

## ارائه مدل اثر مهارت‌های روانی بر مهارت‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی مدیران ورزشی

رسول نظری\*<sup>۱</sup>، فرزاد موسی زاده<sup>۲</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان

تاریخ ارسال: (۱۳۹۶/۰۷/۱۹) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۰۴/۲۴)

**Model Effect of Psychological Skills on Communication Skills and Social Capital of Sport Managers****Rasool Nazari\*<sup>1</sup>, Farzad Mosazade<sup>2</sup>**

1- Associate Professor of Sport Management, School of Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan branch

2- M.A of Sport Management, Islamic Azad University, Isfahan branch

Received: (2017/10/11)

Accepted: (2018/07/15)

**Abstract**

The purpose of this study was to present a model for presenting a model of the effect of psychological skills on communication skills and social capital of sports managers. This research is descriptive and correlated. The statistical population of the study consisted of 405 people, all managers of sports organizations of Isfahan province. According to the Cochran formula, the sample size was 199 people who were selected randomly from the statistical community. To collect data, mental skills questionnaires Salmla's (2001), communication skills Barstoun (1990) and social capital Putnam (1999) with reliability (0.85, 0.86, and 0.87) were used. Ten Physical Education Teachers express their views on the tendency of management and planning to be factual and content validity. All data were analyzed using the statistical software package Social Sciences Version 19 and Liserl software version 54/8. Path Analysis The presentation of a pattern of the relationship between the effect of psychological skills on communication skills and social capital of sport managers indicates that the model is suitable. According to regression model, the relationship between psychological skills components including basic, psychoanalytic and cognitive skills is the ability to predict communication skills and social capital. Generally, it can be argued that senior executives of sports organizations should be empowered to be empowered to be part of social capital and that their mental skills should grow even more.

**Keywords:** Social Capital, Communication Skills, Psychological Skills, Sports Manager.

**چکیده**

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل اثر مهارت‌های روانی بر مهارت‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی مدیران ورزشی بود. پژوهش از نوع توصیفی بوده و به روش هم‌بستگی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران سازمان‌های ورزشی استان اصفهان به تعداد ۴۰۵ نفر تشکیل دادند. بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه معادل ۱۹۹ نفر در نظر گرفته شد که به صورت تصادفی طبقه‌ای از بین جامعه آماری انتخاب گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های پرسشنامه مهارت‌های روانی سالملا (۲۰۰۱)، پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارثون جی (۱۹۹۰) و پرسشنامه سرمایه اجتماعی پاتنام (۱۹۹۹) با پایایی (۰/۸۷، ۰/۸۶، ۰/۸۵) استفاده شد. ده نفر از اساتید تربیت‌بدنی در گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی در مورد روایی صوری و محتوایی نظرات خویش را اظهار نمایند. کلیه داده‌ها با استفاده از بسته نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی نسخه ۱۹ و نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵۴ تحلیل شد. تحلیل مسیر ارائه الگوی رابطه اثر مهارت‌های روانی بر مهارت‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی مدیران ورزشی حاکی از مناسب بودن مدل است. بر اساس مدل رگرسیونی، ارتباط بین مؤلفه‌های مهارت‌های روانی شامل مهارت‌های پایه، روان‌تنی و شناختی قابلیت پیش‌بینی مهارت‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی را دارند. به‌طور کلی، می‌توان عنوان نمود که مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی می‌بایست احساس اطمینان خاطر و مفید بودن آن‌ها که از مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی بوده تقویت گردد و مهارت‌های روانی آن‌ها نیز رشد بیشتری داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه اجتماعی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های روانی، مدیران ورزشی.

\*Corresponding Author: Rasool Nazari

E-mail: nazarirasool@yahoo.com, r.nazari@khuisf.ac.ir

\* نویسنده مسئول: رسول نظری

پست الکترونیک: nazarirasool@yahoo.com, r.nazari@khuisf.ac.ir

## مقدمه

در جهان معاصر که سازمان‌ها در حال تغییر و تحول هستند، در آینده مدیران سازمان‌ها باید اندیشه و افکار نو داشته باشند، لذا مدیران قرن ۲۱ می‌بایست با هوشیاری و گوش‌به‌زنگ بودن، حساس بودن، سخت‌کوشی و علاقه و با یادگیری مستمر موفق شوند (نظری، ۲۰۱۳: ۸۲)، باید توجه داشت که مدیریت در محیط‌های رقابتی از مزیت‌های نسبی و اساسی سازمان‌ها است. در دنیای کنونی که در هر سازمان بزرگی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، مدیران باید برای رسیدن به موفقیت و اهداف راهبردی سازمان‌هایشان اثربخش و کارا عمل کنند (گابریل و آلینا، ۲۰۱۵: ۶۷۰). در این راستا سازمان‌های ورزشی نیز که به امر توسعه ورزش می‌پردازند از این امر مستثنا نبوده و الزاما نیاز به مدیران و رهبران کارآمد دارند (تجاری و شیخعلی زاده، ۲۰۱۳: ۴۷). بیان دیگر برای ساخت و نگهداشت پایدار سازمانی مؤثر، نیاز به مدیرانی با کفایت‌های ویژه‌ای از قبیل مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، اجتماعی، مهارت خلاقانه، مهارت مخالفت‌پذیری و مهارت معنوی نیاز است (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۳۱). نقش مهارت‌های روانی بر اندازه‌گیری فعالیت‌های روانی خصوصا جنبه‌ی ذهنی آن بیش از همه اهمیت پیدا کرده است (بیگلر، ۲۰۱۴: ۹۸). از این رو یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت ارشد اولویت‌بندی مهارت‌های روانی، ارتباطی و مدیریتی است (سیدین و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۳). آنچه مسلم است، امروزه قدرت رقابتی ملت‌ها در کیفیت سرمایه‌ی انسانی آن‌ها است (دستگردی و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۱۱).

روان آن بخش غیرمادی و بعد اصیل و اساسی وجود انسان است که همه انگیزه‌ها، هیجانات و عواطف را درک می‌کند، غم و شادی، شناخت و آگاهی، محبت و علاقه، خشم و غضب، ترس و شجاعت حتی آنچه قابل مشاهده و اندازه‌گیری کمی در آزمایشگاه زیستی و تجربی نیست، اما همه ادراکات و هیجانات و آگاهی‌ها به وسیله آن صورت می‌پذیرد (نظری و سهرابی، ۲۰۰۸: ۷). مهارت‌های روانی به سه دسته: مهارت‌های پایه (هدف‌گزینی، اعتماد به نفس، تعهد یا التزام)، مهارت‌های روان‌تنی (واکنش به استرس یا فشار روانی، آرمیدگی، کنترل ترس، نیروبخشی) و مهارت شناختی (تمرکز، تصویرسازی، تمرین ذهنی، طرح‌ریزی)، به عبارت کلی‌تر

مهارت‌های رفتاری، عاطفی و شناختی طبقه‌بندی شده است (شامیری و نظری، ۲۰۱۶: ۷۴۵).

ارتباط با دیگران یکی از مهم‌ترین و درعین‌حال بارزترین بخش زندگی هر فرد را تشکیل می‌دهد و در سال‌های اخیر توجه زیادی به این مبحث شده است (خسروی و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۴۵). ارتباطات از مهارت اصلی مدیران بوده و عامل تغییر سازمانی است. از جمله‌ی این مهارت‌ها که فرهنگ هر جامعه در آن نقش به‌سزایی دارد اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان است که عنصر اساسی در فرایند ارتباط به شمار رفته و هم چون دیگر مهارت‌های ارتباطی مثل مهارت‌های گفتاری و نحوه رفتار با دیگران آموختنی است (وی‌بی و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۹). مهارت ارتباطی را به سه مهارت تقسیم‌بندی کرده‌اند: بازخوردی، شنودی، کلامی و این‌که داشتن مهارت‌های ارتباطی مؤثر، رمز و راز موفقیت مدیران سازمان و راه‌حل‌یابی برای مقابله با مسائل سازمان است (نظری و همکاران، ۲۰۱۵: ۹۳).

بر اساس یافته‌ها حدود ۳۶٪ از تفاوت‌ها در میزان مهارت‌های ارتباطی در شغل به علت تفاوت‌های شخصیتی و روانی آن‌ها است. افرادی که از مسئولیت‌پذیری و انگیزه کاری بالاتری برخوردار بودند احساس مهارت‌های ارتباطی بیشتری داشته‌اند (فهمیم، ۲۰۱۶: ۱۸۵). مهارت‌های روانی به‌طور معناداری بر مهارت‌های ارتباط کلامی و غیرکلامی و شخصیتی مدیران تأثیرگذار بوده است (یل، ۲۰۱۷: ۳۳۲). بین بهزیستی روانی اجتماعی با مهارت‌های ارتباطی و پیشرفت تحصیلی کودکان همبستگی معناداری وجود دارد (پوتر، ۲۰۱۲: ۹۳۳). سرمایه اجتماعی پیش‌بینی‌کننده، بهتر کیفیت زندگی (که یکی از مؤلفه‌های آن مهارت‌های ارتباطی بود) و رضایت روانی نسبت به ویژگی‌های کارمند سازمان و محیط کار بود (آدلر و کوون، ۲۰۱۶: ۱۷). ضمن اینکه مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی زمینه مدیریت مؤثر بر تحقق اهداف سازمانی را تسهیل نمایند (نظری و طحانی، ۲۰۱۴: ۵۱). سرمایه اجتماعی از مفاهیم نوینی است که امروزه در جامعه‌شناسی و اقتصاد و به‌تازگی در مدیریت و سازمان به‌صورت گسترده‌ای استفاده شده است. این مفهوم به

2. Wei
3. Bell
4. Potter
5. Adler & Kwon

1. Gabriel & Alina

در بنیان‌های سازمانی نهادهای اقتصادی وجود دارد. به‌طور کلی سرمایه اجتماعی باعث رشد اقتصادی و توسعه مالی می‌شود (کوئیگی، ۲۰۱۵: ۳۳۳).

در بررسی پیامدهای سرمایه اجتماعی دو موضوع مجزا شناسایی شده است: نخست این که سرمایه اجتماعی کارایی را افزایش می‌دهد و دوم این که سرمایه اجتماعی در سطوح بالا موجب کاهش فرصت‌طلبی و هزینه‌های مربوط به تعاملات می‌شود. سرمایه اجتماعی می‌تواند هزینه‌های تبادلات و تعاملات درون‌سازمانی مانند مذاکرات و جلسات و کارهای گروهی، کنترل و نظارت و مقررات بوروکراتیک را تا حد چشمگیری کاهش دهد (یوسف زاده و کیاکجوری، ۲۰۱۵: ۹۵). در این راستا هر چه سطح بهداشت و مهارت‌های روانی در انجمن‌های داوطلبانه در بین افراد بالاتر باشد، به‌طور معناداری میزان سرمایه اجتماعی هم در بین آن‌ها بیشتر خواهد بود (ونستر، ۲۰۱۳: ۲۷۹۹).

باید توجه داشت که نگرش کارکنان به کار نیز به‌عنوان یکی از فاکتورهای مؤثر در تحول سازمانی در نظر گرفته می‌شود. امروزه، در بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشور جمع‌کنندگی از مدیران دارای مشغله فراوان بوده و همواره بیشتر از ظرفیت خود فعالیت می‌کنند و به کارکنان خود امکان استفاده از توانایی‌ها و پتانسیل‌های فردی خود را نمی‌دهند (فراهانی و همکاران، ۲۰۱۱: ۴۱). سازمان‌های ورزشی عصر حاضر هم‌اکنون در محیطی فعالیت می‌کنند که بسیار پیچیده و پویا و متغیر است. جهانی‌سازی فزاینده، موجب شده تا فعالیت‌های ورزشی با تکنولوژی جدید هماهنگ شده و یک رشد شتابان را به خود بگیرد به‌طوری که امروزه ورزش به‌عنوان یک تجارت عظیم میلیون‌ها نفر را مشغول خود ساخته و آن‌ها از این طریق امرارمعاش می‌کنند. با توجه به اینکه مدیریت ورزشی طرحی است که امروزه در بازه وسیع و حوزه‌های گوناگون وجود دارد، این رشته می‌تواند پاسخ‌های گوناگونی را برای سؤالات مدیران ورزشی داشته باشد. از این‌روست که می‌توان عنوان نمود، مدیران در صورتی می‌توانند در دنیای کنونی برای حفظ و پایا نگه‌داشتن سازمان‌های خود مؤثر باشند که به کسب مهارت‌های اثرگذار، بخصوص مهارت‌های روانی مبادرت ورزند. آنچه مسلم است،

پیوندها و ارتباطات میان اعضای یک شبکه به‌مثابه‌ی منبع باارزشی که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود اشاره دارد (آدلر و کوون، ۲۰۱۶: ۱۷). سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک مکانیسم مهم در جهت ایجاد و حفظ زندگی اجتماعی سالم بر خواسته از مفاهیمی همچون توسعه قدرت رهبری و جهت‌دهی در افراد است چراکه این توسعه نه‌تنها قدرت اثرگذاری افراد را در جامعه تقویت می‌کند، بلکه بستری برای ایجاد روابط، هماهنگی بین فعالیت‌ها و توسعه و تقویت شبکه اجتماعی است (روبرتس، ۲۰۱۳: ۵۴). یافته‌های متعدد اهمیت سرمایه اجتماعی را در ارتقاء سطح توسعه جوامع نشان می‌دهند، همچنین به اهمیت توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی به‌عنوان یک وسیله استراتژیک برای افزایش ارزش شرکت‌ها اشاره می‌کند. منظور از سرمایه اجتماعی میزان اعتباری است که فرد در طی زمان و از طریق برقراری رابطه با دیگران و متأثر از عوامل متعدد فراهم ساخته و از طریق آن می‌تواند خواسته‌های خود را تحقق بخشد (مردان و کاسیا، ۲۰۰۹: ۳۸).

امروزه موفقیت و کامیابی سازمان‌های ورزشی درگرو کاربرد و استفاده بهینه از انواع سرمایه‌های موجود است؛ بنابراین با افزایش میزان سرمایه اجتماعی در سازمان نه‌تنها می‌توان از هزینه کردن بی‌مورد دیگر سرمایه‌ها (مالی، فیزیکی و انسانی) جلوگیری کرد، بلکه آن‌ها را تا حد زیادی کاهش داد (سید امیری و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۳۵). صاحب‌نظران سه بعد متفاوت را برای سرمایه اجتماعی در نظر می‌گیرند که شامل: اعتماد اجتماعی، رضایت از زندگی و مشارکت اجتماعی است (سچفول و شان، ۲۰۰۳: ۱۳۱). سرمایه اجتماعی در هر سازمان یا جامعه‌ای با توجه به قوت و ضعف فاکتورهایی مثل ارتباطات و تجارت متفاوت است. روش‌های متنوع توسعه قدرت و مهارت رهبری به نسبت‌های متفاوتی قادر به تقویت سرمایه اجتماعی سازمان یا جامعه هستند و لازم است مناسب‌ترین و کارآمدترین روش انتخاب گردد. سرمایه اجتماعی بسیاری از ویژگی‌های سرمایه از دید اقتصاد را دارا است اما به دلیل غیرملموس بودن همانند سرمایه انسانی شبهات زیادی به سرمایه بودن آن وارد شده است (هولتون، ۲۰۰۶: ۳۱۶). از این‌رو مهارت‌های روانی انسانی رابطه معناداری با سرمایه اجتماعی

1. Roberts
2. Mardan & Cacia
3. Scheufele & Shan
4. Holtom

5. Quigley
6. Veenster

اجتماعی نه تنها باعث کاهش این سرمایه در سازمان می‌شود بلکه به تبع آن باعث افزایش بی‌مورد سرمایه مالی، انسانی و فیزیکی می‌شود. با توجه به نقش کلیدی مدیران ورزشی در امر پرورش قهرمانان و یافتن استعدادها و ورزشی و به‌طور کلی توسعه ورزش، به نظر می‌رسد، کاربرد یافته‌های علمی و جدید مدیریتی در سازمان‌های ورزشی و تحقیقاتی می‌تواند، ضمن افزایش کارایی و بهره‌وری این سازمان‌ها موجبات ترغیب کارکنان به تلاش بیشتر و ارتقای کیفیت کار و نهایت خلایق و نوآوری را فراهم سازد. به همین منظور پژوهش حاضر به بررسی اثر مهارت‌های روانی بر مهارت ارتباطی و سرمایه اجتماعی مدیران ورزشی اصفهان پرداخته است. امید است که یافته‌های این پژوهش بتواند ضمن شناسایی وجود یا عدم رابطه متغیرهای تحقیق با یکدیگر، رهنمودهایی کاربردی برای مدیران ارشد، متصدیان، برنامه ریزان به‌ویژه مدیران ادارات ورزش و جوانان ارائه دهد و آن‌ها را در امر برنامه‌ریزی و هدایت مؤثر نیروی انسانی برای دستیابی به اهداف تعیین شده یاری نماید. با توجه به مطالب مطرح شده حال این سؤال مطرح می‌شود که آیا مهارت‌های روانی می‌تواند بر مهارت ارتباطی و سرمایه اجتماعی مدیران می‌توان مؤثر باشد؟

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است، از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نظر ماهیت از انواع تحقیقات همبستگی است زیرا هدف این پژوهش کشف اثر متغیرها است که به‌صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش را مدیران سازمان‌های ورزشی اصفهان شامل: اداره ورزش و جوانان اصفهان، هیئت‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، مدیران تربیت‌بدنی اداره کل آموزش و پرورش و شش ناحیه و ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها که بر اساس اطلاعات دریافت شده حدوداً ۴۰۵ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه آماری از فرمول کوکران<sup>۱</sup> استفاده شد. بر اساس محاسبات حجم نمونه‌ای برابر با ۱۹۹ نفر در نظر گرفته شد. با توجه به این‌که تعداد مدیران ورزشی اصفهان متفاوت بود و برای این‌که بتوان سهم مدیران هر یک از سازمان‌ها را با توجه به حجم جامعه آماری آن‌ها در تحقیق گنجانده، بنابراین از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه

امروزه قدرت رقابتی ملت‌ها در کیفیت سرمایه انسانی آن‌ها است (دستگردی و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۱۱).

بنابراین در این تجارت عظیم نقش مدیران و مهارت‌های مدیریتی و روانی آن‌ها بخصوص در کشورهای که تازه به عرصه ورزش حرفه‌ای پیوسته‌اند، بسیار مهم و اساس محسوب می‌شود؛ بنابراین، محور تمام فعالیت‌ها و پیشرفت‌های تکنولوژیکی در تمدن کنونی عامل انسانی و مدیران نقش اساسی در این فرآیند ایفاء می‌کنند. مدیران با مهارت‌های مدیریتی و روانی بالا بهتر می‌توانند نیروی انسانی سالم و متعهد را در سازمان در جهت هدف‌های سازمان سوق دهند. از این است که توجه به سلامت و میزان مهارت مدیران ورزشی باید مورد توجه خاص مسئولان و برنامه ریزان قرار گیرد زیرا در هر اداره و سازمانی منابع انسانی ترکیبی از تمایلات جسمانی، روانی و اجتماعی را دارا می‌باشند و مدیران از طریق ارضای این تمایلات می‌توانند افراد را برانگیخته تا نیروی فکری و جسمی آن‌ها را در راه اهداف سازمان به‌کارگیرند و از این طریق کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش داد.

یکی از فرض‌های اساسی در رفتار سازمانی، شناخت ویژگی‌های فردی و ارتباطی افراد در جهت دسترسی به اثربخشی، کارایی و درنهایت، بهره‌وری بیشتر و تحقق اهداف سازمانی است (نظری و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۰۲). مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۳۱). از این رو حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به‌گونه‌ای متفاوت بیافریند. ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. عزم جامعه را مجموعه مدیریت هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد. از آنجاکه مهارت‌های روانی می‌تواند بر مهارت‌های ارتباطی تأثیر داشته باشد و شاید این امر بتواند باعث افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها شود، ضمن اینکه توجه مدیران ورزشی اصفهان به این مقوله می‌تواند باعث افزایش کیفیت زندگی شغلی کارکنان، تعهد سازمانی و اثربخشی شود. نکته حائز اهمیت این است که عدم توجه مدیران ورزشی به سرمایه

در خصوص میزان تحصیلات بیشترین فراوانی متعلق به گروه لیسانس با ۴۲ درصد و کمترین آن دیپلم با حدود پنج درصد است. میزان سابقه کار افراد مورد مطالعه نشان می‌دهد که افراد بیشترین میزان فراوانی مدیران مربوط به گروه با سنوات خدمتی ۲۰-۱۰ سال و کمترین میزان مربوط به گروه مدیران با سنوات خدمتی زیر ۱۰ سال است. در ابتدا برای نرمال بودن نمونه از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و برای همگنی واریانس از آزمون لوین استفاده شد ( $P \leq 0/05$ ). بر اساس نتایج به‌دست‌آمده نمونه آماری تحقیق از توزیع نرمال تبعیت و متغیرهای تحقیق از تجانس واریانس برخوردار بودند.

جدول (۱) نتایج توصیفی مؤلفه‌های مهارت‌های روانی نشان می‌دهد که در این بین بزرگ‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه مهارت‌های روانی پایه و کوچک‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه مهارت‌های روان‌تنی بود. مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی نشان می‌دهد که در این بین بزرگ‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه مهارت‌های شنودی و کوچک‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه مهارت‌های کلامی بود. ضمن اینکه در مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی نشان می‌دهد که در این بین بزرگ‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه اعتماد به سازمان و کوچک‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه خیرخواهی بود.

آمارای استفاده شد. پرسشنامه مهارت‌های روانی سالملا (۲۰۰۱) تهیه شد. این پرسشنامه مهارت‌های روانی را در سه مؤلفه مهارت‌های روانی پایه، مهارت‌های روان‌تنی و مهارت‌های شناختی، موردسنجش قرار می‌دهد. از طریق ضریب آلفای کرونباخ موردحاسبه قرار گرفت که  $0/85$  به دست آمد و برای سه مؤلفه مهارت‌های روانی پایه، مهارت‌های روان‌تنی و مهارت‌های شناختی، به ترتیب  $0/88$ ،  $0/81$  و  $0/90$  به دست آمد. پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی بارثون جی (۱۹۹۰) پایایی را برای سه مؤلفه کلامی، شنودی و بازخوردی، به ترتیب  $0/87$ ،  $0/86$  و  $0/86$  به دست آمد. پرسشنامه سرمایه اجتماعی پاتنام (۱۹۹۹) از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای چهار بعد: اعتماد به سازمان، مشارکت، خیرخواهی و روابط متقابل، به ترتیب  $0/87$ ،  $0/86$ ،  $0/82$  و  $0/80$  به دست آمد. ده نفر از اساتید تربیت‌بدنی در گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی در مورد روایی صوری<sup>۱</sup> و محتوایی<sup>۲</sup> نظرات خویش را اظهار نمایند. کلیه داده‌ها با استفاده از بسته نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی<sup>۳</sup> نسخه ۱۹ و نرم‌افزار لیزرل<sup>۴</sup> نسخه ۸/۵۴ تحلیل شد.

### یافته‌های پژوهش

طبق نتایج به‌دست‌آمده از آمار توصیفی در خصوص جنسیت افراد مطالعه نشان داده شده است حدود ۶۰ درصد افراد مورد مطالعه مرد و حدود ۴۰ درصد آن زن می‌باشند.

جدول ۱- نتایج توصیفی مؤلفه‌های مهارت‌های روانی، ارتباطی و سرمایه اجتماعی

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	واریانس	حداقل نمره	حداکثر نمره
مهارت‌های روانی پایه	۶۶/۴۹	۸/۲۴	۶۷/۸۶	۴۸	۷۹
مهارت‌های روانی	۵۵/۹۳	۴/۱۶	۱۷/۲۹	۵۱	۹۰
مهارت‌های شناختی	۶۰/۰۳	۷/۱۸	۵۱/۶۳	۵۰	۷۱
کلامی	۱۹/۶۹	۲/۱۶	۴/۶۸	۱۵	۲۲
مهارت‌های ارتباطی	۲۱/۶۰	۲/۶۶	۷/۰۹	۱۷	۲۵
بازخوردی	۲۱/۰۳	۲/۲۵	۵/۰۹	۱۶	۲۴
اعتماد به سازمان	۳۳/۱۸	۲/۷۲	۷/۴۱	۲۲	۳۶
مشارکت	۲۵/۶۱	۲/۸۸	۶/۳۱	۱۵	۲۹
سرمایه اجتماعی	۱۴/۶۷	۲/۱۸	۴/۷۰	۱۰	۱۷
خیرخواهی	۱۹/۷۱	۲/۱۷	۴/۷۱	۱۵	۲۲
روابط متقابل					

1. Face Validity
2. Content Validity
3. SPSS
4. Lisrel

ضریب تعیین نشان می‌دهد که میزان تعیین واریانس تبیین شده توسط مهارت‌های ارتباطی برای اعتماد به سازمان، مشارکت، خیرخواهی و مهارت روابط متقابل به ترتیب ۰/۱۷، ۰/۲۹، ۰/۴۹ و ۰/۵۰ است. ضریب تعیین نشان می‌دهد که میزان تعیین واریانس تبیین شده توسط مهارت‌های روانی برای مشارکت، خیرخواهی و مهارت روابط متقابل به ترتیب ۰/۵۴، ۰/۵۳ و ۰/۱۷ است.

با توجه به یافته‌های جدول (۲) بنا بر نتایج حاصله،  $r$  مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/05$  همبستگی مثبت و معناداری را بین مهارت‌های روانی با مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی مدیران ورزشی شهر اصفهان نشان می‌دهد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که میزان تعیین واریانس تبیین شده توسط مهارت‌های روانی برای مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی به ترتیب ۰/۰۸، ۰/۱۷ و ۰/۱۱ است.

جدول ۲- نتایج ضریب همبستگی پیرسون رابطه بین مؤلفه‌های متغیرهای پژوهش

متغیرها	منبع	فراوانی	r	ضریب تعیین	سطح معناداری
مهارت‌های ارتباطی	مهارت‌های کلامی	۱۹۱	۰/۲۸	۰/۰۸	۰/۰۰۱
	مهارت‌های شنودی	۱۹۱	۰/۴۱	۰/۱۷	
	مهارت‌های بازخوردی	۱۹۱	۰/۳۹	۰/۱۵	
مهارت‌های روانی	اعتماد به سازمان	۱۹۱	۰/۱۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱
	مشارکت	۱۹۱	۰/۷۸	۰/۵۴	
	خیرخواهی	۱۹۱	۰/۷۷	۰/۵۳	
سرمایه اجتماعی	روابط متقابل	۱۹۱	۰/۲۳	۰/۰۵	۰/۰۰۱
	اعتماد به سازمان	۱۹۱	۰/۴۶	۰/۱۷	
	مشارکت	۱۹۱	۰/۵۷	۰/۲۹	
مهارت‌های ارتباطی	خیرخواهی	۱۹۱	۰/۷۰	۰/۴۹	۰/۰۰۱
	روابط متقابل	۱۹۱	۰/۷۲	۰/۵۰	
	اعتماد به سازمان	۱۹۱	۰/۴۶	۰/۱۷	

روانی پایه و مهارت‌های شناختی در کنار مهارت‌های ارتباطی قرار داشته باشد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که ۰/۲۴ از نمرات مهارت‌های ارتباطی تحت تأثیر مهارت‌های روانی پایه و مهارت‌های شناختی قرار دارد. این در حالی است که مهارت‌های روانی تحت تأثیری بر مهارت‌های ارتباطی مدیران ندارد.

بنا بر نتایج حاصله جدول (۳) مهارت ارتباطی مدیران تحت تأثیر مهارت‌های روانی پایه و مهارت‌های شناختی آن‌ها قرار دارد و در صورتی که مدیران ورزشی از مهارت‌های روانی پایه و مهارت‌های شناختی بالایی برخوردار باشند می‌توان پیش‌بینی کرد که آن‌ها مهارت‌های ارتباطی بهتری را داشته باشند؛ بنابراین برای ساخت معادله رگرسیون، باید مهارت‌های

جدول ۳- نتایج ضریب رگرسیون پیش‌بینی مهارت ارتباطی مدیران بر اساس مؤلفه‌های مهارت‌های روانی

منبع	ضرایب غیراستاندارد	خطای معیار	ضریب رگرسیون (Beta)	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
مهارت‌های روانی پایه	۰/۱۱	۰/۰۵	۰/۱۷	۲/۳۱	۰/۲۴	۰/۰۲
مهارت‌های روان‌تنی	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۸۱	۰/۰۲	۰/۴۲
مهارت‌های شناختی	۰/۲۷	۰/۰۵	۰/۳۶	۵/۰۳	۰/۲۴	۰/۰۰۱

پایه و مهارت‌های شناختی بالایی برخوردار باشند می‌توان پیش‌بینی کرد که آن‌ها سرمایه اجتماعی بهبود یابد؛ بنابراین برای ساخت معادله رگرسیون، باید مهارت‌های روانی پایه و

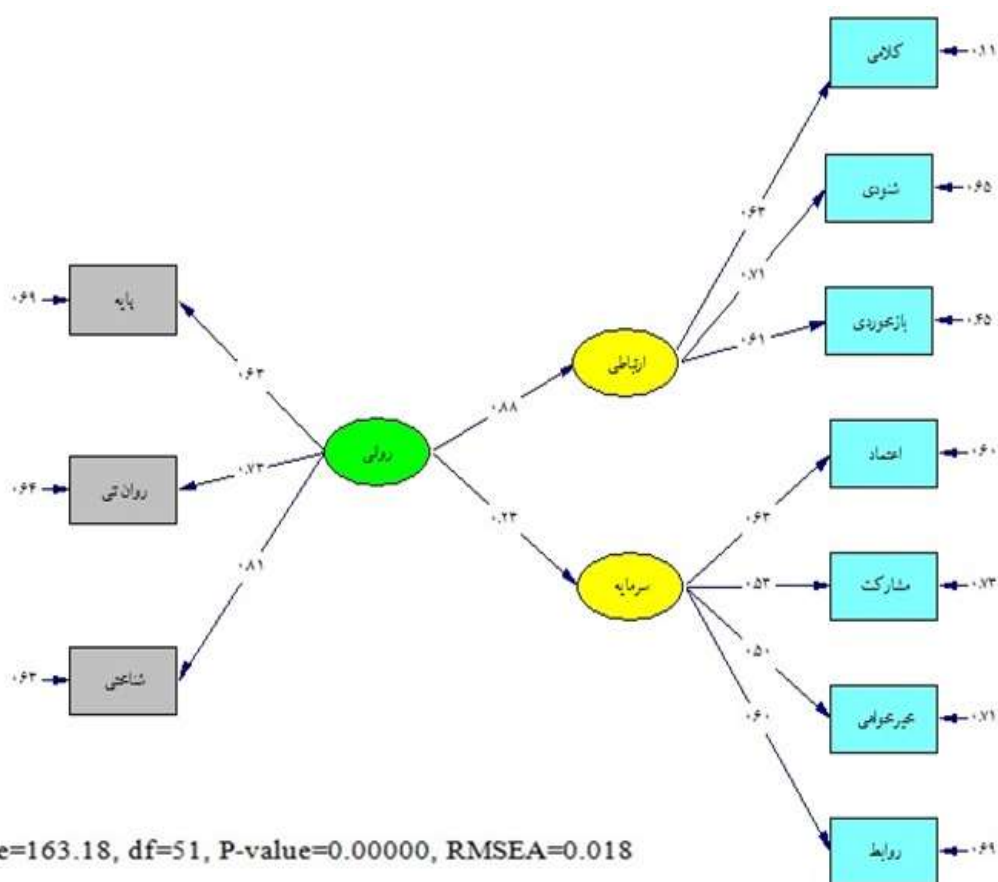
بنا بر نتایج حاصله جدول (۴) سرمایه اجتماعی مدیران تحت تأثیر مهارت‌های روانی پایه و مهارت‌های شناختی آن‌ها قرار دارد و در صورتی که مدیران ورزشی از مهارت‌های روانی

شناختی قرار دارد. این در حالی است که مهارت‌های روان‌تنی تأثیری بر سرمایه اجتماعی مدیران ندارد.

مهارت‌های شناختی در کنار سرمایه اجتماعی قرار داشته باشد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که ۰/۲۴ از نمرات سرمایه اجتماعی تحت تأثیر مهارت‌های روانی پایه و مهارت‌های

جدول ۴- نتایج ضریب رگرسیون پیش‌بینی سرمایه اجتماعی مدیران بر اساس مؤلفه‌های مهارت‌های روانی

منبع	ضرایب غیراستاندارد	خطای معیار	ضریب رگرسیون (Beta)	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
مهارت‌های روانی پایه	۰/۲۸	۰/۰۸	۰/۲۴	۳/۱۱	۰/۲۰	۰/۰۰۴
مهارت‌های روان‌تنی	۰/۱۲	۰/۱۵	۰/۰۶	۰/۸۱	۰/۰۱	۰/۴۲
مهارت‌های شناختی	۰/۳۲	۰/۰۹	۰/۲۹	۳/۷۰	۰/۲۰	۰/۰۰۱



Chi-square=163.18, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.018

شکل ۱- ارائه مدل اثر مهارت‌های روانی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی

نشان می‌دهد. هرچه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است؛ از این رو، می‌توان اذعان نمود که مدل اثر تفویض اختیار و توانمندسازی بر ارتقای اثربخشی سرمایه انسانی سازمان‌های ورزشی از برازش مناسبی برخوردار است.

با توجه به خروجی لیزرل جدول (۵)، مقدار  $\chi^2$  دو برابر با (۱۶۳/۱۸) است که مقدار نسبتاً بالایی است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده است. همچنین، خروجی (۰/۰۱۸) ریشه میانگین مربعات خطای تقریب را برای مدل

جدول ۵- شاخص‌های مهم برازش مدل اصلی

گروه‌بندی شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	شاخص‌های برازش	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹۲	$GFI < ۰.۹۰$
	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۹۱	$AGFI < ۰.۹۰$
شاخص‌های برازش تطبیقی	ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده	RMR	۰/۰۱۱	$RMR > ۰.۰۵$
	شاخص توکر-لویس	NNFI(TLI)	۱/۰۰	$NNFI < ۰.۹۰$
شاخص‌های برازش افزایشی	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۷	$NFI < ۰.۹۰$
	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۱/۰۰	$CFI < ۰.۹۰$
	شاخص برازش افزایشی	IFI	۱/۰۰	$IFI < ۰.۹۰$
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۱۸	$RMSEA < ۰.۱۰$
P- value	P	۱۶۳/۱۸	-	-
درجه آزادی	df	۵۱	-	-
کای اسکور ب هنجار شده به درجه آزادی	CMIN/df	۳/۱۹	-	$CMIN/df < ۳$
شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰/۷۴	-	$PNFI < ۰.۵$

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها در مورد رابطه بین مهارت‌های روانی با مهارت ارتباطی و سرمایه اجتماعی مدیران ورزشی شهر اصفهان نشان داد که همبستگی بین مهارت‌های روانی با مهارت ارتباطی و سرمایه اجتماعی مدیران ورزشی وجود دارد. به عبارت دیگر، در صورتی که مدیران ورزشی از مهارت‌های روانی بالایی برخوردار باشند، احتمال بهبود مهارت ارتباطی و سرمایه اجتماعی آن‌ها نیز بیشتر خواهد بود. ضریب تعیین نشان می‌دهد که میزان تعیین واریانس تبیین شده توسط متغیر مهارت‌های روانی برای مهارت ارتباطی و سرمایه اجتماعی به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۲۳ است. یافته‌ها در مورد رابطه بین مهارت‌های روانی با مهارت ارتباطی با یافته‌های مطالعات پاتر (۲۰۱۲)، فرنهام (۲۰۱۶) و بل (۲۰۱۷) همسو است. همچنین، یافته‌ها در مورد رابطه بین مهارت‌های روانی با سرمایه اجتماعی با یافته‌های پژوهش، وینسترا (۲۰۱۳) و کویکلی (۲۰۱۵) همسو است. در پژوهش‌های مذکور نیز بین مهارت‌های روانی با مهارت ارتباطی و سرمایه اجتماعی افراد مورد مطالعه همبستگی مثبت را نشان داده بود، لذا پیشنهاد می‌شود مباحث مرتبط با هوش هیجانی که زیربنای رشد مهارت‌های روانی و مهارت ارتباطی بوده را در قالب کارگاه‌های آموزشی به مدیران ورزشی آموزش‌دهنده زیرا تا

بدین‌وسیله شاهد رشد و تقویت مهارت‌های روانی و مهارت ارتباطی در بین آن‌ها بود.

مهارت‌های روانی به‌عنوان مهارت‌هایی که می‌تواند توانایی ارتباطی مدیران را نیز تحت‌الشعاع خود قرار دهد مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است و اهمیت تأثیر آن بر سرمایه اجتماعی بررسی شده است؛ زیرا در واقع دارا بودن مهارت‌های روانی موجب افزایش توانایی آگاهی فرد از خود و دیگران می‌شود؛ بالا بودن میزان این توانایی و مهارت‌هایی همچون تمرکز، اعتمادبه‌نفس، هدف‌گزینی و کنترل حالات روانی موجب می‌شود روابط بهتری در سازمان جاری شده و به تبع شناختی که مدیر از خود و دیگران به دست می‌آورد از الگوهای مدیریتی مناسب سازمان و کارکنان خود استفاده نماید؛ بنابراین شاید بتوان اذعان نمود مهارت‌های روانی می‌تواند موجب افزایش توانایی افراد در انتخاب نوع الگوی مدیریتی خود در سازمان باشد و این مهارت‌ها انتخاب و بهره‌برداری از مهارت‌های روانی و ارتباطی را در بین مدیران ورزشی تحت تأثیر قرار می‌دهد. در مدل تعامل ارتباطی، نیز به روابط کلامی و غیرکلامی برای به وجود آوردن یک فضای صمیمی و احساس آرامش، خشنودی و رضایت توجه ویژه شده است و آن را لازمه افرادی دانسته که به‌طور مستمر با ارباب‌رجوع سروکار دارند، معرفی نموده است. در این مدل روابط شفاهی عنصر بسیار مهم در مهارت‌های ارتباطی



این نکته حائز اهمیت است که در صورتی که مدیران ورزشی از مهارت‌های ارتباطی قوی و بالایی برخوردار باشند این احتمال وجود دارد که مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی نیز در مورد اعتماد به سازمان، مشارکت، خیرخواهی و مهارت روابط متقابل در آن‌ها بهبود یابد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که میزان تعیین واریانس تبیین شده توسط مهارت‌های ارتباطی برای اعتماد به سازمان، مشارکت، خیرخواهی و مهارت روابط متقابل به ترتیب ۰/۱۷، ۰/۲۹، ۰/۴۹ و ۰/۵۰ است. یافته‌ها در مورد رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با سرمایه اجتماعی مدیران، در راستای یافته‌های پژوهشی شاهمیری و نظری (۲۰۱۶) است. در پژوهش‌های مذکور نیز بین مهارت ارتباطی و سرمایه اجتماعی افراد مورد مطالعه همبستگی مثبت را نشان داده بود. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت، از طرفی مهارت‌های ارتباطی موجب می‌شود که بین افراد روابط صمیمی‌تری ایجاد شود و باکمال صداقت و درستی با یکدیگر رفتار کنند که در چنین شرایطی افراد از کنار یکدیگر قرار گرفتن احساس امنیت و آرامش خواهند نمود. از طرفی دیگر نیز سرمایه اجتماعی بر سلامت و بهداشت فردی افراد تأثیر مثبت دارد زیرا در سازمان‌هایی که سرمایه اجتماعی وجود داشته باشد، روابط غیررسمی افراد از گسترش بیشتری برخوردار خواهد بود و همین فرآیند موجب می‌شود تا آنان با آرامش بیشتری در سازمان به کار مشغول شوند و استرس کمتری را احساس کنند زیرا اتحاد و همبستگی آنان با سایر کارکنان یک جو صمیمی و دوستانه را به وجود می‌آورد که کمتر ممکن است موجب استرس شود. با توجه به نتایج پژوهش مینی بر «همبستگی مثبت و معناداری بین مهارت‌های روانی بامهارت ارتباطی و سرمایه اجتماعی مدیران ورزشی» به مدیران ورزش پیشنهاد می‌شود برای کلیه مدیران ورزشی آموزش مهارت‌های ارتباطی را برگزار کنند تا بدین وسیله سطح سرمایه اجتماعی نیز در بین آن‌ها توسعه یابد.

یافته‌ها در مورد رابطه بین مهارت‌های روانی با سرمایه اجتماعی مدیران ورزشی شهر اصفهان نشان داد که همبستگی بین مهارت‌های روانی با مؤلفه‌های مشارکت، خیرخواهی و مهارت روابط متقابل مدیران ورزشی وجود داشت. به نظر می‌رسد مدیران ورزشی از مهارت‌های روانی مثبت و بالاتری برخوردار باشند این احتمال وجود دارد که مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی نیز در مورد مشارکت، خیرخواهی و مهارت روابط متقابل در آن‌ها بهبود یابد. ضریب تعیین نشان

معرفی شده که آن را رمز موفقیت در عملکرد شغلی و احساس رضایت در کار نامیده شده است.

بر اساس این یافته‌ها می‌توان استنباط نمود که مهارت‌های ارتباطی تأثیر زیادی بر فرآیندهای ذهنی و شغلی افراد دارد و وجود این مهارت‌ها می‌تواند شرایط مناسبی را در محیط‌های کاری برای آن‌ها به وجود آورد و شرایط اطمینان بخشی را در محیط کاری برای آن‌ها پدید آورد. یافته‌ها در مورد رابطه بین مهارت‌های روانی بامهارت ارتباطی مدیران ورزشی نشان داد که همبستگی بین مهارت‌های روانی بامهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی مدیران ورزشی وجود داشت. به عبارت دیگر، در صورتی که مدیران ورزشی مهارت‌های روانی بالایی برخوردار باشند این احتمال وجود دارد که مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی آن‌ها نیز بهبود یابد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که میزان تعیین واریانس تبیین شده توسط مهارت‌های روانی برای مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی به ترتیب ۰/۰۸، ۰/۱۷ و ۰/۱۱ است. یافته‌های پژوهش حاضر در راستای یافته‌های مطالعات پاتر (۲۰۱۲)، فرنهام (۲۰۱۶) و بل (۲۰۱۷) است. در پژوهش‌های مذکور نیز بین مهارت‌های روانی بامهارت‌های ارتباطی افراد مورد مطالعه همبستگی گزارش شده بود؛ بنابراین، مهارت‌های روانی بر مهارت‌های ارتباطی تأثیرگذار بوده و موجب می‌شود که بین افراد روابط صمیمی‌تری ایجاد شود و باکمال صداقت و درستی با یکدیگر رفتار کنند که در چنین شرایطی افراد از کنار یکدیگر قرار گرفتن احساس امنیت و آرامش خواهند نمود و احساس رضایتمندی آنان را افزایش خواهد داد. در مدل تبادل ارتباط، مهارت‌های ارتباطی یک عامل مهم در ترویج جو صمیمی و دوستانه در سازمان‌ها معرفی شده و در این مدل به این موضوع اشاره شده که در صورتی که افراد سازمان از مهارت‌های روانی و آمادگی ذهنی خوبی برخوردار باشند، ارتباطی کلامی و غیرکلامی آن‌ها نیز بهبود خواهد یافت و در درک احساسات و عواطف یکدیگر عملکرد بهتری را خواهند داشت و این شرایط موجب می‌شود تا یک سازمان آرام و تلاشگر به وجود آید که در این موقعیت افراد احساس خشنودی بیشتری را نشان خواهند داد.

یافته‌ها در مورد رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با سرمایه اجتماعی مدیران ورزشی نشان داد که همبستگی بین مهارت‌های ارتباطی با مؤلفه‌های اعتماد به سازمان، مشارکت، خیرخواهی و مهارت روابط متقابل مدیران ورزشی وجود داشت.

کنش‌های او را عمیقاً تحت تأثیر قرار می‌دهند نقش مهمی در رفتارهای تعاملی و ارتباطی افراد دارد.

سرمایه اجتماعی مدیران تحت تأثیر مهارت‌های روانی پایه و مهارت‌های شناختی آن‌ها قرار دارد و در صورتی که مدیران ورزشی از مهارت‌های روانی پایه و مهارت‌های شناختی بالایی برخوردار باشند می‌توان پیش‌بینی کرد که آن‌ها سرمایه اجتماعی بهبود یابد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که ۰/۲۴ از نمرات سرمایه اجتماعی تحت تأثیر مهارت‌های روانی پایه و مهارت‌های شناختی قرار دارد. یافته‌های پژوهش حاضر در راستای یافته‌های پژوهش وینسترا (۲۰۱۳) و شاه میری و نظری (۲۰۱۶) است. در پژوهش‌های مذکور نیز بین مهارت‌های روانی با سرمایه اجتماعی اشاره شده است.

به نظر می‌رسد تخصیص زمان برای دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌ریزی یک مسیر استراتژیک برای دستیابی به این اهداف، توجه نمودن به متغیرها و متمرکز نمودن توجه به منابع مهم و ضروری، اعتقاد داشتن به این باور که فرد توانایی انجام کار را داشته و اعتماد به نفس کافی برای روبه‌رو شدن با تکالیف و اهدافی که تعیین گردیده است را دارا است، حوزه بسیار مهمی است که مدیر از طریق ایجاد کار و تمرکز بر تلاش‌ها می‌تواند سازمان‌دهی مناسب‌تری به تلاش‌های سازمانی داده و بتواند از دانش و فنون خود، مهارت رهبری اثربخش خود و توانایی استفاده از دیگران برای رسیدن به اهداف خود در قالب مهارت‌های روانی و ارتباطی استفاده نماید. از سوی دیگر فرد با دارا شدن این توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی می‌تواند الگوی رهبری مناسب سازمان و کارکنان خویش را انتخاب نماید؛ زیرا در واقع الگوی مدیریتی انتخابی توسط یک مدیر نشان‌دهنده طرز تفکر و شخصیت اوست که این خود برگرفته از مهارت‌های روانی خواهد بود. روشن است که الگوهای مدیریتی متناسب با نوع سازمان می‌توانند تأثیری متفاوت بر روی عملکرد سازمان داشته باشند و به بیانی دیگر نقش الگوهای مدیریتی بر اثرگذاری سازمانی یا عملکرد آن غیرقابل‌انکار است و برای بقاء و توسعه‌ی سازمان در بلندمدت، انتخاب الگوی مدیریتی بسیار مهم است؛ بنابراین با توجه به یافته‌ها می‌توان اذعان نمود انتخاب نوع الگوی مدیریتی مدیران ورزشی از مهارت‌های روانی و مهارت‌های ارتباطی آنان متأثر بوده و همچنین مهارت‌های مدیریتی تحت تأثیر مهارت‌های روانی مدیران قرار دارند.

می‌دهد که میزان تعیین واریانس تبیین شده توسط مهارت‌های روانی برای مشارکت، خیرخواهی و مهارت روابط متقابل به ترتیب ۰/۵۴، ۰/۵۳ و ۰/۰۵ است. این در حالی است که بین مهارت‌های روانی با مؤلفه اعتماد به سازمان، همبستگی معناداری قابل‌مشاهده نبود. یافته‌ها در مورد رابطه بین مهارت‌های روانی با سرمایه اجتماعی در راستای یافته‌های پژوهش وینسترا (۲۰۱۳)، لینا و وان برن (۲۰۱۵) بوده است. در پژوهش‌های مذکور نیز بین مهارت‌های روانی با سرمایه اجتماعی افراد مورد مطالعه همبستگی مثبت گزارش شده بود. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت، مهارت‌های شناختی یکی از مهارت‌های اساسی مهارت‌های روانی محسوب می‌شود که موجب می‌شود تا فرد با شناختی که از افراد به دست می‌آورد با اعتماد بیشتری رفتار کند. همین موضوع نیز در متغیر سرمایه اجتماعی وجود دارد و مؤلفه اعتماد که از مؤلفه‌های اساسی آن بوده و موجب تقویت اعتماد متقابل بین همکاران، احساس امنیت شغلی، صداقت و راست‌گویی بین مدیران و کارکنان، بیان نظرات و عقاید، نقد آزادانه سیاست‌های سازمان، دادن مسئولیت بر اساس شایستگی، توانایی اداره در پیش‌بینی شرایط آینده برای رویارویی با آن، اعتقاد به اهداف و سیاست‌های سازمان، اطمینان کارکنان به اطلاعات اداره و اهمیت دادن به کرامت انسانی، سروکار می‌شود؛ بنابراین نقش مهارت‌های روانی و سرمایه اجتماعی در یک راستا قرار دارد.

مهارت ارتباطی مدیران تحت تأثیر مهارت‌های روانی پایه و مهارت‌های شناختی آن‌ها قرار دارد و در صورتی که مدیران ورزشی از مهارت‌های روانی پایه و مهارت‌های شناختی بالایی برخوردار باشند، می‌توان پیش‌بینی کرد که آن‌ها مهارت‌های ارتباطی بهتری را داشته باشند. یافته‌های پژوهش حاضر در راستای یافته‌های پژوهش فرنهام (۲۰۱۶) و بل (۲۰۱۷) است. در پژوهش‌های مذکور نیز بین مؤلفه‌های مهارت‌های روانی با مهارت ارتباطی گزارش داده شد. در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت، مهارت‌های شناختی که از مؤلفه‌های اساسی در مهارت‌های روانی محسوب می‌شود شامل کلیه فرآیندهای ذهنی از قبیل تفکر، حل مسئله، استدلال و درک مطلب است و روان‌شناسان شناختی جدید معتقدند شناخت به جریان توجه، ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات می‌شود و فرآیندهای شناختی اکثر فرآیندهای فکری انسان را کنترل می‌کنند و سایر

اهداف، بالا بودن سطوح اعتماد به خود و عزت‌نفس و شناسایی خود به‌عنوان یک فرد توانا، کنترل نمودن خود در موقعیت‌های تنش‌زا و در نهایت چشم‌پوشی از موارد کم‌اهمیت و یا بی‌اهمیت و تمرکز بر موارد مهم موجب افزایش سطح مهارت استفاده از دانش، تجربه و تخصص، توانایی کار کردن با زیردستان، توانایی درک مشکلات سازمان و زیرکی سیاسی و هوش اجتماعی در محل کار می‌شود. از این‌رو شاید بتوان اذعان نمود مهارت‌های روانی موجب افزایش قدرت سازگاری فرد با محیط شده و در واقع این توانایی‌های روانی می‌تواند عاملی تعیین‌کننده برای موفقیت مدیران باشند؛ بنابراین دارا بودن چنین مهارت‌هایی برای مدیران ورزشی برای مدیریت سازمان حائز اهمیت است. در واقع مهارت‌های مدیران است که نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در پیشبرد اهداف سازمان‌ها ایفا می‌نماید.

به‌طور کلی می‌توان عنوان نمود که مهارت‌های روانی بر مهارت‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی تأثیرگذار هستند، بنابراین می‌توان گفت هر چه سطوح این مهارت‌ها بالاتر باشد بهتر می‌توان از مهارت‌های کلامی، شنودی و بازخوردی استفاده نمود. باید اذعان نمود دارا بودن این مهارت‌ها می‌تواند در انتخاب الگوهای رفتاری مناسب مدیران با زیردستان خود در یک سازمان ورزشی تأثیر به‌سزایی داشته و در موفقیت درازمدت سازمان مؤثر باشد. از آنجاکه داشتن مهارت‌های ارتباطی برای انجام وظایف مدیریتی مورد نیاز است و ضعف و کاستی در هر یک از مهارت‌هایی که برای یک مدیر لازم است شانس موفقیت او و سازمان را کاهش می‌دهد، لذا دارا بودن مهارت‌های روانی از جمله مهارت‌های مورد مطالعه در این تحقیق یعنی هدف‌گزینی، اعتماد به نفس، کنترل حالات روانی و تمرکز می‌تواند میزان دارا بودن مهارت‌های ارتباطی را برای مدیران ورزشی افزایش دهد. داشتن توانایی برنامه‌ریزی منظم برای دستیابی به اهداف معین و تلاش در راه رسیدن به این

## References

1. Adler, P.S. & Kwon, S. (2016). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27:17-40.
2. Biglare, Karim. Alizadeh, Mohammad Hussein. Khabiri Mohammad (2014). Studying psychological skills with injury of football players in Tehran Premier League. *Sports Medicine magazine*. No. 2 (6), pp. 107-98. (in Persian)
3. Bell, R.C. (2017). "The Exploration of the Effect of mental skills on Personality Communication Skills". *The sport Journal*, 5(3): 132-125.
4. Dastgerdi, Kazem. Goodarzi, Mahmoud. Asadi, Hassan Dastgerdi, Mehdi. (2010). The relationship between empowerment and organizational learning of the staff of the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran. *Sports Management Magazine*. Issue 2 (7th series): pp. 11-1-124. (in Persian)
5. Farnham, A. (2016). Personality at work: personality & Communication Skills. *Journal of applied psychology*, 50:185-192.
6. Farahani, Abolfazl. Ajm, Qasim. Azizian, Nasrin. Sarah, Sarah. (2011). the Relationship between Psychological Factors of Empowerment and Organizational Entrepreneurship of the Employees of the Physical Education Department of Khorasan Razavi Province. *Sports Management Journal*. 3(8): 41-55. (in Persian)
7. Gabriel, gheovghe. Alina, Ionela. (2015). Research on the management of sport. *Social and behavioral sciences*. Mumber 140: 670
8. Goodarzi, Mahmoud. Nazari, Rasool. Ehsani, Mohammad. (2012). Presentation of Structural Equation Modeling Effect of Communication Skills on Managerial Skills of Sport Managers. *Applied Research in*

- Management and Life Sciences in Sport. 1 (1). Pp. 20-11. (in Persian)
9. Holtom`brooks c. Mitchell`Terence r. lee`Thomas W. (2006). increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational dynamics*. 35: 316-331
  10. Khosravi. S. Nazari. R. Saleki. M. (2016). "Providing the Model of Communicative Skills Effectiveness on the Quantum Management Model of Managers and its Role on Organizational Agility of Sport Organizations". *International Journal of Humanities and cultural Studies*. 1 (2): 545-555.
  11. Mardan Darani, Abbas. Cacia, Lida. (2009). the role of social capital in the educational management system: the case of Iran. *Cultural Engineering Monthly*. No. 37 and 38. Pp. 38-45.
  12. Nazari Rasool, Ehsani Momhammad, Ganjavi Farideh, Ghasemi Hamid. (2013). Structural Equation Modeling of the Effect of Communication Skills on Interpersonal Communications and Its Role on Organizational Productivity of Iranian Sport Managers, *Journal of Sport Management*, Volume 5, (4) pp. 82-67. (in Persian)
  13. Nazari Rasool, Ghasemi Hamid, Sohrabi Zahra. (2015). the Relationship between Communication Skills, Leadership Styles, Organizational Culture and Managers Effectiveness in Sport Organizations and Structural Equation Modeling, *Sport Management Research Report, and Motor Behavior*. 11(21), pp. 102-93. (in Persian)
  14. Nazari, R. Sohrabi, Z. (2008). "Four psychological factors between Premier League football referees". *The Second World Congress of Applied Psychology National Olympic Academy, Conferences*. 71-75. (in Persian)
  15. Nazari, Rasool. Tahani, Majid (2014). Relationship between creativity and communication skills of sports managers. *Journal of Communication Management in Sports Media*. 5(1). pp: 51-58. (in Persian)
  16. Potter, D. (2012). Psychological well-being and the relationship between divorce and children academic achievement. *Journal of Marriage and Family*. 72 (4): 933-946.
  17. Quigley, K. (2015). Human mental skills and social Capital *ORBIS*, 40(2):333-342.
  18. Roberts`Cynthia. (2013). social capital through leadership development. *Journal of leadership education*. 12: 54-73
  19. Shameri. Maryam. Nazari. Rasool. (2016). "Affecting the Mental Skills on Management Skills and Selecting Management Models on Sport's Managers: Approaches within Sport Management". *International Journal of Humanities and cultural Studies*. 1: 745-757.
  20. Scheufele`dietram a. shandhavan v. (2000). Personality strength and social capital. *Communication research*. 2:107-131
  21. Seyedinejat, S., Razaghi, M. E., Dousti, M. (2014). Prioritizing managerial skills based on Katz's theory cast study: the managers of sports and youth in Mazandaran province. *Journal of Sport Sciences*, 5(1): 33-47.
  22. Seyyed Amiri, MirHossein. Savareh, Uthman. Ebrahimi, Loghman. (2015). the relationship between social capital and the quality of working life of the staff of the General Directorate of Sports and Youth of West Azarbaijan Province. *Sports*

- Management Journal. 3(1). Pp: 335-349. (in Persian)
23. Tojari, Farshad. Sheikh AliZadeh, Mahboob. (2013). the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Effectiveness in Sport Organizations. Sport Management Studies. 17 (1). pp. 43-58. (in Persian)
24. Veenstr, G. (2013). Who know, where you live: social capital, neighborhood and mental health. Social Science and Medicine. 60: 2799-2818.
25. Wei, F., Yuan, X., Di, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of: Across-level study. Frontiers of Business Research in China, 1(4) : 29-46.
26. Yousef zadeh, Saeed. Kiakejori, David. (2015). The Relationship between Managerial Communication Skills and Social Capital of the Organization. Social Capital Management Journal. 1(1). pp: 95-116. (in Persian)