اساس، محصول روش دلفی واقعیتی است که از طریق تعامل حاصل شده است (شیل^۴، ۲۰۰۲: ۳۵). روش دلفی یک روش ترکیبی است که قابلیت جمع‌آوری داده‌های کمی و کیفی را به طور همزمان دارد (کینی^۵ و همکاران، ۲۰۱۱). در این پژوهش، ابتدا با مطالعه مبانی نظری فهرستی از مهم‌ترین موانع ارتباطات به دست آمد که شامل، هفت دسته موانع زبانی، نگرشی، ادراکی، فیزیکی، محیطی، معنایی و فرهنگی بودند. سپس این هفت دسته موانع کلی تبدیل به گزاره‌های تفصیلی شدند. گزاره‌های اولیه پس از بازخوانی‌های مکرر در قالب ۱۴ سؤال ترکیب شدند. این سؤالات در قالب یک پرسشنامه محقق ساخته در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران گروه دلفی قرار گرفتند. در این پژوهش جامعه آماری متشکل از دو گروه بود؛ گروه اول شامل اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها بود که در حوزه‌های مرتبط با موضوع پژوهش مشتمل بر مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رسانه و مدیریت ورزشی مشغول به فعالیت بودند. گروه دوم شامل، اعضای هیات علمی دانشکده‌های تربیت بدنی با درجه مربی بودند که سابقه ورزشکاری و یا مربی‌گری در سطح ملی داشتند. تحصیلات گروه دوم، حداقل کارشناسی ارشد و بالاتر بود. اعضای گروه دلفی به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و هدفمند انتخاب شدند. فرایند دلفی در این پژوهش در دو مرحله صورت گرفت. تعداد اعضای نمونه (گروه دلفی) با توجه به میزان همکاری جامعه آماری با پژوهشگران مشتمل بر ۲۰ نفر بود. تعداد اعضای نمونه گروه اول، ۷ نفر و تعداد اعضای نمونه گروه دوم، ۱۳ نفر بود.

1. Lunenburg
2. Adler
3. Linstone and Turoff
4. Scheele
5. Keeney

در مرحله اول دلفی، در بخش انتهایی پرسشنامه یک سوال باز تحت عنوان "از منظر شما چه موانع دیگری در ارتباطات اثربخش بین مربیان و ورزشکاران وجود دارد؟" طرح شد که پاسخ‌های خبرگان به این سوال، تحلیل محتوا و دسته‌بندی شد. خروجی این مرحله عبارت از: شش گزاره جدید در زمینه موانع ارتباطات اثربخش بین مربیان و ورزشکاران بود که این شش گزاره در مرحله دوم دلفی در قالب شش سوال به پرسشنامه افزوده شدند. جهت تعیین موافقت یا مخالفت خبرگان با گزاره‌های پرسشنامه، از طیف سه گزینه‌ای موافق - ممتنع - مخالف استفاده شد. داده‌های حاصل از این مرحله با کمک نرم‌افزار اسپاس‌اس تحلیل شدند تا فراوانی‌ها استخراج شوند.

یافته‌ها

در مرحله اول، گزاره‌های به دست آمده از مبانی نظری در قالب یک پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفتند. جدول شماره ۱، میانگین و انحراف معیار هفت دسته موانع فراروی ارتباطات اثربخش بین مربیان و ورزشکاران را نشان می‌دهد.

جدول ۱- میانگین و انحراف معیار موانع فراروی ارتباطات اثربخش بین مربیان و ورزشکاران

موانع	میانگین	انحراف معیار
مانع ادراکی	۲/۷۳	۰/۱۱
مانع نگرشی	۲/۶۸	۰/۳۴
مانع فرهنگی	۲/۶۵	۰/۶۷
مانع زبانی	۲/۵۵	۰/۷۶
مانع معنایی	۲/۴	۰/۵۶
مانع محیطی	۲/۰۵	۰/۳۹
مانع فیزیکی	۱/۸۶	۰/۸۶

در مطالعه دلفی معیار مشخصی برای نمایاندن دست‌یابی به اجماع و همگرایی وجود ندارد. معمولاً اگر حداقل ۶۰ درصد پاسخ‌دهندگان موافق یک موضوع باشند؛ گفته می‌شود که آن موضوع از اجماع برخوردار است (عطاردی، ۱۳۸۴: ۶۲). نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که در مرحله اول تعداد ده گزاره به اجماع بالای ۶۰ درصد دست یافت. میزان فراوانی اجماع هر یک از گزاره‌های مرحله اول را می‌توان در جدول شماره ۲ مشاهده کرد.

جدول ۲- میزان اجماع روی گزینه‌های مرحله اول

شماره گزاره	گزاره	موافق	مخالف	ممتنع
۴	عدم وجود اعتماد کافی بین مربیان و ورزشکاران	٪ ۱۰۰	۰	۰
۳	عصبی بودن مربیان و ورزشکاران در حین رقابت	٪ ۹۵	۰	٪ ۵
۱۲	بکارگیری پیام‌های کلامی و غیرکلامی مبهم در ارتباطات	٪ ۹۵	٪ ۵	۰
۱۳	بکارگیری پیام‌های کلامی و غیرکلامی متعارض در ارتباطات	٪ ۹۵	٪ ۵	۰
۵	عدم توجه کافی مربیان و ورزشکاران به پیام‌های کلامی و غیرکلامی یکدیگر	٪ ۸۵	٪ ۱۰	٪ ۵
۲	استرس مربیان و ورزشکاران در حین رقابت	٪ ۸۵	٪ ۵	٪ ۱۰
۶	تفسیر پیام‌های دریافتی تحت تأثیر خصوصیات تعمیم داده شده (ادراک کلیشه‌ای)	٪ ۸۰	۰	٪ ۲۰
۱۴	تفاوت در تفسیر و ارزیابی پیام‌های دریافتی به دلیل وجود تفاوت‌های فرهنگی	٪ ۷۵	٪ ۱۰	٪ ۱۵
۷	تفسیر پیام‌های دریافتی تحت تأثیر خصوصیات مثبت یا منفی مشارکت‌کنندگان (ادراک هاله‌ای)	٪ ۷۵	٪ ۱۰	٪ ۱۵
۱	تفاوت زبانی بین مربیان و ورزشکاران تیم‌های ورزشی	٪ ۷۰	٪ ۲۰	٪ ۱۰
۹	فریادهای تماشاگران اعم از حامیان و مخالفان در حین رقابت	٪ ۴۵	٪ ۴۰	٪ ۱۵
۱۱	بکارگیری زبان حرفه‌ای و تخصصی توسط مربیان	٪ ۴۵	٪ ۴۵	٪ ۱۰
۸	وجود فاصله فیزیکی بین مربیان و ورزشکاران در زمین مسابقه	٪ ۳۵	٪ ۴۵	٪ ۲۰
۱۰	داشتن زمان محدود جهت برقراری ارتباطات در حین مسابقات	٪ ۲۵	٪ ۵۵	٪ ۲۰

تحلیل نتایج مرحله اول نشان می‌دهد که ده گزاره (۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۲، ۱۳ و ۱۴)، حداقل توافق ۶۰ درصد پاسخ‌دهندگان را کسب کرده‌اند؛ بنابراین تعداد ده گزاره از پرسشنامه مرحله دوم حذف شدند و چهار گزاره ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱ به همراه شش گزاره جدیدی که توسط خبرگان در مرحله اول پیشنهاد شده بود، در قالب یک پرسشنامه ده سوالی مورد پرسش قرار گرفتند.

مرحله دوم دلفی به ایده‌هایی اختصاص یافت که هنوز اجماعی روی آنها صورت نگرفته بود. در این مرحله نظر تمامی اعضای گروه دلفی در مورد هر گزاره و نظر اولیه هر فرد در مورد هر گزاره به اطلاع فرد رسید و نظر اصلاحی آنها مجدداً بر اساس طیف سه گزینه‌ای موافق - ممتنع - مخالف، مورد سوال قرار گرفت. میزان فراوانی اجماع هر یک از گزاره‌های مرحله دوم را می‌توان در جدول شماره ۳ مشاهده کرد.

جدول ۳- میزان اجماع روی گزینه‌های مرحله دوم

شماره گزاره	گزاره	موافق	مخالف	ممتنع
۲۰	تجربه پایین مربیان	٪ ۸۵	۰	٪ ۱۵
۱۵	فقدان شناخت کافی مربیان و ورزشکاران از یکدیگر	٪ ۸۰	۰	٪ ۲۰
۹	فریادهای تماشاگران اعم از حامیان و مخالفان در حین رقابت	٪ ۵۰	٪ ۱۰	٪ ۴۰
۱۹	ماهیت رشته ورزشی (ورزش در فضای آزاد، آب و ...)	٪ ۴۵	٪ ۳۵	٪ ۲۰
۱۸	بکارگیری سبک رهبری دستوری توسط مربیان	٪ ۳۵	٪ ۲۰	٪ ۴۵
۸	وجود فاصله فیزیکی بین مربیان و ورزشکاران در زمین مسابقه	٪ ۳۰	٪ ۴۰	٪ ۳۰
۱۶	یکسان نبودن ویژگی‌های شخصیتی مربیان و ورزشکاران (درون‌نگرا و برون‌نگرا)	٪ ۲۰	٪ ۱۰	٪ ۷۰
۱۷	استفاده بیش از حد مربیان از پیام‌های غیرکلامی به جای پیام‌های کلامی	٪ ۲۰	٪ ۴۰	٪ ۴۰
۱۱	بکارگیری زبان حرفه‌ای و تخصصی در ارتباطات کلامی توسط مربیان	٪ ۲۰	٪ ۳۰	٪ ۵۰
۱۰	داشتن زمان محدود جهت برقراری ارتباطات در حین مسابقات	٪ ۱۰	٪ ۴۰	٪ ۵۰

تحلیل نتایج نشان می‌دهد که در مرحله دوم تعداد دو گزاره (۲۰ و ۱۵)، حداقل توافق ۶۰ درصد پاسخ‌دهندگان را کسب کرده هشت گزاره نتوانسته اجماع صاحب‌نظران را به دست بیاورد؛ بنابراین در مجموع دوازده گزاره اجماع صاحب‌نظران را به دست آورده، هشت گزاره این اجماع را کسب نکرده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

چند دهه است که مطالعات پیرامون بحث ارتباطات در حوزه ورزش جایگاه خاصی را در حوزه‌های تحقیقی به خود اختصاص داده است؛ به نحوی که اکنون اصطلاح ارتباطات ورزشی، اصطلاحی کاملاً شناخته شده و پرکاربرد است (اونگ و تپسیسی^۱: ۲۰۱۴). ارتباطات ورزشی را در سطوح متفاوتی می‌توان مورد بحث و تحلیل قرار داد. با توجه به تأثیر قابل ملاحظه ارتباطات بین فردی بر عملکرد تیم‌های ورزشی (هاسال، ۲۰۰۹؛ هیروکواوا، ۱۹۹۰؛ سالازار، ۱۹۹۶) در این پژوهش بر این سطح تمرکز شده است. ارتباطات بین فردی بین مربیان و ورزشکاران، در قلب تجربه ورزشی قرار گرفته (جکسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۰۳۶)، نقش بسیار حیاتی و مهمی در موفقیت تیم‌های ورزشی ایفا می‌کند (روسکا^۳، ۲۰۱۰).

اگر چه ارتباطات بهتر به منزله کسب نتایج بهتر برای تیم است؛ اما موانع متعددی بر سر راه ارتباطات اثربخش در تیم‌های ورزشی وجود دارد (کولورو ترودل^۴، ۲۰۰۰: ۲۸). هدف این پژوهش، شناسایی بخشی از این موانع در تیم‌های ورزشی و یا به عبارت دقیق‌تر، "زوج مربی - ورزشکار" با استفاده از روش دلفی است. در این مطالعه هفت مانع کلی و بیست گزاره به عنوان موانع ارتباطات اثربخش مربی - ورزشکار شناسایی، مورد بررسی نخبگان قرار گرفت. تحلیل آرای صاحب‌نظران نشان می‌دهد که تعداد دوازده گزاره توانستند، اجماع بالای ۶۰ درصد را در بین اعضای گروه دلفی کسب کنند.

مانع ادراکی با میانگین ۲/۷۳ و انحراف معیار ۰/۱۱ و با دارا بودن دو گزاره، مورد توافق مهم‌ترین مانع ارتباطات اثربخش بین مربیان و ورزشکاران است که منجر به خطاهای ادراکی مانند، ادراک کلیشه‌ای و هاله‌ای می‌شود. در ادراک کلیشه‌ای، خصوصیات تعمیم داده شده‌ای برای مربیان و ورزشکاران در نظر گرفته می‌شود؛ به عنوان مثال، مربی یا بازیکن با توجه به عضویت در یک طبقه یا دسته اجتماعی، مورد قضاوت قرار می‌گیرد. یافته‌های راجرز نیز، تأکید بر تاثیر کلیشه‌ها بر ارتباطات بین فردی در یک تیم دارد (راجرز و مک گاون^۵، ۲۰۰۲). مانع ارتباطی دیگر خطای هاله‌ای است. هرگاه درک یک ویژگی سایر ویژگی‌ها را تحت‌الشعاع قرار دهد، فرد دچار خطایی هاله‌ای می‌شود (فورگاس^۶، ۲۰۱۱). در این حالت یک خصوصیات مثبت یا منفی ورزشکار یا مربی به سایر خصوصیات آنها تعمیم داده شده، پیام دریافت شده از طرف آنها تحت تأثیر این خصوصیات تفسیر می‌شود. جهت بهبود کیفیت ارتباطات پیشنهاد می‌شود، مربیان و ورزشکاران از پیش‌بینی و قضاوت درباره رفتار فرد مقابل بر مبنای کلیشه‌های اجتماعی از جمله، کلیشه‌های قومی، اجتماعی و ملی پرهیز نمایند تا فرایند ارتباطات کمتر دست خوش خطاهای ادراکی شود. ادراک کلیشه‌ای و هاله‌ای در ورزش با توجه به ویژگی‌ها، علاقه‌مندی عمومی و نمایش رسانه‌ای وسیع این پدیده اجتماعی به طور فراوان دیده می‌شود. به عنوان نمونه، نمایش حرکت خشن یک بازیکن از طریق رسانه‌ها، می‌تواند بر چسب بازیکن خشن را برای همیشه بر پیشانی بازیکن حک نماید و یا زادگاه یک بازیکن یا مربی می‌تواند ادراکی مبتنی بر محل تولد را به دیگران منتقل کند و در ادامه نحوه و کیفیت ارتباطات را تحت تأثیر قرار دهد. مطالعات نشان می‌دهند که توجه و تمرکز بر عملکرد ورزشی یک ورزشکار در تیم و تنبیه و اعطای پاداش متناسب با عملکرد، فارغ از مد نظر

1. Onag and Tepeci
2. Jackson
3. Rosca
4. Culver and Trudel
5. Rodgers and McGovern
6. Forgas

قرار دادن طبقه اجتماعی فرد و سایر ویژگی‌های مثبت یا منفی وی که ارتباطی با عملکرد وی ندارد، می‌تواند منجر به برقراری ارتباطات اثربخش تر و بالتبع بهبود عملکرد ورزشکار در تیم شود (هال و استیف^۱، ۱۹۹۰).

مانع نگرشی با میانگین ۲/۶۸ و انحراف معیار ۰/۳۴ و دارا بودن شش گزاره مورد توافق را می‌توان یکی از مهم‌ترین موانع ارتباطات اثربخش بین مربیان و ورزشکاران معرفی کرد. استرس مربیان و ورزشکاران، عصبی بودن مربیان و ورزشکاران، عدم توجه کافی مربیان و ورزشکاران به پیام‌های کلامی و غیر کلامی یکدیگر، فقدان شناخت کافی مربیان و ورزشکاران از یکدیگر، تجربه پایین مربیان و عدم وجود اعتماد کافی بین مربیان و ورزشکاران، در زمره موانع نگرشی ارتباطات اثربخش بین مربیان و ورزشکاران هستند که به اجماع لازم رسیده‌اند. مطالعه پیشینه پژوهش نیز نشان می‌دهد که استرس بازی، استرس شکست و همبستگی تیمی پایین از جمله عواملی هستند که بر نگرش افراد درگیر ارتباطات و بالتبع کیفیت ارتباطات اثر می‌گذارند (آتاناسیوس، ۲۰۰۵: ۲۲۵). هر کنش ارتباطی با قصد ارائه اطلاعات ارزشمند و جدید برقرار می‌شود؛ بنابراین دریافت‌کنندگان ارتباطات می‌بایست نسبت به منبع ارسال پیام اعتماد داشته باشند. مطالعات نشان می‌دهند که عدم وجود اعتماد کافی بین مربیان و ورزشکاران را می‌توان به عنوان یک مانع فراروی ارتباطات اثربخش قلمداد کرد (اولسن، ۱۹۹۳). آشنایی مربی با جنبه‌های روانشناختی ورزشکاران، استفاده از روانشناسان ورزشی جهت کاهش نگرش منفی در ورزشکاران، پرهیز مربیان و ورزشکاران از ارسال هر گونه پیام کلامی و غیر کلامی به هنگام عصبی بودن، برقراری ارتباط از طریق پیام‌های کوتاه و روشن به ویژه در زمان استرس از جمله راهکارهایی هستند که می‌توانند راهگشا بوده، عوامل مربوط به نگرش را در زوج مربی - ورزشکار مدیریت نمایند. آگاهی مربیان از وجود موانع نگرشی و شناخت این موانع و اهمیت آن‌ها می‌تواند منجر به اختصاص دادن بخشی از جلسات تمرین به خصوص قبل از شروع رویداد ورزشی به منظور آشنایی بیشتر از شناخت (افکار)، اثر (احساسات) و رفتار ورزشکاران شود که هر سه اثر مهمی بر ایجاد ارتباطات اثربخش دارند.

مانع معنایی با میانگین ۲/۴ و انحراف معیار ۰/۵۶ و با دارا بودن دو گزاره مورد توافق، یکی دیگر از موانع ارتباطات اثربخش بین مربیان و ورزشکاران است. به‌کارگیری سمبل‌های مبهم و متعارض می‌تواند موانع فرایند ارتباطات اثربخش باشد. گیلسپی^۲ بیان می‌کند، موانع معنایی موجب اختلال در فرایند گفتگو در تیم‌ها شده، حتی می‌تواند موجب تغییر مسیر ارتباطات شود (گیلسپی، ۲۰۰۸). به نظر می‌رسد، عدم استفاده از پیام‌های کلامی و غیر کلامی مبهم و متعارض به ویژه از سوی مربیان در اثربخش شدن فرایند ارتباطات موثر باشد؛ همچنین می‌توان بخشی از جلسات معارفه (آغازین) بازیکنان یا مربیان جدید را به معرفی واژگان، سمبل‌ها و شکل‌های معنایی مبهم و خاص اختصاص داد.

مانع زبانی با میانگین ۲/۵۵ و انحراف معیار ۰/۷۶ و با یک گزاره مورد توافق، یکی دیگر از موانع ارتباطی است که به تفاوت زبانی بین مربیان و ورزشکاران تیم‌های ورزشی می‌پردازد. مطالعات متعددی بیان کرده‌اند، موانع زبانی باعث کاهش یکپارچگی اجتماعی و نشر دانش می‌شود (هارزینگ و فیلی^۳، ۲۰۰۸؛ بارنر و بورکمن^۴، ۲۰۰۵). مطالعات نشان می‌دهد که موانع زبانی بر شکل‌گیری اعتماد بین طرفین اثرگذار است (تنزر^۵ و همکاران، ۲۰۱۴). جهت غلبه بر این مانع می‌توان از مربیان خواست تا به طور منظم مطالب ارائه شده در جلسات تمرین را خلاصه و مجدد در اختیار بازیکنان قرار دهند، پیام‌های کلامی را به صورت شمرده شمرده ارسال کنند و از بازیکنان هم انتظار می‌رود، فعالانه در فرایند ارتباط مشارکت کرده، به طور مستمر بازخورد ارائه دهند. ارتباطات غیر کلامی نیز می‌تواند به عنوان یک دارایی ارزشمند متمم و مکمل برای ارتباطات کلامی در زمان تفاوت زبانی بین گیرنده و فرستنده، مورد استفاده قرار بگیرد (مارتینز، ۱۹۸۱)؛ همچنین پیشنهاد می‌شود، در زمانی که تفاوت زبانی

1. Hale and Stiff
2. Gillespie
3. Harzing and Feely
4. Barner and Björkman,
5. Tenzer

بین بازیکن و مربی وجود دارد، از تمرین فیلم برداری شده، بازیکن و مربی به مشاهده فیلم جلسات تمرینی بپردازند و پیش از تمرین نیز، برنامه تمرین در اختیار بازیکنان قرار گیرد تا آنها نسبت به جریان تمرین و کلیات آن آگاه باشند.

مانع فرهنگی با میانگین ۲/۶۵ و انحراف معیار ۰/۶۷ نیز، یکی از موانع فرایند ارتباطات اثربخش بود که مورد توافق اعضای گروه دلفی قرار گرفت. تفاوت در تفسیر و ارزیابی پیام‌های دریافتی به دلیل وجود تفاوت‌های فرهنگی، می‌تواند ارتباطات مربی - ورزشکار را تحت تاثیر قرار دهد. ارتباطات، زمانی اثربخش است که معنی و مفهومی که در ذهن فرستنده پیام است و قصد دارد آن را ارسال کند، با آنچه گیرنده از آن دریافت می‌کند، منطبق باشد (فرهنگی، ۱۳۹۱: ۴۶)؛ در حالی که تفاوت‌های فرهنگی در رمزگذاری و رمزگشایی بین گیرنده و فرستنده پیام مداخله کرده، چگونگی تعبیر و تفسیر پیام توسط افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد (پلوکورپیا و کلاسن^۱، ۲۰۱۱). به نظر می‌رسد، این مانع در ورزش حرفه‌ای بیشتر زمانی به چشم می‌خورد که ورزشکاران خارجی در ارتباط با مربیان باشند و یا بالعکس. افزایش آگاهی‌ها نسبت به تفاوت‌های فرهنگی برای هر دو طرف، می‌تواند راهگشا باشد. در این راستا گوش دادن موثر مربیان به ورزشکاران و بالعکس که متضمن فهمیدن و درک همزمان حقایق و احساسات مستتر در یک پیام است، به ایجاد این آگاهی و غلبه بر این مانع کمک خواهد کرد (پیرس^۲، ۱۹۸۹). برای کاهش موانع فرهنگی و آشنایی بیشتر بازیکنان و مربیان از تفاوت‌های فرهنگی همدیگر پیشنهاد می‌شود، برنامه‌های تفریحی و خانوادگی به جز برنامه جلسات تمرین رسمی برای آنها پیش‌بینی شود؛ زیرا مشارکت بازیکنان و مربیان در چنین برنامه‌هایی به شناخت بیشتر آنها از یکدیگر و ویژگی‌های فرهنگی کمک خواهد کرد.

اگرچه مانع فیزیکی (میانگین ۱/۸۶ و انحراف معیار ۰/۸۶) و مانع محیطی (میانگین ۲/۰۵ و انحراف معیار ۰/۳۹) در این مطالعه نتوانستند اجماع خبرگان را کسب کنند، اما مطالعه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که این موانع نیز در زمره عواملی هستند که می‌توانند مانع فراروی فرایند ارتباطات اثربخش باشند. منظور از مانع محیطی، عوامل خارجی است که در محیط‌های ورزشی به طور فراوان دیده می‌شود. یافته‌های آتاناسیوس (۲۰۰۵) نشان داد که سر و صدای تماشاگران، رفتار تماشاگران رقیب و سوت‌های داور، می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر ارتباطات زوج مربی - ورزشکار داشته باشد. مربیان نمی‌توانند این عوامل خارجی را کنترل کنند، ولی می‌توانند به بازیکنان خود آموزش دهند تا با تمرکز بیشتر و حفظ آرامش آثار منفی عوامل خارجی را کاهش دهند و یا می‌توانند با شبیه‌سازی شرایط روز مسابقه تاثیر این گونه موانع را کمتر نمایند. موانع فیزیکی نیز به هرگونه فاصله میان مشارکت‌کنندگان در ارتباطات اشاره دارد. وجود فاصله فیزیکی میان مربیان و ورزشکاران در زمین مسابقه و تمرین، می‌تواند از این نوع باشد. پژوهشگران نشان داده‌اند که آموزش مربیان در خصوص زمان و مکان و بازخورد دادن به ورزشکاران می‌تواند موجب کاهش این موانع شود (کریس من^۳ و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۳۵).

مطالعات متعددی نشان داده‌اند، ارتباطات مناسب بین مربیان و ورزشکاران می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر عملکرد ورزشکاران، انگیزه و موفقیت ورزشی بگذارد (اولسن^۴، ۲۰۱۴: ۳۲)؛ بنابراین غلبه بر این موانع معرفی شده، منجر به برقراری ارتباطات اثربخش و منطبق شدن معنای مورد نظر مربیان و ورزشکاران بر یکدیگر و بالتبع بهبود عملکرد و موفقیت تیم می‌شود. آنچه از یافته‌های مطالعه حاضر استنباط می‌شود، اهمیت و ضرورت توجه به فرایند ارتباطات اثربخش در زوج مربی - ورزشکار است. از این رو به دست‌اندرکاران فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود، بخشی از کلاس‌ها و کارگاه‌های مربی‌گری و ارتقاء در رشته خود را متناسب با ویژگی‌های اختصاصی رشته ورزشی به معرفی فرایند ارتباط اثربخش بین زوج مربی - ورزشکار اختصاص داده و موانع محتمل این فرایند و راهکارهای جلوگیری یا کاهش موانع را نیز معرفی نمایند.

1. Peltokorpia and Clausen
2. Pearce
3. Chrisman
4. Olson

منابع

- حسینی نیا، سیدرضا؛ عشوره، سوسن و بحرالعلوم، حسن. (۱۳۹۵). ارتباط بین رفتار رهبران همسطح با تعهد و اثربخشی تیمی: بازیکنان فوتسال شاهرود. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۹)، ۵۹-۶۷.
- سیدجوادی، سیدرضا و جلیلیان، حسین. (۱۳۹۱). تئوری‌های مدیریت. چاپ اول، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- عطاردی، مهسان. (۱۳۸۴). روش‌های آینده‌نگاری تکنولوژی. چاپ اول، تهران، بنیاد توسعه فردا.
- فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۹۱). ارتباطات انسانی. چاپ بیستم، تهران، رسا.
- منصوری، سعید و زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۵). ارتباط رابطه مربی - ورزشکار با انگیزش موفقیت: ورزشکاران نخبه استان کرمانشاه. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۹)، ۶۹-۷۶.
- Adler, N. J. (2012). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd Ed, Boston, Pws-kent Publishing Company.
- Adler, R., Rosenfeld, L. & Proctor, R. (2012). *Interplay: the process of interpersonal communication*. 12th Ed, Oxford University Press.
- Athanasios, L. (2005). Communication problems in professional sports: the case of Greece. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 252-256.
- Australian Sports Commission. (2015). *Communicate with your athletes: Coaching processes*. Available at: [http://www.ausport.gov.au/sports_coachmag/coaching_processes/communicate with your athletes](http://www.ausport.gov.au/sports_coachmag/coaching_processes/communicate_with_your_athletes).
- Barner, R., & Björkman, I. (2005). Surmounting inter unit barriers: Factors associated with inter unit communication intensity in the multinational corporation. *International Studies of Management and Organization*, 35(1), 28-46.
- Barnlund, D. C. (1970). Transactional Model of Communication. In Kenneth Sereno & David Mortensen (Eds), *Foundations of Communication Theory*, New York, Harper and Row.
- Berlo, D. (1960). *Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. First Ed, Harcourt School.
- Brooks, W., & Heath, R. (1993). *Speech communication*. 7th Ed, U.S, Brown Co.
- Chrisman, S., Quitiquit, C., & Rivara, F. (2013). Qualitative Study of Barriers to Concussive Symptom Reporting in High School Athletics. *Journal of Adolescent Health*, 52(3), 330-335.
- Culver, D., & Pierre, T. (2000). Coach-Athlete Communication within an Elite Alpine Ski Team. *Journal of Excellence*, 3(1), 28-54.
- Daft, R. L. (2008). *Management*, 8th Ed, USA, Thomson.
- Forgas, J. (2011). She just doesn't look like a philosopher...? Affective influences on the halo effect in impression formation. *European Journal of Social Psychology*, 41(7), 812-820.
- Gillespie, A. (2008). Social Representations, Alternative Representations and Semantic Barriers. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 38(4), 375-391.
- Hale, J., & Stiff, J. (1990). Non-verbal primacy in veracity judgments. *Communication Reports*, 3 (2), 75-83.
- Hargie, O., & Dickson, D. (2004). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice*. 4th Ed, Routledge.
- Harzing, A., & Feely, A. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49-60.
- Hassall, S. (2009). *The relationship between communication and team performance: testing moderators and identifying communication profiles in established work teams*. Doctoral dissertation, Queensland University of technology.

- Heath, R., & Bryant, J. (2000). *Human Communication Theory and Research: Concepts, Contexts, and Challenges*. 2nd Ed, London, Lawrence Erlbaum Associates.
- Hirokawa, R. (1990). The Role of Communication in Group Decision-Making Efficacy: A Task-Contingency Perspective. *Small Group Research*, 21(2), 190-204.
- Jackson, B., Grove, R., & Beauchamp, M. (2010). Relational efficacy beliefs and relationship quality within coach-athlete dyads. *Journal of Social and Personal Relationships*, 27(8), 1035-1050.
- Jowett, S. (2003). When the Honeymoon Is Over: A Case Study of a Coach-Athlete Dyad in Crisis. *The Sport Psychologist*, 17(4), 444-460.
- Jowett, S. (2005). On repairing and enhancing the coach-athlete relationship. In Sophia Jowett & Chris Harwood (Eds), *the psychology of coaching*, British Psychological Association.
- Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. (2011). *The Delphi Technique in Nursing and Health Research*. United Kingdom, Wiley-Blackwell.
- Linstone, H., & Turoff, M. (2002). Introduction. In Harold Linstone & Murray Turoff (Eds), *the Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley Pub Co.
- Lunenburg, F. (2010). Communication: The Process, Barriers and Improving Effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-11.
- Mageau, G., & Vallerand, R. (2003). The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sport Sciences*, 21(11), 883-904.
- Martens, R., Christina, R., Harvey, J., & Sharkey, B. (1981). *Coaching Young athlete*. First Ed, United States, Human Kinetics Publishers, Oglesby, IL.
- Olson, H. (2014). *Building and Elevating the Coach-Athlete Relationship: Reported Behaviors of Effective High School Athletic Coaches*. Doctoral dissertation, University Of Washington.
- Olson, J., & Zanna, M. (1993). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 117-154.
- Onag, Z., & Tepeci, M. (2014). Team Effectiveness in Sport Teams: The Effects of Team Cohesion, Intra Team Communication and Team Norms on Team Member Satisfaction and Intent to Remain. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 420-428.
- Overton, R. (2007). *Business communication*. 4th Ed, Australia, Sydney business Centre.
- Pearce, G. (1989). Doing something about your listening ability. *Supervisory Management*, 84(3), 29-34.
- Peltokorpia, V., & Clausen, L. (2011). Linguistic and cultural barriers to intercultural communication in foreign subsidiaries. *Asian Business & Management*, 10(4), 509-528.
- Poczwadowski, A., Barott, J., & Perego, J. (2002). The athlete and coach: Their relationship and its meaning, Methodological concerns and research process. *International Journal of Sport Psychology*, 33(1), 98-115.
- Rodgers, J., & McGovern, T. (2002). Attitudes toward the culturally different: the role of intercultural communication barriers, affective responses, consensual stereotypes, and perceived threat. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(6), 609-631.
- Rosca, V. (2010). The coach-athlete communication process. Towards a better human resources management in sport. *Management research and practice*, 2(3), 275-283.
- Salazar, A. (1996). Ambiguity and Communication Effects on Small Group Decision-Making Performance. *Human Communication Research*, 23(2), 155-192.
- Scheele, S. (2002). Reality Construction as a Product of Delphi. In Harold Linstone & Murray Turoff (Eds), *the Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley Pub. Co.
- Schramm, W. (1954). How communication works. In Wilber Schramm (Ed), *the process and effects of mass communication*, Urbana, University of Illinois Press.
- Shannon, C. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, 27, 379-423.

- Solomon, D., & Theiss, J. (2013). *Interpersonal communication: Putting Theory into Practice*. First Ed, New York, Routledge.
- Sullivan, P., & Feltz, D. (2003). The Preliminary Development of the Scale for Effective Communication in Team Sports (SECTS). *Journal of Applied Social Psychology*, 33(8), 1693-1715.
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508-535.
- Vora, D., & Livia M. (2012). Group learning and performance: the role of communication and faultlines. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2374-2392.
- Watzlawick, P., Bavelas, J., & Jackson, D. (2011). *Pragmatics of human communication*. First Ed, New York, Norton.
- Williams, F. (1989). *The new Communications*, 2nd Ed, Wadsworth, Belmont, CA.
- Woolliams, D. (2014). *Examining the Nature of Interpersonal Coach-Athlete Dyads between New Zealand National Representative Female Football players and National Head Coaches*. Doctoral dissertation, Auckland University of technology.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

نیری، شهرزاد و صفاری، مرجان. (۱۳۹۶). شناسایی موانع ارتباطات بین فردی در تیم‌های ورزشی بر اساس روش دلفی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴(۲)، ۱۶۳-۱۷۷.



Identify Barriers to Inter-personal Communication in Sport Teams using Delphi Technique

Shahrzad Nayyeri¹ and Marjan Saffari²

1- Assistant Professor, Tarbiat Modares University.

2- Assistant Professor, Tarbiat Modares University.

Received: 19 January 2017

Accepted: 24 May 2017

Abstract

Objective: Although strong inter-personal communication can produce better results for teams, there are many obstacles in the way of an effective communication in sport teams. The present study aimed to identify some of the obstacles facing sport teams by focusing on the 'coach-athlete dyad'.

Methodology: This work was a descriptive survey, which was conducted using the Delphi technique. The data was collected in two stages, as what follow. In the first stage, the theoretical sources were studied, and seven categories of factors hindering effective communications including lingual, attitudinal, conceptual, physical, environmental, semantic, and cultural barriers were extracted. In the second stage, the Delphi method was used to obtain the views of the experts regarding these factors. The studied population included two groups. The first group included the faculty members of the universities active in the fields related to this study including human resource management, communication, media, and sport management. The second one included the faculty members of physical education departments who were certified instructors and had been a national coach or athlete. The Delphi group was selected through a targeted non-random sampling, and included 20 members.

Results: Twelve factors received the most agreement among the experts, and eight factors yielded the least consensus. The experts' highest agreement was on the lack of trust between the couch and the athletes, and the least was on the limited time during the tournaments for communication. The highest average score (2.73) was for the conceptual barrier with a standard deviation of 0.11, and the lowest average score (1.86) was related to the physical barriers with a standard deviation of 0.86.

Conclusion: Overcoming lingual, attitudinal, cognitive, physical, environmental, semantic, and cultural barriers will lead to an effective communication and conformity of the coach-athlete views, and consequently, improvement and success of teams.

Keywords: Interpersonal communication, Sport team, Delphi technique, Coach, Athlete.

To cite this article:

Nayyeri, S., & Saffari, M. (2017). Identify Barriers to Inter-personal Communication in Sport Teams using Delphi Technique. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 4(2), 163-177.