



## تعیین ارتباط بین روابط بین فردی با عملکرد مدیران ورزشی استان گیلان

جواد حسین پور<sup>۱\*</sup>، سید عماد حسینی<sup>۲</sup> و مرتضی دوستی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آیت اله آملی

۲- استادیار دانشگاه شهید بهشتی

۳- استادیار دانشگاه مازندران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۳/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۵

### چکیده

**هدف:** موقعیت شغلی به شکل چشمگیری تحت تأثیر روابط بین فردی ما قرار می‌گیرد؛ به طوری که حدود ۹۰ درصد از شکست‌های شغلی، به دلیل ناتوانی فرد در برقراری روابط بین فردی خوب اتفاق می‌افتد. همچنین، امروزه سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که بتوانند در مشاغل خویش خوب عمل کنند؛ زیرا عملکرد خوب، بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد. لذا هدف از این پژوهش تعیین ارتباط میان روابط بین فردی با عملکرد مدیران ورزشی استان گیلان بوده است.

**روش‌شناسی:** جامعه آماری این تحقیق مدیران اداره کل، رؤسا و نواب ادارات ورزش و جوانان و رؤسا و نواب هیأت‌های ورزشی استان گیلان بودند. نمونه آماری به صورت تمام‌شمار در نظر گرفته شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه روابط بین فردی سی‌گل، اسمیت و موسکا (۲۰۰۱) و پرسشنامه ارزیابی عملکرد تعدیل‌شده استفاده گردید. روایی پرسشنامه‌ها توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی کشور به تأیید رسید و پایایی درونی آن‌ها از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۳ و ۰/۷۹ بدست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون کالومگروف-اسمیرنوف، همبستگی پیرسون، آزمون t و رگرسیون خطی ساده انجام شد.

**یافته‌ها:** براساس یافته‌های این پژوهش، بین روابط بین فردی با عملکرد مدیران ورزشی استان گیلان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود داشت. نتایج حاصل از رگرسیون خطی ساده نیز نشان داد که بعد کلی روابط بین فردی در پیش‌بینی عملکرد مدیران قابل توجه است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان داد که مدیران ورزشی برای افزایش عملکرد خود باید از تکنیک‌های ارتباط اثربخش بین فردی استفاده کنند. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران برای بهتر شدن عملکرد و بازدهی مدیریتی خود و از همه مهمتر جلب اعتماد مسئولین مافوق، همکاران و زیردستان نسبت به خود، از تکنیک‌های ارتباط اثربخش بین فردی بهره بگیرند.

**واژه‌های کلیدی:** روابط بین فردی (شخصی)، عملکرد، ارزیابی عملکرد، مدیران ورزشی، استان گیلان.

## مقدمه

ارتباط مقوله‌ای است اجتماعی؛ بنابراین نمی‌شود آن را در زمرهٔ مباحث نو و جدید قرار داد و با این دید در خصوص آن گفتگو کرد. در واقع، خمیرمایهٔ اجتماعی بودن انسان‌ها، ارتباط میان آن‌هاست. در بررسی بحث ارتباطات و زمینهٔ تاریخی آن، می‌توان گفت از زمانی که انسان‌ها تصمیم گرفتند در کنار یکدیگر زندگی کنند، نیاز به برقراری ارتباط به وجود آمد و انسان‌ها سعی کردند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و از اینجا بود که بحث ارتباطات به عنوان مبحثی مهم و تعیین کننده در زندگی بشر مطرح شد (شاکر، ۲۰۰۷). البته نظام ارتباط بین افراد را می‌توان ارتباط یک انسان با تمام پیچیدگی‌هایش در ارتباط با دیگران و پیوستگی‌هایش با آنان دانست که در ابعاد جسمی و روانی صورت می‌گیرد (فرهنگی، ۱۳۹۰: ۴۴). در همین راستا روان‌شناسان اجتماعی تصریح می‌کنند که انسان‌ها به یکدیگر نیاز دارند و برای ارضای نیازهای خود به‌ناچار نیازمند ارتباط هستند. از نظر آنها پرداختن به کار و نتایج حاصل از آن و طول زمان اجرای آن تا حدود زیادی به برقراری ارتباط با دیگران بستگی دارد؛ و کسانی در محیط کار موفقند که بتوانند در شرایط کاری و با افراد مختلف، به درستی ارتباط برقرار کنند (بَلند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

از سویی، هیچ تماس میان فردی بدون برقراری ارتباط امکان پذیر نمی‌باشد. انسان همواره برای رسیدن به اهداف و خواسته‌هایش، نیازمند آشنایی بیشتر با انواع تعاملات اجتماعی و مدل‌های مهارتی می‌باشد. مدل‌های مهارتی، خود نشانگر ماهیت تبدیلی فرآیند ارتباط است (موسی زاده، ۱۳۸۹). ویلیام گلاسر<sup>۲</sup> نیز معتقد است که ۷ عادت سازنده، در روابط بین فردی افراد موفق حاکم است. او همچنین ۷ عادت مخرب را ذکر می‌کند که روابط را خصومت آمیز می‌سازد و افراد موفق، این رفتارها را در روابط خود کاهش می‌دهند. هفت عادت سازنده عبارتند از؛ حمایت کردن، تشویق کردن، گوش دادن، پذیرش، اعتماد کردن، احترام گذاشتن و در مورد اختلاف نظرها مذاکره کردن. و هفت عادت مخرب عبارتند از؛ انتقاد کردن، سرزنش کردن، گله و شکایت کردن، نق زدن، تهدید کردن، تنبیه کردن و رشوه و پاداش دادن برای کنترل دیگران (سرگلزایی، ۱۳۸۹). به طور کلی مردم به دلایل مختلفی همچون کاهش شک و تردید، حل مشکلات و تأیید و تصدیق باور در جامعه بشری و سازمان‌های رسمی و غیر رسمی با هم ارتباط برقرار می‌کنند (گابارو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲).

داشتن ارتباطات سالم اجتماعی از مهم‌ترین مؤلفه‌های یک شخصیت سالم است. تمام نظریه‌ها و مکاتب روان‌شناسی درباره اهمیت ارتباطات اجتماعی بحث کرده‌اند، به طوری که در بعضی از نظریه‌ها، همانند نظریه روابط بین فردی سالیوان<sup>۴</sup>، شالوده را روابط بین فردی تشکیل می‌دهد. در بحث روابط بین فردی، نگرش فرد نسبت به خود و ارزیابی‌ای که از خود دارد، نقشی کلیدی ایفا می‌کند. به عنوان مثال، در روابط بین فردی، فردی که خود را بسیار نالایق، زشت و کسل کننده می‌بیند، ممکن است از ارتباط با دیگران اجتناب کند و فردی درون‌گرا شود؛ اما فردی که خود را جذاب، دوست داشتنی و ارزشمند می‌داند از ارتباط با دیگران استقبال کرده با آنها ارتباطی صمیمی برقرار می‌کند (میلار و استونز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

موقعیت شغلی ما نیز به شکل چشم‌گیری تحت تأثیر روابط بین فردی ما قرار می‌گیرد. برایان تریسی<sup>۶</sup> در کتاب "فرمول نابغه‌ها"<sup>۷</sup> می‌نویسد؛ حدود ۹۰ درصد شکست‌های شغلی، به دلیل ناتوایی فرد در برقراری یا حفظ روابط بین فردی خوب اتفاق می‌افتد (سرگلزایی، ۱۳۸۹). مفهوم ارتباطات بین فردی برای نخستین بار در دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. مهارت‌های ارتباط بین فردی به عنوان توانایی بهتر کارکردن با افراد تعریف شد که شامل پذیرش دیگران بدون تعصب نیز می‌شود. این بدین معنا نیست که

1 - Bland  
2 - William Glasser  
3 - Gabarro  
4 - Salivan  
5 - Millar and Stevens  
6 - Tracey  
7- Formula geniuses

در روابط بین فردی، افراد همیشه باید دیگران را دوست داشته باشند، بلکه به این معنا است که آن‌ها قادر خواهند بود بر بی‌علاقگی خود به منظور رسیدن به اهدافشان غلبه کنند (نظری و همکاران، ۲۰۱۱).

روابط بین فردی وقتی رخ می‌دهد که دو نفر فراتر از شرایط محیطی حاکم در آن زمان با هم ارتباط داشته باشند. وقتی کسی استادش را به میهمانی دعوت می‌کند، وقتی رئیس کسی او را به شام دعوت می‌کند، همه این‌ها موقعیت‌هایی هستند که منجر به برقراری روابط بین فردی می‌شود. از این رو روشن است که روابط بین فردی فرآیند ار سال و دریافت اطلاعات بین دو یا چند نفر است. روابط بین این افراد و خود شخص به تنهایی دچار تغییر می‌شود، از این رو روابط بین فردی اهمیت بسیاری دارد زیرا کیفیت ارتباطات را افزایش می‌دهد. فرآیند برقراری ارتباط میان افراد تحت تأثیر موقعیت‌های متفاوتی در زندگی روزمره است. اما افراد احساسات خود را با کلمات و یا با زبان بدن بیان می‌کنند و مجبورند چنین کنند زیرا همیشه نیاز به ارتباط دارند (هو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

سازمان‌ها را افراد می‌چرخانند و بدون تعامل و ارتباط، بقای یک سازمان بسیار دشوار است. مدیران سازمان‌های ورزشی نیز به برقراری ارتباط نیاز دارند. چراکه آن‌ها مسئول فعالیت‌های سازمان، برنامه‌ریزی اهداف مشخص و اجرای ارزیابی، تعلیم و تربیت کارکنان هستند (نظری و همکاران، ۱۳۹۱). بر اساس تحقیق گیو و سانچز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) یک مدیر ورزشی لایق با هر دو عامل محیطی مثبت و منفی ارتباط برقرار می‌کند تا سازمان بتواند راه‌هایی برای تحقیق و بحث روی سرمایه‌های مثبت و منفی بیابد. لایوس و تئودوراکیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان برقراری ارتباط در علوم ورزشی یونان اشاره می‌کنند که برقراری ارتباط یکی از مهم‌ترین کارهای مدیریت است. فقدان برقراری ارتباط یعنی مشکل در هماهنگی، همبستگی و همکاری بین گروه. یک سرمربی همچون فرستنده‌ای عمل می‌کند که باید مناسب‌ترین راه‌ها را برای ارسال پیام‌ها به گیرنده‌ها یعنی ورزشکاران و دستیاران بیابد. برقراری ارتباط مناسب و موثر بین سرمربی و ورزشکاران قبل، بعد و ضمن بازی عامل مهمی است که می‌تواند به‌طور مثبت یا منفی بر کارایی فردی و تیمی تأثیرگذار باشد.

شاهین و فیولا<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) نیز در تحقیقی با عنوان سطوح مهارت برقراری ارتباط در مربیان آینده ترکیه، اشاره کردند که افراد دارای برداشت مثبت از خود و آن‌هایی که خود را به عنوان فردی مشهور دانسته و از طبقه پردآمد بودند و نیز افرادی که شیوه‌های دموکراتیک پدران را درک کرده‌اند؛ سطوح بالای مهارت برقراری ارتباط را دارند. آرسلان<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) هم در پژوهشی با موضوع تجزیه و تحلیل مهارت برقراری ارتباط و حل مشکل درون شخصیتی در پیش دبستانی، به این نتیجه دست یافت که بین مهارت برقراری ارتباط و مشکلات روبرو و فقدان اعتماد به نفس رابطه منفی و بین مهارت برقراری ارتباط با حل مشکل ضمنی رابطه مثبت وجود دارد.

نظری و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان مدل معادلات ساختاری روابط و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو، به این نتیجه دست یافتند که میان ارتباطات بین فردی با بالادستان و زیردستان با اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ارتباط معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان شاخصی مناسب، نقشی مؤثر در پیش‌بینی ارتباطات بین فردی و اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایفا می‌کند. گودرزی و همکاران (۱۳۹۰) هم در یک کار پژوهشی پایانه‌ای با موضوع رابطه اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی تهران، به این نتایج رسیدند که رابطه خطی معنی‌داری بین اثربخشی ارتباطات داخلی با حمایت از تغییر، تمایل به

1 - Hua

2 - Guo and Sanchez

3 - Laios and Theodorakis

4 - Sahin and Fulya

5 - Arslan

همکاری در تغییر و پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های تهران وجود داشت. همچنین امیرخان و ویسال<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان مهارت‌های فردی رهبران و اثرات آن در سطوح مختلف مدیریت، به این نتیجه دست یافتند که مدیران و رهبران در سطح میانی مدیریتی نسبت به سطوح بالایی و پایینی، توانایی ارتباطی موثرتری دارند.

موسی خانی و همکاران (۱۳۸۹) هم در یک کار تحقیقاتی با عنوان الویت‌بندی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران آموزش و پرورش با استفاده از فنون تصمیم‌گیری خطی ساده، اشاره نمودند که روابط میان‌گروهی، ارتباط سازمانی، ارتباط میان‌فردی و ارزیابی از عوامل مؤثر بر عملکرد می‌باشند. صدیق<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نیز در تحقیقی اشاره کرده است که هرگاه گروهی از افراد روابط متقابل دارند، ارتباطات به‌وجود می‌آید. ارتباطات، تبادل اطلاعات از طریق مجموعه نمادهای مشترک است. ارتباطات بخش اساسی کار هر مدیر است. وجود ارتباطات مؤثر حتی راهبردهای بسیار درخشان و برنامه‌های بسیار حساب شده نیز ناموفق خواهند بود. فعالیت‌های ارتباطی، فعالیت‌هایی غیرقابل اجتناب در تمامی سازمان‌ها هستند. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون ارتباطات به‌وجود بیاید. وقتی افراد با هم ارتباط برقرار می‌کنند، نه تنها از لحاظ حرکات و رفتارهای کلامی و غیر کلامی بلکه از لحاظ میزان اطلاعاتی که ارائه می‌دهند یا دنبال می‌کنند نیز با هم تفاوت دارند. این تفاوت‌ها باعث ایجاد سبک‌های مختلف ارتباطی می‌شود. عباسی و اصغرخانی (۱۳۸۴) در یک کار پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که مدیرانی که مسئولیت اداره مسیر شغلی افراد را برعهده دارند، نیازمند مهارت خودآگاهی و روابط بین‌فردی می‌باشند تا در محیط‌های متغیر و سازمان‌های کنونی قادر باشند، بسترهای لازم را جهت رشد و توسعه نیروی انسانی فراهم کنند.

یوسف<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان مدیریت تعارض: ارزیابی به منظور کنترل تعارض ارتباطات در سازمان، اشاره داشته است که مدیر همواره باید سعی کند ارتباط حضوری و صورت به صورت خود با کارکنان را حفظ نماید تا کارکنان روشنی و مختصر بودن گفته‌های او را درک کنند. همچنین مدیر باید ارتباطی مؤثر با کارکنان به منظور کاهش تضاد بین نظرات خود و آن‌ها داشته باشد.

آرکلان<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نیز براساس تحقیقات خود اشاره نموده است که ارتباطات و ریاست در حیات سازمانی به اندازه حیات اجتماعی اهمیت دارند. یک رئیس و یک سیستم ارتباطات که با ساختار سازمان سازگار هستند، تأثیر مثبتی بر سازمان جهت نیل به موفقیت در زمینه فعالیت خود دارند؛ در مقابل، رئیس و سیستم ارتباطاتی که ویژگی‌هایی کاملاً متضاد با ساختار سازمان دارند، خسارات قابل توجهی به سازمان وارد می‌کنند. نکته‌ای که نباید فراموش شود این است که رئیس در رأس سازمان و ارتباطات درون سازمانی از بسیاری جهات به‌طور مثبت یا منفی در یکدیگر تأثیر می‌گذارند. راجوکامبل<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) هم در تحقیقی با عنوان مهارت‌های مدیریتی برای عملکرد سازمانی (مطالعه تحلیلی)، به این نتیجه دست یافت که به‌منظور اجرای مؤثر کارها و سیاست‌ها، مدیران باید به پرورش ارتباطات بین‌فردی خود بپردازند.

امروزه چالش جدید مدیران، هنر مدیریت آن‌هاست. هم‌سویی اهداف فردی و اهداف سازمانی و بهبود مستمر عملکرد از جمله عواملی هستند که می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰).

سنجش عملکرد<sup>۶</sup> فرد، یعنی به عملکرد فعلی آن نگاه کرده و مشخص نماییم که وی آن‌گونه که انتظار می‌رود کار می‌کند یا نه؟ نقص عملکرد با عبارات "چه هست؟" و "چه باید باشد؟" توصیف می‌شود. متون بسیاری به سنجش عملکرد مدیران پرداخته‌اند و تحقیقات میدانی ویژگی‌های مدیران با عملکرد قوی (موفق) را از ویژگی‌های مدیران با عملکرد ضعیف

1- Aamir Khan & Wisal

2 - Sadique

3 - Yusof

4 - Arklan

5 - Kamble

6 - Performance Measurement

(ناموفق) مجزا کرده‌اند. مدیریت عملکرد به عنوان یکی از پدیده‌های نوین در قلمرو مدیریت استراتژیک منابع انسانی قرار دارد. به نحوی، مدیریت عملکرد یک نگرش جدید در مدیریت منابع انسانی استراتژیک بوده و در برگیرنده سلسله نظاماتی است که اهداف مدیریت استراتژیک سازمان را در قالب عملکردهای شخصی از طریق سیستم منابع انسانی دنبال می‌کند و سعی در ایجاد یک ارتباط سالم بین مدیریت و کارکنان دارد و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد چراکه مدیریت عملکرد بخشی از منابع انسانی است (شاه چراغی، ۱۳۸۰).

در خصوص ضرورت و نتایج نظام ارزیابی عملکرد، مهمترین دغدغه هر سازمان، نوع و چگونگی این نظام متناسب با اهداف و وظایف و بستر عملکرد آن می‌باشد. بدیهی است نظام ارزیابی عملکرد در یک سازمان آموزشی یا یک سازمان صنعتی و یا یک سازمان داخلی نسبت به یک سازمان که دارای ارتباطات گسترده بین‌المللی است؛ متفاوت می‌باشد. بنابراین نظام ارزیابی مؤثر که متناسب با مجموعه ویژگی‌ها و شرایط یک سازمان باشد، برای توسعه منابع انسانی سازمان امری ضروری و قابل توجه است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). بسیاری از مردم ارزیابی عملکرد را با مدیریت عملکرد اشتباه می‌گیرند و فکر می‌کنند هر دو واژه مفهومی یکسان دارند. در صورتی که ارزیابی عملکرد بخش ناچیزی از مدیریت عملکرد و یا شاید کم‌اهمیت‌ترین آن باشد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد، عبارت است از فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمان در قالب برنامه‌های اجرایی (رفیع زاده، ۱۳۸۸). ویژگی تحقیق حاضر، این است که محقق تاکنون پژوهش مشابهی در رابطه با اهمیت روابط بین‌فردی با عملکرد مدیران اعم از گرایش ورزشی یا غیر ورزشی، پیدا نکرده است. به همین منظور در نظر دارد که ارتباط میان روابط بین‌فردی (شخصی) با عملکرد مدیران ورزشی استان گیلان را مورد بررسی قرار دهد تا معلوم نماید که آیا این ارتباط وجود دارد؟ و آیا متغیرهای مذکور یکدیگر را پیش بینی می‌کنند؟

## روش شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف و ماهیت، کاربردی؛ از لحاظ نوع داده‌ها، کیفی؛ از لحاظ طول مدت اجرا، مقطعی؛ از لحاظ محل جمع‌آوری داده‌ها، میدانی با ابزار پرسش‌نامه و از لحاظ استراتژی و مسیر اجرا، توصیفی - همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران ورزشی استان گیلان که از شهریور ماه سال ۹۱ تا تیرماه سال ۹۲ مسئولیت برعهده داشتند، تشکیل داده‌اند، که تعداد آنها ۱۲۱ نفر می‌باشد. نمونه آماری به صورت تمام‌شمار استفاده شد که در نهایت تعداد ۹۹ پرسش‌نامه به طور کامل وصول گردید (جدول شماره ۱).

جدول ۱- مدیران ورزشی جامعه مورد نظر در تحقیق

جمع	مدیرکل و معاونین و مدیران ستادی فقط اداره کل	رؤسا و نواب هیات‌های ورزشی	مدیران و نواب ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها	
۱۲۱	۹	۸۰	۳۲	جامعه پژوهش
۱۰۶	۷	۷۴	۲۵	وصول پرسش‌نامه
۹۹	۷	۶۹	۲۳	وصول پرسش‌نامه‌های کامل

ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه استاندارد ۱۶ سئوالی روابط بین‌فردی سی‌گل، اسمیت و موسکا<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) و پرسش‌نامه ۳۰ سئوالی تعدیل‌شده ارزیابی عملکرد حسینی و خادم‌لو (۱۳۹۱) بود. پاسخ آزمودنی‌ها به هر سؤال برای پرسش‌نامه روابط

بین فردی در یک طیف ۶ ارزشی (هرگز = ۰ تا معمولاً = ۵) و برای پرسشنامه ارزیابی عملکرد نیز یک طیف ۵ ارزشی لیکرت (هرگز = ۱ الی همیشه = ۵) ثبت و نمره گذاری شده است. این پرسشنامهها در قالب دو صفحه همراه با مقدمه‌ای برای توجیه و راهنمایی آزمودنی‌ها و نیز اطلاعات جمعیت‌شناختی خواسته شده از آزمودنی‌ها به اجرا درآمد.

روایی صوری-محتوایی پرسشنامه‌ها نیز توسط ۱۰ تن از اساتید رشته مدیریت ورزشی کشور، نظر سنجی و به تأیید رسید و پایایی آنها با ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha=0/83$  برای روابط بین فردی و  $\alpha=0/79$  برای عملکرد مورد تأیید قرار گرفت (جدول شماره ۲).

پس از گردآوری داده‌ها، اطلاعات حاصله به کمک نرم‌افزار SPSS ۱۸ در دو سطح تحلیل توصیفی و تحلیل استنباطی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای توصیف داده‌ها به محاسبه فراوانی و درصدها پرداخته شد و برای بررسی ارتباط بین متغیرها در سطح استنباطی، پس از آزمون کالموگروف اسمیرنوف از ضریب همبستگی پیرسون، و در نهایت از روش رگرسیون خطی ساده استفاده شد.

جدول ۲- ضریب پایایی ابزار تحقیق

شاخص	ضریب آلفا
روابط بین فردی	۰/۸۳
عملکرد	۰/۷۹
مهارت تصمیم‌گیری	۰/۸۳
مهارت تشویق، نوآوری و تغییر	۰/۷۹
مهارت رهبری	۰/۷۸
مهارت توسعه فعالیت‌های تیمی	۰/۷۷
مهارت حرفه‌ای	۰/۷۴
مهارت به‌کارگیری قابلیت مثبت	۰/۸۴

### یافته‌ها

نتایج جدول شماره (۳) حاکی از آن است که از بین پاسخ‌دهندگان ۷۷/۷ درصد نمونه مرد و ۲۲/۳ درصد نمونه زن بودند. بیشترین فراوانی سنی پاسخگویان برای افراد بین ۳۶ تا ۴۶ سال و کمترین فراوانی زیر ۳۵ سال بود. از نظر مدرک تحصیلی نیز بیشترین فراوانی برای افراد با مدرک تحصیلی لیسانس و کمترین فراوانی برای افراد با مدرک تحصیلی زیر لیسانس بود. همچنین کمترین فراوانی برای افراد زیر ۱۰ سال سابقه و بیشترین فراوانی برای افراد بالای ۲۱ سال سابقه فعالیت یا مدیریت در حوزه ورزشی مربوط به خود گزارش شد.

جدول شماره ۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیرها	گروه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷۷	۷۷/۷
	زن	۲۲	۲۲/۳
سن	تا ۳۵ سال	۱۸	۱۸/۲
	از ۳۶ تا ۴۶ سال	۴۱	۴۱/۴
	۴۷ سال به بالا	۴۰	۴۰/۴
سطح تحصیلات	زیرلیسانس	۱۵	۱۵/۱
	لیسانس	۵۴	۵۴/۶
	بالتر از لیسانس	۳۰	۳۰
	زیر ۱۰ سال	۱۳	۱۳/۲
سابقه فعالیت در رشته ورزشی	۱۱ تا ۲۰ سال	۳۷	۳۷/۳
	بالای ۲۱ سال	۴۹	۴۹/۵

## جدول ۴- نتایج و یافته‌های مربوط به آزمون همبستگی پیرسون

Sig	R <sup>2</sup>	R	شاخص آماری متغیرها
۰/۰۰۱	۰/۱۱	۰/۳۳	روابط بین فردی عملکرد

برای تبیین و پیش‌بینی متغیر ملاک از روش رگرسیون خطی ساده استفاده گردید. در جدول شماره (۵) نیز نتایج رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی عملکرد از روی روابط بین فردی مدیران ارائه شده است.

یافته‌های استنباطی نشان داد بین روابط بین فردی با عملکرد مدیران ورزشی استان گیلان رابطه مستقیم، مثبت و معناداری وجود دارد ( $F=۰/۳۳$ ,  $P=۰/۰۰۲$ ). همچنین مقدار ضریب تعیین  $R^2$ ، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده<sup>۱</sup>، مقدار  $F$  تغییر یافته و سطح معناداری آن، همگی نشان از معنی دار بودن مدل رگرسیون دارد؛ یعنی متغیر پیش‌بین با متغیر ملاک رابطه معناداری دارد.

یکی از موارد مهمی که در رگرسیون خطی باید بدان توجه نمود، وجود رابطه خودهمبستگی بین متغیرهای مستقل است که در جدول ذیل از طریق آماره دوربین واتسون<sup>۲</sup> محاسبه شده است. اگر این آماره بین ۱/۵ تا ۲/۵ باشد دلیل بر عدم وجود رابطه خودهمبستگی بین متغیرها می‌باشد. این آماره طبق برآوردهای مدل، برابر ۱/۸۳ بوده که عدم وجود خودهمبستگی بین متغیرهای مستقل را می‌توان نتیجه گرفت (جدول شماره ۵).

## جدول شماره ۵- نتایج رگرسیون روابط میان روابط بین فردی با عملکرد

نمونه	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	دوربین واتسون	سطح معناداری
رگرسیون	۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	۰/۱۰۴	۰/۳۳	۰/۱۱	۰/۰۹	۱/۸۲	۰/۰۰۱
باقیمانده	۵/۹۳۷	۹۷	۰/۰۶۱						
کل	۵/۹۴۳	۹۸							

همان طور که نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد، عوامل روابط بین فردی در سطح ۵ درصد معنادار است و مثبت بودن این ضریب در واقع نشان‌دهنده این است که با افزایش این عامل، میزان عملکرد نیز افزایش می‌یابد.

## جدول شماره ۶- ضرایب استاندارد، غیراستاندارد و آماره تی متغیرهای وارد شده در معادله رگرسیون

Sig	آماره t	ضرایب رگرسیون		متغیر پیش‌بین
		استاندارد شده	استاندارد نشده	
۰/۰۰۱	۲۴/۰۵		۳/۹۴۴	مقدار ثابت
۰/۰۴۳	۱/۶۲	۰/۲۱	۱/۵۷	روابط بین فردی

## بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش تعیین ارتباط میان روابط بین فردی با عملکرد مدیران ورزشی استان گیلان بود. در بررسی این ارتباط این نتایج به دست آمد که بین روابط بین فردی و عملکرد با توجه به مقدار همبستگی پیرسون (۰/۳۳) رابطه مستقیم،

1 - Adjusted R square  
2 - Durbin- Watson

مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد که حدود ۱۰ درصد از واریانس عملکرد مدیران را پیش‌بینی می‌کند. این نتیجه با تحقیقات نظری و همکاران (۱۳۹۱)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۰)، شاهین و فیولا (۲۰۰۸)، راجوکامبل (۲۰۱۱)، صدیق شیخ (۲۰۱۲)، آرکلان (۲۰۱۱) همسویی دارد. لذا می‌توان چنین نتیجه گرفت که ما بخش عمده‌ای از زندگی خود را در ارتباط با دیگران سپری می‌کنیم و یا در فکر آن هستیم که ارتباطات مؤثری داشته باشیم. تنها در زندگی نیست که رفتار میان‌فردی مهم به شمار می‌آید. افراد زیادی در زمینه‌هایی به کار اشتغال دارند که تعامل با مردم احتمالاً مهارت اصلی مورد نیاز آن‌هاست. مهم‌ترین ابزار ارتباط زبان است؛ اما اولین ابراز ارتباط میان‌فردی لبخند اجتماعی است که بین هفته دوم تا هشتم زندگی ابراز می‌شود (زیو، ۲۰۱۰).

آنچه ما را به عنوان یک انسان معرفی می‌کند، میزان تعاملی است که با دیگران داریم؛ بالعکس با فقدان روابط و ارتباطات انسانی، انسان‌ها از محبت یکدیگر محروم می‌شوند و صفات انسانی به باد فراموشی سپرده می‌شود. ارتباط بین فردی در کامیابی ما در بسیاری از جهات مانند رشد و توسعه اجتماعی و ساخت هویت مثبت و منطقی ضروری است.

مجیدی و سلطان‌محمدی (۱۳۹۱) در پژوهشی به چرایی برقراری ارتباط میان‌فردی این‌گونه پاسخ می‌دهند که ارتباط برقرار می‌کنیم تا خود را بهتر بشناسیم و خود را کشف کنیم؛ ارتباط برقرار می‌کنیم تا دریابیم که در برخورد با دیگران چگونه باشیم. ارتباط برقرار می‌کنیم تا از شک و تردید درباره‌ی اطرافیانمان بکاهیم. ارتباطات بین‌فردی، ما را به خانواده و دوستان و گروه‌ها و انجمن‌ها پیوند می‌زند. ارتباط برقرار می‌کنیم تا افراد را مجاب کنیم و تحت تأثیر قرار دهیم و یا در برابر نفوذ دیگران ایستادگی کنیم.

همچنین ارتباط به عنوان اساسی‌ترین کارکرد مدیریتی، اهداف گوناگونی دارد که در همه جنبه‌های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است. روابط بین‌فردی، تعامل اجتماعی هستند که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهند و به ندرت به صورت بالقوه هستند. امروزه کارکرد مدیران نیز بسته به نوع سازمان، متفاوت است. در سازمان‌های آموزشی و ورزشی، مدیریت، نقش و جایگاهی بسیار مهم‌تر و اساسی‌تر دارد و به تعبیری عملکرد سازمان بیشتر تحت تأثیر عملکرد مدیران آن است. اگر مدیران با کفایت‌تر شوند و توانایی‌های لازم برای ایفای نقش‌های جدید سازمانی شان را به دست آورند، کارکنان شان نیز قوی‌تر و قدرتمندتر می‌شوند و بدین ترتیب، سازمان برتری فردی و سازمانی خود را نشان می‌دهد. مدیرانی که از ارتباطات بین‌فردی بهتری در هر دو سطح با بالادستان و زیردستان برخوردارند، می‌توانند در مورد احساسات کارکنان و همکاران فهم بهتری داشته باشند، اعتماد دیگران را نسبت به خودشان بهتر جلب کنند، به دیگران کمک کنند تا آن‌ها را بهتر بفهمند، ضمن این‌که در کلام با شفافیت بیشتری صحبت می‌کنند، به نظرهای دیگران به خوبی گوش فرا می‌دهند، انتقادات نسبت به خود را می‌شنوند و پس از تجزیه و تحلیل نسبت به جواب و برطرف کردن آنها اقدام می‌کنند و صادقانه مفاهیم مدنظر خود را به دیگران انتقال می‌دهند؛ لذا قدرت تبیین ۱۰ درصدی برای عملکرد از سوی روابط بین فردی به این مطلب اشاره دارد که ارتباطات بین فردی نه تنها برای کسب شغل، بلکه در عملکرد مؤثر در کار نیز حیاتی و دارای اهمیت بسیار است. از این‌رو، مهارت در ارتباطات فردی تأثیرات مهم و بسزایی در برقراری ارتباطات و بالطبع عملکرد مدیر دارد؛ و اگر به درستی به کار گرفته نشود می‌تواند عملکرد مدیران را با مشکلات عدیده‌ای روبرو سازد.

کامبل<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی تحت عنوان "مهارت‌های مدیریتی برای عملکرد سازمانی (مطالعه تحلیلی)" به این نتیجه دست‌یافت که به منظور اجرای مؤثر کارها و سیاست‌ها، مدیران باید به پرورش روابط بین‌فردی خود پرداخته و مهارت‌های مدیریتی خود را افزایش دهند.



به همین منظور، با توجه به نتایج رگرسیون این تحقیق که نشان داد با افزایش روابط بین فردی، عملکرد مدیران نیز افزایش پیدامی کند، می توان نتیجه گرفت مدیرانی که از ارتباطات بی فردی بهتری برخوردارند، می توانند در مورد احساسات کارکنان و همکاران فهم بهتری داشته باشند، اعتماد دیگران را نسبت به خودشان بهتر جلب کنند، در کلام با شفافیت بیشتری صحبت کنند، به نظرات دیگران به خوبی گوش فرا دهند، انتقادات نسبت به خود را بشنوند و پس از تجزیه و تحلیل نسبت به جواب و برطرف کردن آنها اقدام نمایند؛ همچنین صادقانه مفاهیم مدنظر خود را به دیگران انتقال دهند. لذا با تقویت و آموزش این مهارت ها مدیران می توانند در حوزه فعالیت مدیریتی خود از عملکرد و موفقیت لازم برخوردار شده و اعتماد مسئولین مافوق، همکاران و زیردستان را نسبت به خویش جلب نمایند. همچنین می توان پیشنهاد داد جهت ارزیابی و انتخاب مدیران در سطوح عالی، سطح روابط بین فردی مدیران در طول دوران مسئولیت شان در رده های میانی و عملیاتی را مد نظر قرارداد. این عمل موجب خواهد شد که مدیران در طول مدت خدمت شان توجه ویژه ای به و روابط بین فردی (شخصی) داشته باشند و در صد تقویت این مهارت برآیند.

### منابع

- احمدی، فریدون؛ قادر زاده، حامد؛ و وحدتی، شسیدان. (۱۳۹۰). *ارتباط بین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با کارایی آنان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی - گروه مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی سنندج. ۱۰-۱۲.
- حسینی، سید عماد؛ و خادمی، رضا. (۱۳۹۱). *ارزیابی عملکرد مدیران تربیت بدنی دانشگاه های دولتی کشور با استفاده از بازخور ۳۶۰ درجه ای*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه شمال در رشته مدیریت ورزشی. ۸۱-۸۳.
- رفیع زاده، علاءالدین. (۱۳۸۸). *الگوی مناسب مدیریت عملکرد در بخش دولت*. ماهنامه تدبیر، ۲۰۵، ۲۳-۲۸.
- سرگلزایی، محمد رضا. (۱۳۸۹). *روابط بین فردی در شخصیت سالم*. مجله شادکامی و موفقیت، ۸۰، ۱۱-۱۰.
- شاه چراغی، فرهاد. (۱۳۸۰). *ارتباط ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد*. فصلنامه ره آورد، ۴، ۳۲-۴۱.
- عابدلاتی، علی اکبر. (۱۳۸۹). *شناخت روش های مؤثر در برقراری ارتباطات میان فردی*. چاپ اول، رشت، انتشارات دهبسرا، ۱۶-۱۷.
- عباسی، طیبیه؛ و فانی، علی اصغر. (۱۳۸۴). *بررسی رابطه بین مهارت خود آگاهی، شناخت روابط بین فردی و محیطی و مدیریت مسیر شغلی مدیران در وزارت آموزش و پرورش*. فصلنامه مدرس علوم انسانی - ویژه نامه مدیریت، ۱۲۰-۱۰۱.
- فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۹۰). *ارتباطات انسانی*. جلد اول، چاپ ۱۸، تهران، خدمات فرهنگی، ۴۴.
- گودرزی، اکرم. (۱۳۸۶). *استاندارد سازی و نقش آن در بهسازی منابع انسانی با تأکید بر مدیریت عملکرد*. ماهنامه اجتماعی - اقتصادی - علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۵۰، ۵۴-۹۰.
- گودرزی، محمود؛ جلالی فراهانی، مجید؛ و بنسبردی، علی. (۱۳۹۰). *رابطه اثربخشی ارتباطات داخلی با پذیرش تغییر در کارکنان دانشکده تربیت بدنی دانشگاه های دولتی تهران*. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران در رشته مدیریت ورزشی، ۱۱-۱۰.
- مجیدی قهرودی، نیما؛ و سلطان محمدی، زهرا. (۱۳۹۰). *عوامل مؤثر بر تفاوت های ارتباطی زنان و مردان در روابط میان فردی*. فصلنامه فرهنگ و ارتباطات، ۴، ۱۶۵-۱۹۱.
- موسی خانی، مرتضی؛ حمیدی، ناصر؛ و نجفی، زهرا. (۱۳۸۹). *الویت بندی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران آموزش و پژوهش با استفاده از فنون تصمیم گیری چندگانه*. فصلنامه نوآوری های آموزشی، ۳۴، ۱۲۷-۱۵۶.
- موسی زاده، شاهین. (۱۳۸۹). *ارتباطات میان فردی*. ماهنامه علمی - تخصصی انجمن روابط عمومی ایران، ۷۵، ۴۲-۴۵.

- نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ اشرف گنجوی، فریده؛ و قاسمی، حمید. (۱۳۹۱). مدل معادلات ساختاری روابط و ارتباطات بین فردی در اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو. مطالعات مدیریت ورزشی ایران. ۶ (۱۶)، ۱۷۴-۱۵۷.
- Aamir Khan., & Wisal, A. (2012). *Leader's Interpersonal Skills and Its Effectiveness at different Levels of Management*. International Journal of Business and Social Science. 3(4), 297-30.
- Arklan, Ü. (2011). *Intra-organizational communication and leadership: An interactive approach*. African Journal of Business Management. 5(26), 10294-10302.
- Arslan, E. (2010). *Analysis of communication skill and interpersonal problem solving in preschool trainees*. Social Behavior and Personality, 38(8), 523-530.
- Bland, M. (2011). *Training managers to communicate effectively*. Industrial and Commercial Training. 30(4), 131 – 136.
- Burton, G. E. (1990). *Exrcises in management*. 199-202.
- Gabarro, J. (1992). *Managing People and Organizations*. 19, 164-372.
- Guo, K., & Sanchez, Y. (2009). *Work place Communication*. In N. Borkowski (Ed). *Organizational Behavior. Theory and Design*. Sudbury. MA: Jones and Bartlett Publishers. 71-101.
- Hua, G., Sher, W., & Pheng, S. L. (2005 ). *Factor affecting effective communication between building clinet and maintenance contractor*. Corporate Communications: An International Journal, 10(3), 240-251.
- Kamble, R. (2011). *Managerial Skills for Organizational Performance: An Analytical Study*. Indian Streams Research Journal, 1(1), 27-23.
- Laios, A., & Theodorakis, N. (2001). *Communication in Greek sports sciences*. Corporate Communications: An International Journal, 6 (2), 180-173.
- Millar, P., & Stevens, J. (2012). *Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances*. Sport Management Review, 15(3), 303-288.
- Nazari, R., Ehsani, M., Gasemei, H., & Ganjouei, A. (2011). *Communication Skill Difference amonge Men and Women in sports*. Pan- Asian Journal of Sports and Physical Educatio, 3 (1), 51.
- Sadique. S. (2012). *Essentials Of Effective And Interpersonal Communication Skills To Manage And Lead Dynamic Business With Maintaining Public Relations*. International Journal of Research in Management, 2(3), 63-70.
- Sahin, Y., & Fulya (2008). *Communication Skill Levels In Turkish Prospective Teachers*. Social Behavior and Personality, 36(12), 1283-1294.
- Siegel, P., Smith, J. W., & Mosca, J. (2001). *Mentoring relationships and interpersonal orientation*. Leadership and organization development journal, 22(3), 69 - 78.
- Yusof, M. (2011). *Conflict management: evaluation in handling conflict communication in the organization*. International conference on business and economic research proceeding, 39(4), 931-938.
- Ziv, A. (2010). *The social function of humor in interpersonal relationships*. Journal of springer science & Business media, 47, 11-18.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

حسین پور، جواد؛ حسینی، عماد؛ و دوستی، مرتضی. (۱۳۹۳). تعیین ارتباط بین روابط بین فردی با عملکرد مدیران ورزشی استان گیلان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱(۲)، ۱۰۵ - ۱۱۴.



## Determine the relationship between the interpersonal relationships with sport manager's performance in Guilan Province

Javad Hossein Pour<sup>1</sup>, Emad Hosseini<sup>2</sup>, Morteza Dosti<sup>3</sup>

1 – M.A. Student in Sport Management, Islamic Azad University, Ayatollah Amoli Branch

2 – Assistant Professor, Shahid Beheshti University

3 – Assistant Professor, University of Mazandaran

Received: 25 January 2014

Accepted: 18 June 2014

---

### Abstract

**Objective:** Occupational positions are considerably influenced by our interpersonal relations in a way. Approximately 90% of occupational failures occur due to individual inability to make interpersonal relations. In addition, nowadays, organizations are looking for employees who can perform well in their jobs since good performance increases organizational benefits. Therefore, the purpose of this study was to determine the relationship between interpersonal relations and the performance of sports managers of Guilan province.

**Methodology:** The statistical population of research included all managers and board sport of youth and sports department Guilan Province (N=121) and the size of the population were selected as, the size of the sample. To collect data from two questionnaires the Siegel, Smith and Moska (2001) and evaluating the performance Modified questionnaire are used. Validity questionnaires by the 10 professors Sports Management Universities approved and the reliability they also calculated by cronbach's alpha were 0.83 and 0.79. Data analysis was carried out using the Kolmogorov–Smirnov test (K–S test), Pearson correlation coefficient, t-test and Simple Linear Regression.

**Results:** Based on the findings of the research, there was a positive and significant relationship between the interpersonal relations of the managers and the performance of the sport managers in Guilan province. The results of the multiple regressions also showed that the overall dimension of interpersonal relations was significant in predicting the performance of managers.

**Conclusion:** The results showed that the sport managers should use the techniques of effective interpersonal communication in order to improve their performance. So, it's suggested that the managers use the techniques of effective interpersonal communication in order to enhance their performance and efficiency and above all, win the confidence of their superior managers, colleagues and subordinates.

**Keywords:** Interpersonal relations, Performance, Performance evaluation, Sports managers, Guilan Province.

---

### To cite this article:

Hossein Pour, J., Hosseini, E., & Dosti, M. (2014). Determine the relationship between the interpersonal relationships with sport manager's performance in Guilan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 1(2), 105 - 114.

---