پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی
دوره ۷، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۶

طراحی الگوی دستیابی به ارتباطات سازمانی اثربخش بر اساس شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی و بین فردی

حسین دامغانیان[۱*]، محمد یزدانی زیارت[۲]

۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
۲- دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۱۴ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۲۵

چکیده

با توجه به نقش مهم ارتباطات اثربخش در تحقق اهداف سازمان، مطالعه شایستگی‌های ارتباطی که شرط آن هستند، نیز اهمیت پیدا می‌کند. هدف این پژوهش طراحی مدل دستیابی به ارتباطات سازمانی اثربخش براساس شایستگی‌های ارتباطی درون فردی و بین فردی است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش انجام، توصیفی- تحلیلی است. جامعه آماری آن جمعی از خبرگان دانشگاهی هستند که از راه نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی ۱۷ نفر از آنها به عنوان نمونه‌های آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و نظرخواهی از خبرگان استفاده شده است. برای تعیین روایی و پایایی ابزار تحقیق از روش مثلث‌سازی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. این پژوهش موجب شناسایی ابعاد مهم شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی و بین‌فردی تشویق‌کننده ارتباطات سازمانی اثربخش و طراحی مدل ساختاری تفسیری آنها شد. نتایج این پژوهش نشان داد ابعاد شایستگی ارتباطی درون‌فردی و بین‌فردی در سطوح مختلف بر یکدیگر مؤثرند و تغییر در کیفیت هر بعد موجب تغییر در کیفیت ابعاد همان سطح و سطوح بعدی و به نوبه خود موجب تغییر در کیفیت ارتباطات سازمانی می‌شود. در

* نویسنده مسئول مقاله: E-mail: Hdamghanian@Semnan.ac.ir

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

نهایت پس از تفسیر مدل، تجزیه و تحلیل سطوح آن پیشنهادهایی در زمینه ارتقای این شایستگی‌ها در سازمان‌ها ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات سازمانی، ارتباطات بین فردی، ارتباطات درون‌فردی، شایستگی‌های ارتباطی.

۱- مقدمه

امروزه جریان تازه‌ای در تحقیقات مدیریتی شروع شده است که به جای توجه به عوامل بازدارنده اثربخشی در سازمان به عواملی که موجب افزایش رفتارهای کاری مثبت می‌شوند، توجه دارد. یکی از این جریان‌ها تأکید بر توسعه ارتباطات مثبت و اثربخش در کار است [۱]. بسیاری از محققان سازمانی به این موضوع اذعان دارند که ارتباطات اثربخش با بهروزی، شاد بودن و سلامت جسمی و روانی کارکنان و درنهایت با موفقیت سازمانی مرتبط است. بنابراین مطالعه شایستگی‌های ارتباطی که شرط چنین ارتباطی هستند، نیز اهمیت پیدا می‌کند؛ زیرا که بدون چنین شایستگی‌هایی ارتباطات سازمانی نمی‌توانند توسعه پیدا کنند [۲]. با این حال مطالعه شایستگی‌های ارتباطی در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی محدود بوده و دانش ما از این شایستگی‌ها و شیوه یادگیری آنها اندک است. از این رو شایستگی ارتباطی در سازمان حوزه‌ای است که نیاز به مطالعه و توجه بیشتری دارد [۳]. همچنین با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش متوجه می‌شویم بحث‌هایی درباره شایستگی‌های ارتباطی در زمینه‌های فردی، گروهی و میان فرهنگی ارائه شده است و هر یک از اندیشمندان این حوزه به زعم خود به یک یا چند مورد از ابعاد آن اشاره کرده‌اند و به صورت کمّی به بررسی تأثیر و یا ارتباط یک یا چند بعد از آنها با یکدیگر در زمینه‌های غیر سازمانی و گاهی با مؤلفه‌های سازمانی مانند اثربخشی، رفتار شهروندی سازمانی، رهبری، هوش عاطفی، مهارت‌های سیاسی، تعارض، انگیزش و غیره پرداخته و اغلب ابعاد شایستگی‌های ارتباطی را به صورت جداگانه در نظر گرفته‌اند و پژوهشی که بخواهد ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شایستگی ارتباطی درون‌فردی و بین‌فردی و نحوه ارتباط بین آنها را با یکدیگر ببیند و تأثیر آنها را از دیدگاه خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت بر ارتباطات سازمانی بررسی نماید،

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

دیده نمی‌شود؛ لذا این پژوهش می‌کوشد مقداری از خلأ تحقیقاتی در این زمینه را پر نماید. با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر به دلیل بهره‌گیری از متدولوژی مدلسازی ساختاری تفسیری، شناسایی و تجزیه و تحلیل تعامل بین ابعاد شایستگی‌های ارتباطی درون فردی و بین فردی جهت دستیابی به ارتباطات سازمانی اثربخش می‌باشد. از این رو سؤال‌های پژوهش به این صورت مطرح می‌شوند که ابعاد مهم شایستگی‌های ارتباطی درون فردی و بین فردی تشویق‌کننده ارتباطات سازمانی اثربخش کدامند؟ تعامل درونی این ابعاد چگونه است؟؛ مدل تعامل بین این ابعاد و سطوح تأثیر آنها چگونه است؟ تحلیل مدل تعامل بین این ابعاد براساس نمودار قدرت نفوذ- وابستگی چگونه است؟

۲- مبانی نظری تحقیق

ارتباطات فعالیتی پویا، دائمی، قابل پیش‌بینی و چند سطحی است که موجب تسهیم اطلاعات، معانی و احساسات شده تا افراد بتوانند زندگی را با تدبیر و مدیریت موثرتری اداره کنند. ارتباطات پایه و اساس همه کارها در سازمان است. بنابراین باید به‌طور اثربخش انجام شود تا دستیابی به اهداف سازمانی را تضمین کند [۱]. به عقیده روسو و همکاران (۲۰۱۲) ارتباط زمانی اثربخش است که برقرارکننده ارتباط به هدف مورد نظر خود که می‌تواند لذت از ارتباط یا سایر اهداف عملکردی باشد نایل آید. آنها در ادامه می‌افزایند همه سازمان‌ها از فرایندهای ارتباطی ایجاد شده‌اند و بدون ارتباطات اثربخش انجام وظایف مدیریتی مانند تعیین و اجرای اهداف، برنامه‌ریزی، سازماندهی منابع انسانی و غیر انسانی، گزینش کارکنان، آموزش و توسعه آنها، رهبری، انگیزش و ایجاد یک جو مثبت و ارزیابی افراد و سازمان غیر ممکن است [۴].

به گفته هرگی و همکاران[1] (۲۰۰۴) به‌طور کلی افراد در چهار سطح درون فردی، بین فردی، شبکه‌ای/ سازمانی و اجتماعی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند که این سطوح با هم مرتبط هستند. به عقیده آنها سطح درون فردی همان ارتباط با خود است که عناصری مانند عواطف، شناخت‌ها، باورها و خودآگاهی را در بر می‌گیرد. ارتباطات در سطح بین فردی به ارتباط و مراوده بین دو نفر اطلاق می‌شود. ارتباطات در سطح شبکه‌ای/ سازمانی بر گروه‌های بزرگ و

1. Hargie et al.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

روابط بین آنها و شبکه‌های ارتباط رسمی و غیر رسمی در زمینه سازمانی اشاره دارد. سطح اجتماعی نیز مربوط به فعالیت‌های ارتباطی در نظام‌های اجتماعی بزرگ‌تر است [۵]. ارتباطات درون فردی در مرکز ارتباطات انسانی قرار داشته و منشأ همه اشکال دیگر ارتباطی است. این ارتباط نوعی دادوستد است که درون شخص روی می‌دهد و متضمن نوعی جریان تفهیم و تفاهم در درون اوست [۶]. ارتباط بین فردی نیز فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی بین یک فرد با دیگری است. آلن و همکاران[1] (۲۰۰۷) این نوع ارتباط را مناسب موضوعاتی دانسته‌اند که مستلزم بده‌بستان بین مشارکت‌کنندگان باشد، مانند بحث درباره ارزیابی عملکرد، مدیریت بر مبنای اهداف، جلسه‌های آموزشی و مشاوره. ارتباطات سازمانی نیز اشاره به فرایندی دارد که در آن افراد در یک زمینه سازمانی معانی را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند [۷].

آنچه برای مدیران مهم است، برقراری ارتباطی اثربخش در کارآمدترین شیوه آن است، چرا که چنین ارتباطی به زمان و منابع کمتری نیاز دارد [۸]. اثربخشی در ارتباطات نیازمند کسب شایستگی و درک فرایند ارتباطی است. به عقیده ویدیاواتی[2] (۲۰۱۰) در دنیای پیچیده امروزی افراد باید شایستگی‌های ارتباطی لازم برای موفقیت در قرن حاضر را یاد بگیرند. آنها شایستگی‌های ارتباطی مورد نیاز در قرن کنونی را به دو دسته درون فردی و بین فردی تقسیم کرده‌اند که دسته اول مربوط به خود هستند مانند خودآگاهی، اعتماد به نفس، خود ارزیابی و دسته دوم مرتبط با دیگران می‌باشند، مانند توجه به دیگران و مهارت‌های اجتماعی [۹]. شایستگی ارتباطی درون فردی، ریشه در مفهوم هوش درون فردی دارد که برای اولین بار توسط گاردنر[3] در سال ۱۹۸۳ مطرح شد [۱۰]. به عقیده گاردنر شایستگی درون فردی یک توان انسجام درونی و به معنای دستیابی به احساسات خود و نیز ایجاد یک مدل حقیقی و دقیق از خود و توان استفاده از آن مدل برای هدایت رفتار و اقدام‌های اثربخش در زندگی است [۱۱]. سینگ (۲۰۱۳) نیز شایستگی ارتباطی درون فردی را توان آگاهی یافتن از خود، فهم نقاط ضعف و قوت خود و بیان احساسات و اندیشه‌های خود به صورت غیر مخرب تعریف کرده است [۱۲]. مفهوم شایستگی ارتباطی بین فردی نیز شاخه‌ای از ساختار بسیار کلی و

1. Allen et al.
2. Widyawati
3. Gardner

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

جامع هوش اجتماعی است که برای اولین بار توسط ثرندایک[1] (۱۹۲۰) معرفی شد. ثرندایک هوش اجتماعی را توان درک دیگران و توان برقراری ارتباط با آنها تعریف کرد. در سال ۱۹۳۰ تحقیقات روان‌پزشکی برای اولین بار واژه شایستگی ارتباطی بین فردی را به‌طور مستقل به کار برد و آن را توان تعامل اثربخش با دیگران تعریف کرد [۱۳]. به عقیده شیم و همکاران (۲۰۱۵) شایستگی ارتباطی بین فردی یک مفهوم چند بعدی و شامل ابعادی مثل همدلی، وابستگی، راحتی و مدیریت تعاملات و غیره است. کوری و کریپز[2] (۱۹۹۶) آن را تمایل ادراک شده برای جستجوی تعامل معنادار با دیگران، حمایت‌گری، آرامش و درک مشکلات دیگران به طور مناسب تعریف کرده‌اند [۱۴]. به عقیده کارپنتر[3] (۱۹۹۳) شایستگی ارتباطی بین فردی شامل دو بعد شروع رابطه و ارتقای آن است. شروع اشاره به آغاز، کنترل و تقاضا برای ایجاد رابطه دارد و آن دسته از شایستگی‌ها را شامل می‌شود که با ارزش‌هایی مثل جرأت‌مندی، علاقه اجتماعی، دوست داشتن دیگران و برون‌گرایی در ارتباط است. ارتقای اشاره به حفظ روابط و توسعه آن دارد که باعث رضایت‌بخشی و پایدارتر شدن روابط می‌شود و نوعی سرمایه‌گذاری در روابط است که اغلب نیازهای طرف مقابل را تأمین می‌کند و شامل صمیمیت، اعتماد، حساسیت در روابط بین فردی، نوع دوستی و توجه به دیدگاه دیگران است [۱۵]. شایستگی ارتباطی در سازمان قضاوت درباره ارتباطات موفق و تحقق اهداف تعاملگران با استفاده از پیام‌های متناسب و اثربخش است. راینا و پانده (۲۰۱۲) شایستگی ارتباطی در سازمان را شامل دانش از سازمان و ارتباطات، توان اجرای رفتارهای ماهرانه و انگیزه برای اجرای شایسته آنها تعریف کرده‌اند [۱۶]. به‌عقیده کیونگو (۲۰۱۶) در سازمان افرادی به لحاظ اجتماعی شایسته تلقی می‌شوند که بتوانند ارتباطات خوبی برقرار کرده، تیم‌سازی کرده و شبکه‌های ارتباطی خود را گسترش دهند، اعمال نفوذ کنند و روابط معناداری با دیگران برقرار نمایند. علی‌رغم تفاوت‌های موجود بین شایستگی‌های ارتباطی درون فردی و بین فردی، هر دو اهمیت یکسان داشته و تأثیر دو جانبه بر شخصیت افراد دارند و نادیده گرفتن و یا توسعه کم آنها منجر به توسعه شخصی و اجتماعی نامتعادل می‌شود [۱۳].

1. Thorndike
2. Query & Kreps
3. Carpenter

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

محققان ارتباطات انسانی نشان داده‌اند که شایستگی ارتباطی درون فردی و بین فردی چنان به هم پیوسته‌اند که وصف یکی بدون دیگری کاری مشکل است، زیرا که ابعاد خاصی از شایستگی ارتباطی درون‌فردی با شایستگی‌های ارتباطی بین فردی مرتبط هستند، برای مثال نتایج تحقیقات کوادر (۲۰۱۶) نشان داد تفکر و خودصحبتی مثبت موجب اثربخشی و رضایت از ارتباطات بین فردی می‌شوند [۱۷]. نتایج تحقیقات سل و همکاران (۲۰۱۵) نشان داده است که بدون شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی مانند خودآگاهی، روابط بین فردی نمی‌توانند توسعه پیدا کنند [۱۸]. نتایج پژوهش فولمر (۲۰۱۰)، نشان داده است افرادی که از شایستگی‌های ارتباطی درون فردی مانند عزت نفس و اعتماد به نفس بالا برخوردار هستند، مشکلات کمتری در ارتباطات بین فردی خود تجربه می‌کنند و تمایل بیشتری برای برقراری ارتباط با دیگران دارند. نتایج مطالعات برکو (۲۰۱۰) نشان داده است هر اندازه فرد در ارتباطات درون فردی موفق‌تر باشد، ارتباطات بین فردی او نیز اثربخش‌تر خواهد بود. نتایج پژوهش‌های کاتز و همکاران[1] (۲۰۰۷)، دنهم و همکاران[2] (۲۰۰۳)، مک‌دوول و همکاران[3] (۲۰۰۰) نشان داد که خودآگاهی و بیان عواطف مثبت عامل مهمی است که با شایستگی ارتباطی بین فردی مرتبط بوده و تعیین‌کننده کیفیت روابط، محور شروع و تنظیم مبادلات اجتماعی است. **نتایج** تحقیقات اوپت و لوفردو[4] (۲۰۰۳) نیز نشان داده است افراد برون‌گرایی که تصویر خوبی از خود دارند، ارتباط موثرتری با دیگران نیز برقرار می‌کنند [۱۹].

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام توصیفی- تحلیلی است که در آن از روش مدلسازی ساختاری تفسیری به منظور احصای ابعاد شایستگی‌های ارتباطی درون فردی و بین فردی در ارتباطات سازمانی و ساخت‌دهی به آنها استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش تمام افراد خبره دانشگاهی و اساتید مجرب در رشته مدیریت و در زمینه ارتباطات

1. Katz et al.
2. Denham et al.
3. McDowell
4. Opt & Loffredo

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

سازمانی در داخل کشور هستند که ۱۷ نفر از آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، هدفمند و گلوله‌برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. از آنجا که این پژوهش تفسیری و نتایج آن خبره‌محور است و در تحقیقات تفسیری تعداد خبرگان همواره مورد مناقشه است، از تمام جامعه در دسترس، از بیشترین نمونه که فرصت پاسخگویی داشتند، نظرخواهی شد. به توصیه وارفیلد[1] (۱۹۷۴) تعداد ۱۵ تا ۲۵ نفر خبره، نمونه مناسب و قابل دفاعی در مدلسازی ساختاری تفسیری است. بولانس و همکاران (۲۰۰۵) نیز معتقدند نباید از خبرگان زیاد در این روش استفاده کرد، زیرا اگر تعداد پاسخ‌دهندگان زیاد باشد، ایجاد توافق بین آنها برای تعیین روابط بین متغیرها دشوار می‌شود [۲۰]. نمونه‌گیری گلوله‌برفی از آن جهت مورد استفاده قرار گرفت که بسیاری از اساتید مراجعه شده رشته مدیریت در زمینه موضوع مورد مطالعه اظهار عدم تخصص لازم و کافی و عدم فرصت پاسخگویی نمودند و اساتید دیگری که دارای تخصص لازم و کافی در این زمینه بودند را معرفی کردند که از تعداد خبرگان معرفی شده و نظرسنجی شده ۲ نفر زن و ۱۵ نفر مرد، ۶ نفر استاد تمام، ۴ نفر دانشیار و ۷ نفر استادیار و همگی دارای مدرک دکتری بودند و ۷۰ درصد از آنها دارای سابقه هیأت علمی بالاتر از ۱۰ سال بوده و میانگین سنی آنها ۵۲ سال بود و از این تعداد ۹ نفر هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و بقیه از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی سایر استان‌های کشور می‌باشند.

برای گردآوری داده‌ها و دریافت آرا و نظرات خبرگان از ماتریسی به نام ماتریس خودتعاملی ساختاری همانند جدول ۲ استفاده شده است، به این صورت که از خبرگان خواسته شد ابعاد را دو به دو با هم بررسی کرده و با استفاده از نمادهای V,A ,X ,O به تعیین روابط بین آنها بپردازند. در این پژوهش به پیروی از آزودو و همکاران (۲۰۱۳) به منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش از روش مثلث‌بندی[2] «داده» و «محقق» استفاده شد [۲۱]، زیرا که در انجام آن از منابع اطلاعاتی و خبرگان مختلف بهره گرفته شده است. از آنجا که مؤلفه‌های پژوهش از ادبیات مرتبط با حوزه شایستگی‌های ارتباطی استخراج و مود تأیید خبرگان همان حوزه قرار گرفته‌اند، از این رو روایی سازه نیز دارند. به منظور دستیابی به روایی درونی که با حذف تمام عوامل مداخله‌گر و تعبیر و تفسیر درست اطلاعات سروکار دارد، هدف از انجام مطالعه، تعریف متغیرها

1. Warfield
2. Triangulation

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

و دستورالعمل پر کردن پرسشنامه‌ها برای خبرگان توضیح داده شد. برای تعیین نحوه تعامل بین ابعاد شایستگی‌های ارتباطی از خبرگان مختلف نظرخواهی شد که این خود سوگیری‌ها احتمالی در این زمینه را کاهش داده است. از سوی دیگر برای جمع‌آوری اطلاعات درباره روابط بین ابعاد شایستگی‌های ارتباطی درون فردی و بین فردی جدول ماتریسی با مشخص کردن هدف پژوهش و معنای کامل ابعاد شایستگی‌های ارتباطی به صورت جداگانه بین خبرگان توزیع و نظرات نوشته شده به طور محرمانه و مجزا اخذ شد که رعایت این موارد این اطمینان را ایجاد می‌کرد که نظرات آنها بر یکدیگر تأثیری نداشته باشد. در گام بعد نظرات اخذ شده ترکیب و تجزیه و تحلیل شدند و یک همگرایی در نوع روابط بین ابعاد شناسایی شد. از این رو با استفاده از روش مثلث‌بندی از روایی و پایایی تحقیق اطمینان حاصل شد.

روش اجرا، تحلیل داده‌ها و اطلاعات با استفاده از گام‌های هفت‌گانه روش مدلسازی ساختاری تفسیری به شرح ذیل بوده است [۲۲].

گام اول: شناسایی متغیرهای پژوهش. در این مرحله با بررسی ادبیات تحقیق و تجمیع تمامی طبقه‌بندی‌ها و مطالعات صورت گرفته در حوزه شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی و بین فردی، ابعاد مهم آنها استخراج و دسته‌بندی شدند و در اختیار خبرگان قرار گرفتند. در نهایت براساس قاعده اجماع، خبرگان ابعاد استخراج شده را به عنوان مؤلفه‌های اصلی مورد تأیید قرار دادند. در جدول ۱ هر بعد و تعریف خلاصه‌ای از آن آمده است.

گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری. در این گام از خبرگان خواسته شد اگر سطر به لحاظ سلسله مراتب تقدم و تأخر مقدمه ستون است و بر آن تأثیر دارد V؛ اگر ستون به لحاظ سلسله مراتب تقدم و تأخر مقدمه سطر است و بر آن تأثیر دارد A؛ اگر سطر و ستون به لحاظ سلسله مراتب تقدم و تأخر مقدمه یکدیگرند و بر هم تأثیر می‌گذارند X و اگر سطر و ستون بر یکدیگر تقدم و تأخر و تأثیر ندارند، در داخل جدول ماتریسی O بگذارند. بعد از نظرخواهی از خبرگان، ماتریس خودتعاملی ساختاری همانند جدول ۲ به دست آمد.

گام سوم و چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه و نهایی. در مرحله سوم، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شد که ماتریس دسترسی اولیه نام دارد. این کار از راه تبدیل نمادهای A وO به «۰» و X و V به «۱»، در ماتریس خود تعاملی ساختاری انجام شد. در گام چهارم با وارد کردن انتقال‌پذیری در روابط متغیّرها، ماتریس

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

دسترسی نهایی به دست آمد. منظور از انتقال‌پذیری آن است که اگر متغیر A بر متغیرB تأثیر داشته باشد و متغیر B بر متغیرC تأثیر بگذارد A بر C نیز تأثیر می‌گذارد. در این گام تمامی روابط ثانویه بررسی و ماتریس دسترسی نهایی مطابق جدول ۳ به دست آمده است. در این جدول عددهای «۱» که زیر آنها خط کشیده شده است، در ماتریس دسترسی اولیه صفر هستند.

گام پنجم: بخش‌بندی سطح. در این گام پس از تعیین مجموعه ورودی (اعداد سطر) و خروجی (اعداد ستون)، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از ابعاد تعیین شد. ابعادی که مجموعه خروجی و مشترک آنها یکسان بود، در بالاترین سطح مدل ساختاری تفسیری قرار گرفتند. زمانی که در اولین تکرار عنصر یا عناصر بالاترین سطح مشخص شدند، باید این‌ها از سایر عناصر جدا یا حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عناصر مشخص شود، تکرار شد. جدول ۴ تکرارهای لازم برای تعیین سطوح مختلف را نشان می‌دهد.

گام ششم: در این مرحله با توجه به سطح متغیرها در جدول ۴ و ماتریس دسترسی نهایی، مدل پژوهش همانند شکل ۲ به دست آمده است.

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی. در این گام نخست نموداری با دو محور افقی و عمودی ترسیم شد و با توجه به تعداد عناصر شناسایی شده در گام اول آن را به چهار گروه تقسیم گردید. به این صورت که گروه اول، متغیّرهای خودمختارند که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. گروه دوم، متغیّرهای وابسته را شامل می‌شود که قدرت نفوذ ضعیف، اما وابستگی بالایی دارند.گروه سوم، متغیّرهای پیوندی هستند که قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. گروه چهارم، متغیّرهای مستقل هستند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین دارند. این گام از راه جمع کردن ورودی‌های «۱» در هر سطر و ستون در جدول ۳ و نوشتن آنها روی محور عمودی و افقی همانند شکل ۲ انجام شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

پس از انجام گام‌های هفت‌گانه روش مدلسازی ساختاری تفسیری که در بالا به آنها اشاره شد، یافته‌های پژوهش همانند جدول‌ها و شکل‌های زیر ارائه شده است. جدول ۱ ابعاد شایستگی‌های ارتباطی به همراه تعاریف و منابع آنها را نشان می‌دهد.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

جدول ۱ ابعاد شایستگی‌های ارتباطی به همراه تعاریف و منابع آنها

دسته	شماره	متغیر	تعریف	منبع
شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی	۱	خودپنداره مثبت	ارزشیابی کلی فرد از شخصیت خویش	[۱۳: ۱۱: ۵]
	۲	عزت نفس	باور و اعتقادی که فرد، درباره ارزش و اهمیت خود دارد.	[۱۳: ۵]
	۳	اعتماد به نفس	احساس لیاقت فردی و اتکا به خود	[۱۳: ۱۰: ۵]
	۴	خودآگاهی	شناخت نگرش‌ها، عقاید، هیجانات، توانایی‌ها، مهارت‌ها و ضعف خود	[۱۰: ۷: ۵]
	۵	خودمدیریتی	توانایی برای کنترل و تنظیم عواطف و انگیزه‌های خود	[۱۳: ۵]
	۶	خوش‌بینی	نگرش مثبت نسبت به خود، دیگران و وضعیت‌های روزانه	[۱۳: ۹]
	۷	تصور تعامل‌ها	مرور رویارویی‌های قبلی خود و اندیشیدن درباره رویارویی‌های آینده	[۱۲: ۱۰: ۸]
	۸	خودصحبتی مثبت	گفتگوی فرد با خود و کلماتی مثبتی که او با خود می‌گوید.	[۱۲: ۱۰: ۸]
	۹	داشتن چارچوب مرجع	روشی که فرد به آن طریق به دنیای اطراف خود می‌نگرد، شامل ادراکات، ذهنیات، تجربیات، احساسات، تفاسیر، استنتاج‌ها، ارزیابی‌ها، نگرش‌ها، عقاید، باورها، راهبردها، انتظارها، زمینه‌های فرهنگی و جهان‌بینی	[۱۳: ۱۰: ۷: ۵]
شایستگی‌های ارتباطی بین فردی	۱۰	حمایت‌گری	تأیید دیگران به صورت کلامی و غیرکلامی	[۱۴: ۱۸: ۷: ۴]
	۱۱	انعطاف‌پذیری رفتاری	توان و تمایل برای سازگاری و توافق‌پذیری با دیگران	[۷: ۵]
	۱۲	خودگشودگی مناسب	تسهیم مناسب اطلاعات شخصی با افراد دیگر	[۱۴: ۷: ۴: ۲]
	۱۳	جرأت‌مندی	تمایل برای برقراری ارتباط با دیگران و لذت بردن از آنها و نیز ایستادگی و دفاع از حقوق خود در گفتگو بدون زیر پا گذاشتن حقوق دیگران	[۱۲: ۷]
	۱۴	راحتی اجتماعی	احساس راحتی، خونسردی، عدم هیجان و ارتباط‌گریزی کم در تعامل‌ها	[۱۴: ۱۳: ۱۲]
	۱۵	همدلی	درک کردن احساس دیگران	[۱۸: ۱۴: ۴]
	۱۶	مدیریت تعامل‌ها	توان اداره کردن تشریفاتی که در گفتگوهای وجود دارد، مثل رعایت نوبت، شروع و پایان گفتگو، توسعه و تغییر موضوعات گفتگو و غیره	[۱۴: ۱۲: ۵: ۲]
	۱۷	بیانگری	توان بیان افکار و احساسات خود به صورت کلامی و غیر کلامی	[۷: ۵: ۱]
	۱۸	مستقیم و بی‌واسطه بودن	شخصا در فرایند ارتباطات حضور داشتن و ایجاد احساس نزدیکی و صمیمیت با شریک ارتباطی	[۹: ۵: ۲]
	۱۹	هدف‌محوری	توانایی رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و کسب رضایت از ارتباط	[۱۲: ۷: ۵: ۱]
	۲۰	دیگر محوری	توجه به دیگران، گوش دادن، نشان دادن علاقه به عقاید و نظرات دیگران	[۱۴: ۹: ۵: ۲]
	۲۱	تاثیرگذاری بر دیگران	تاثیر و نفوذ بر دیگران و متقاعد کردن آنها	[۱۴: ۹]
	۲۲	مدیریت تعارض	شناسایی حوزه‌های توافق و عدم توافق و مدیریت تنوع	[۱۲: ۹]

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

همان طور که در جدول ۱ دیده می‌شود، در گام اول ۲۲ مورد از ابعاد مهم شایستگی‌های ارتباطی شناسایی شدند؛ از این رو جدول ۱ به سؤال اول پژوهش با این عنوان که شایستگی‌های ارتباطی تشویق‌کننده ارتباطات سازمانی اثربخش کدامند، پاسخ داده است. جدول ۲ ماتریس خودتعاملی ساختاری در گام دوم را نشان می‌دهد.

جدول ۲ ماتریس خودتعاملی ساختاری

ردیف	۲۲	۲۱	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A	V	O	V	V	X	V	X	
۲	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A	V	O	V	V	V	X		
۳	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A	X	A	X	V	A			
۴	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A	V	O	V	V				
۵	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A	A	O	A					
۶	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A	X	O						
۷	V	V	O	V	V	V	V	O	V	V	O	O	O	O	X							
۸	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A								
۹	V	V	O	V	V	O	O	O	V	V	V	V	O									
۱۰	V	V	X	V	A	O	V	X	A	O	V	V										
۱۱	X	X	A	V	A	A	X	A	A	A	A											
۱۲	V	V	A	V	A	A	O	V	A	A												
۱۳	V	V	O	V	V	X	V	O	X													
۱۴	V	V	V	V	V	X	V	V														
۱۵	V	V	X	V	V	O	A															
۱۶	X	X	A	V	A	A																
۱۷	O	V	V	O	V																	
۱۸	V	V	V	V																		
۱۹	A	A	A																			
۲۰	V	V																				
۲۱	X																					
۲۲																						

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود در گام دوم روابط داخلی بین شایستگی‌های ارتباطی درون فردی و بین فردی از دیدگاه خبرگان مشخص شد که این جدول به سؤال دوم پژوهش با این عنوان که ارتباطات درونی ابعاد شایستگی‌های ارتباطی چگونه است، پاسخ می‌دهد. جدول ۳ ماتریس دسترسی نهایی در گام سوم را نشان می‌دهد.

جدول ۳ ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲۱
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲۱
۳	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۹
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲۱
۵	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
۶	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۹
۷	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۸
۸	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۹
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲۱
۱۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۹
۱۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۵
۱۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۹
۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۱۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
۱۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱۰
۱۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۵
۱۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
۱۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
۱۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۹
۲۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۵
۲۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۵
وابستگی	۴	۴	۸	۷	۹	۸	۷	۸	۱	۶	۲۱	۷	۱۴	۱۲	۷	۲۱	۱۲	۱۳	۲۲	۱۷	۲۱	۲۱	

همان طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، در گام سوم نمادهای V, A ,X ,O به ۰ و ۱ تبدیل شده‌اند. این گام به منظور انجام گام‌های دیگر و در راستای پاسخ به سؤال سوم تحقیق

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

انجام شده است. در گام چهارم تمام روابط ثانویه بین ابعاد بررسی شد، بـرای مثـال چـون در جدول ۳، عامل ۱ بر عامل ۸ مؤثر است و عامل ۸ بر عامل ۷ مؤثر است، از این رو بـراسـاس قاعده انتقال‌پذیری باید عامل ۱ بر عامل ۷ نیز مؤثر باشد که این انتقال‌پذیری با تبدیل ۰ بـه ۱ نشان داده شده است. در این ماتریس، قدرت نفوذ و میزان وابستگی نیز نشان داده شده اسـت. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید. میـزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آنها تأثیر می‌پـذیرد و خـود متغیـر بـه دسـت می‌آید. جدول ۴ ماتریس تکرار اول تا نهم بخش‌بندی سطح در گام چهارم را نشان می‌دهد.

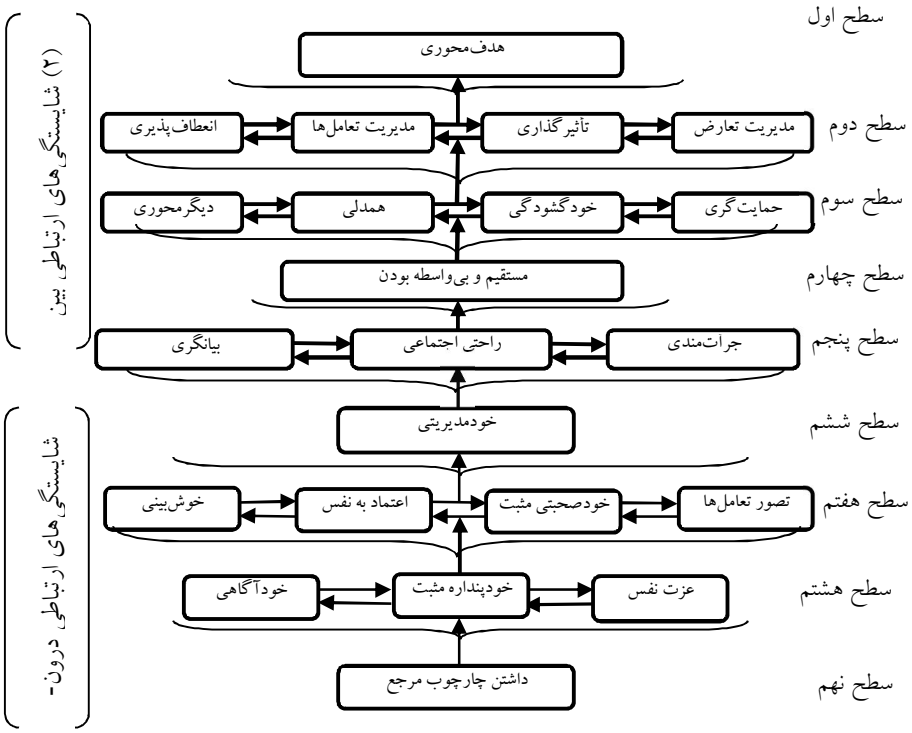
جدول ۴ تکرار اول تا نهم بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

شماره	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱-۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۴-۹	۱-۲-۴	هشت
۳-۶	۳-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۳-۵-۶-۷-۸	هفت
۴	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۶-۸-۹	۱-۲-۳-۴-۶-۷-۸	هشت
۵	۵-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۵	شش
۷	۳-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۶-۷-۸	۳-۶-۷-۸	هفت
۸	۳-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۶-۷-۸-۹	۳-۶-۷-۸	هفت
۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۹	۹	نه
۱۰	۱۰-۱۱-۱۲-۱۵-۱۶-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۲-۱۴-۱۵-۱۷-۱۸-۲۰	۲۰-۱۵-۱۲-۱۰	سه
۱۳	۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۳-۱۴-۱۵-۱۷	۱۳-۱۴-۱۵-۱۷	پنج
۱۴	۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۳-۱۴-۱۷	۱۳-۱۴-۱۷	پنج
۱۵	۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۵-۱۶-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۷-۱۸-۲۰	۲۰-۱۵-۱۲-۱۰	سه
۱۷	۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۳-۱۴-۱۷	۱۳-۱۴-۱۷	پنج
۱۸	۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۵-۱۶-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۳-۱۴-۱۷-۱۸	۱۸	چهار
۱۹	۱۹	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱۹	یک
۲۰-۱۲	۱۰-۱۱-۱۲-۱۶-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۷-۱۸-۲۰	۲۰-۱۵-۱۲-۱۰	سه
۱۶-۱۱-۲۲-۲۱	۱۱-۱۶-۱۹-۲۱-۲۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۲۰-۲۱-۲۲	۱۱-۱۶-۲۱-۲۲	دو

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

همان طور که در جدول ۴ دیده می‌شود در اولین مرحله از مراحل سطح‌بندی، عنصر شماره ۱۹ به علت یکسان بودن مجموعه خروجی و مشترک آن در سطح اول، عناصر ۱۱، ۱۶، ۲۱ و ۲۲ بعد از تکرارهای مختلف و حذف عنصر ۱۹ در سطح دوم و عناصر دیگر نیز به همین طریق سطح‌بندی شدند. این جدول در راستای پاسخ به سؤال سوم تحقیق و تعیین مدل روابط و سطوح تأثیر آنها انجام شد که این امر در گام ششم محقق شده است. شکل ۱ مدل دستیابی به ارتباطات سازمانی اثربخش براساس شایستگی‌های ارتباطی در گام ششم را نشان می‌دهد.



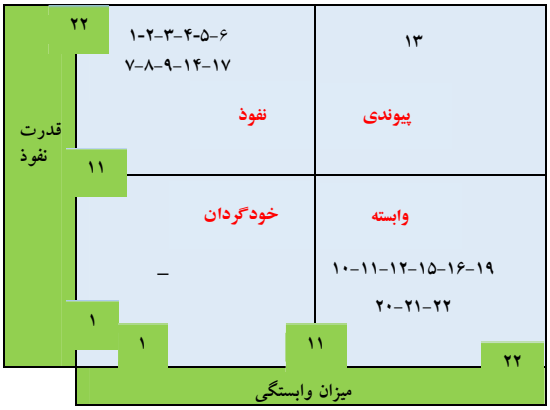
شکل ۱ مدل دستیابی به ارتباطات سازمانی اثربخش براساس شایستگی‌های ارتباطی

شکل ۱ به سؤال سوم تحقیق پاسخ داده و مدل ابعاد شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی و بین فردی را نشان می‌دهد. همان طور که دیده می‌شود، این مدل از ۹ سطح تعاملی مختلف تشکیل شده است که برگرفته از سطح‌بندی‌های انجام شده در جدول ۴ می‌باشند. روابط

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

یک‌سویه و دوسویه استفاده شده بین ابعاد نیز برگرفته از نمادهای جدول ۲ هستند. قابل ذکر است که خطوط ارتباطی بین ابعاد در این مدل محدود به خطوط ترسیم شده نیست؛ چرا که به‌عنوان مثال داشتن چارچوب مرجع که در سطح زیرین قرار دارد بر اساس دیدگاه خبرگان با تمام ابعاد بالاتر از خود به جز تصور تعامل‌ها دارای رابطه یک سویه (نماد v) است؛ و برای سایر ابعاد نیز با توجه به نمادهای جدول ۲ روابط به همین صورت قابل تصور می‌باشند که به‌منظور جلوگیری از شلوغی مدل از ترسیم تمامی خطوط ارتباطی اجتناب شده است. شکل ۲ قدرت نفوذ و میزان وابستگی در گام هفتم را نشان می‌دهد.



شکل ۲ قدرت نفوذ – میزان وابستگی

شکل۲ به سؤال چهارم تحقیق پاسخ داده و ابعاد شایستگی‌های ارتباطی را براساس میزان قدرت نفوذ و میزان وابستگی آنها با توجه به جدول ۳ نشان می‌دهد.

۵- تحلیل یافته‌ها و روابط بین ابعاد مدل

برای توضیح و تحلیل یافته‌های پژوهش باید گفت افراد با نیازهای درونی خاصی متولد می‌شوند که باید برآورده شوند. به عقیده نظریه‌پردازان ارتباطات این نیازها، زمینه‌ساز رفتارها و اعمال ارتباطی بین فردی و بیرونی هستند [۲۳]. همچنین به عقیده آنها نیازهای بین فردی

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

انتظاراتی برای رفتارهای ارتباطی ایجاد می‌کنند و تعاملگران متوجه هستند که می‌توانند نیازهای خود را بیان کرده و برای تحقق آنها، رفتارهای ارتباطی خاصی را انتخاب کنند. به عقیده کارپنتر (۱۹۹۳) این نیازها در هر دو سطح رفتاری و عاطفی تحقق پیدا می‌کنند و برای برآورده شدن نیاز به شروع، حفظ و توسعه رابطه دارند [۱۵]. بنابراین اولین شایستگی در برقراری ارتباط اثربخش با دیگران براساس یک نوع دسته‌بندی شایستگی در شروع آن است. مدل این پژوهش نیز نشان داد ارتباطات از خویشتن شروع شده و مستلزم شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی است. بعد از شروع ارتباط با خود، فرد وارد ارتباط با دیگران می‌شود که این مرحله نیز به نوبه خود مستلزم شایستگی‌های ارتباطی بین فردی برای برقراری رابطه و سپس حفظ و توسعه آن است. مدل پژوهش نیز نشان داد از دیدگاه خبرگان، چارچوب مرجع اهمیت به‌سزایی در شایستگی ارتباطی داشته و منشأ اصلی و اولیه برای شایستگی در شروع ارتباط با خویشتن و سپس ارتباط با دیگران است. چارچوب مرجع ساختار فرد برای رمزگذاری و رمزگشایی پیام‌ها و متشکل از تمام چیزهایی است که او به صورت درونی برای موقعیت ارتباطی می‌آورد، مثل باورها، بینش‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، تجربیات، زمینه فرهنگی، الگوی تفکر، جهان‌بینی، فرهنگ، جنسیت و سایر عوامل روانشناختی. بنابراین وجود رابطه یک سویه بین این بعد با ابعاد سطوح دیگر منطقی است چرا که آنها را در پی دارد؛ به این معنا که در صورت داشتن چارچوب مرجع است که در سطح درون‌فردی خودپنداره، خودآگاهی و عزت نفس شکل گرفته و متعاقب آن سایر ابعاد نیز ایجاد و تقویت می‌شوند و خودمدیریتی را موجب می‌شوند. شدلتسکی[1] (۱۹۸۹) نیز چارچوب مرجع را از عوامل مهم و اولیه‌ای معرفی کرده است که بر کنش متقابل افراد اثرگذار است [۲۳].

در سطح دوم، سه عامل خودپنداره، خودآگاهی، و عزت نفس وجود دارند که رابطه دوسویه با یکدیگر داشته و از دیدگاه خبرگان متأثر از سطح قبلی هستند. وجود رابطه دوسویه بین این ابعاد نیز منطقی است، زیرا که خودپنداره در آگاهی یافتن از خود بسیار مؤثر است. آگاهی از خود نیز می‌تواند در درک درست از خودپنداشت کمک کند. عزت نفس نیز یک فرایند خودارزیابی است که توجه زیاد به آن در بیشتر موارد با خودآگاهی همراه است.

1. Shedletsky

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

خودآگاهی نیز عاملی است که موجب می‌شود، افکار فرد به توانمندی‌ها و نقاط مثبت او معطوف شود و رفتارهای سازندهٔ مفید، مسئولانه و احترام به خود یا همان عزت نفس تقویت گردد [۲۳].

در سطح سوم اعتماد به نفس، خوش‌بینی، خودصحبتی مثبت و تعامل‌های تصور شده وجود دارند که از دیدگاه خبرگان متأثر از سطوح قبلی بوده و بین آنها رابطه دوسویه وجود دارد. وجود رابطه دو سویه بین این ابعاد نیز اصولی است؛ زیرا که بسیاری از خودصحبتی‌های فرد بر اینکه او چگونه خود را درک می‌کند، متمرکز هستند. اگر افکاری که از ذهن فرد می‌گذرند، منفی باشند، چشم‌انداز او درباره زندگی بدبینانه و اگر مثبت باشند، خوش‌بینانه خواهد بود. اگر فرد احساس خودارزشمندی کند و این احساس از راه خوش‌بینی و مثبت‌اندیشی وی قوی‌تر شود، احساس اعتماد به نفس در او شکل می‌گیرد، این احساس که فرد توانا است موجب نوعی خودگویی مثبت و خوش‌بینی در او می‌شود. از سوی دیگر تصور تعامل‌های گذشته نیز شرایط خودصحبتی را فراهم می‌کند.

در سطح چهارم خودمدیریتی وجود دارد که با ابعاد سطوح بالاتر از خود رابطه یک سویه دارد و از دیدگاه خبرگان ستاده و محصول خودآگاهی، اعتماد به نفس، عزت نفس، خوش‌بینی، تکلم مثبت و اقدام هماهنگ با ارزش‌های خود بوده و مقدمه برقراری و شروع ارتباط با دیگران است، زیرا افرادی که قادر به کنترل عواطف خود هستند، از انگیزه و اثربخشی بالایی نیز در شروع تعامل با دیگران برخوردار خواهند بود.

در سطح پنجم الگوی شایستگی‌های جرأت‌مندی، راحتی اجتماعی و بیانگری با رابطه دوسویه وجود دارد که همگی از شایستگی‌های رفتاری بوده و برای شروع رابطه با دیگران مورد نیاز است. در مورد روابط بین این ابعاد باید گفت رفتار جرأت‌مندانه که به معنی اعتماد به نفس، تمایل برای ارتباطات و لذت بردن از آنها و نیز بیان مناسب احساسات، عقاید و باورها به گونه مستقیم، صمیمی و دور از ملاحظات است، به فرد کمک می‌کند تا در برقراری ارتباط با دیگران احساس راحتی کند و ارتباط‌گریزی کم داشته باشد. این به نوبه خود باعث می‌شود فرد بتواند افکار و احساسات خود را بدون استرس به صورت کلامی و غیرکلامی بیان کند که این ابعاد به عقیده خبرگان تقویت‌کننده یکدیگر هستند.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

در سطح ششم، مستقیم و بی‌واسطه بودن قرار دارد که بـه معنـای در دسـترس بـودن بـرای ارتباطات و ارتباط رو در رو است. همان طور که دیده می‌شود، این سطح نیز متأثر از متغیرهای سطوح پایین است؛ یعنی فردی که از شایستگی‌هایی مثـل جـرأت‌منـدی، بیـانگری و راحتـی اجتماعی برخوردار است، تمایل پیدا می‌کند به‌طور مستقیم و رو در رو ارتباطی را بـا دیگـری شروع کند.

در سطح هفتم همدلی، دیگرمحوری، حمایت‌گری و خودگشودگی با رابطـه دوسـویه قـرار دارند که شایستگی‌هایی عاطفی بوده و بیشتر به حفظ و ارتقـای رابطـه مربـوط مـی‌شـوند. در توضیح این سطح باید گفت اگر محیط ارتباطی، از جو حمایت‌گرانه، تساوی و تأیید برخوردار نباشد، دو طرف ارتباطی در لاک دفاعی خـود فـرو رفتـه و از خودگشـودگی و ابـراز همـدلی اجتناب می‌کنند و اگر یک فضای حمایت‌گرانه در ارتباطات حاکم باشد و دو طـرف ارتبـاطی به پیام‌های یکدیگر گوش دهند، خودگشودگی تشویق شده و فاصله روانشناختی بین شـرکای ارتباطی کاهش پیدا می‌کند و جو همدلی، درک نیازهای یکدیگر و حمایت‌گری ایجاد می‌شود که این ابعاد به عقیده خبرگان تقویت‌کننده یکدیگر هستند.

در سطح هشتم مدیریت تعارض، مدیریت تعاملات، انعطاف‌پذیری رفتـاری و تأثیرگـذاری بر دیگران قرار دارند که به عقیده خبرگان این ابعاد نیز رابطه دوسـویه بـا یکـدیگر دارنـد. در توضیح این سطح باید گفت فردی که از شایستگی‌هـای زیـرین در مـدل برخـوردار باشـد، از قدرت سازگاری و انعطاف بالایی نیز برخوردار خواهد بود؛ زیرا که می‌تواند با شخصـیت‌هـا، سبک‌های ارتباطی و فرهنگ‌های مختلف سازگار شود و از راه ایجاد توافق، تغییر موضـوعات ایجادکننده تعارض، جزر و مدهای تعامل را کنترل کرده و عملکردهـای تعـاملی را آرام سـازد؛ موضوعات را ادامه داده و تغییر دهد و با گرمی و مهربانی بر طرف ارتباطی خود تأثیر بگـذارد که همه این ابعاد در یک مسیر رفت و برگشت بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند.

در سطح نهم نیز هدف‌محوری قرار دارد که به معنای توان رسیدن به اهداف از پیش تعیـین شده برای برقراری ارتباط با دیگری است و براساس نظر خبرگان به عنوان یک ستاده متـأثر از تمام ابعاد سطوح پایین‌تر از خود است. در توضیح این سطح نیز بایـد گفـت شایسـتگی‌هـای ارتباطی مانند خودصحبتی، مدیریت تعارض، کار گروهی و تأثیر بر دیگران و تعامل اثـربخش می‌توانند به عنوان شکلی از نفوذ و تأثیر اجتماعی دیده شـوند کـه در آن یـک فـرد بـا حفـظ

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

هنجارهای بین فردی و محاوره‌ای به دنبال تحقق اهداف و وظایف ارتباطی خود است و اگر نتواند آنها را محقق سازد ممکن است ارتباطات شایسته به نظر نرسد، زیرا که ارتباطات هدف‌محور هستند و فرد در صورتی شایستگی دارد که به هدف ارتباطی خود برسد.

۶- نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد تا ضمن معرفی مفهوم شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی و بین فردی و اهمیت آنها در ارتباطات سازمانی، به مدلسازی آن پرداخته شود. در همین راستا با استفاده از ادبیات تحقیق و نظرخواهی از خبرگان ۲۲ بعد از ابعاد مهم شایستگی‌های ارتباطی شناسایی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که این ابعاد در ۹ سطح تعاملی مختلف بر یکدیگر مؤثرند. سطح اول تا چهارم ابعاد درون‌فردی و سطوح بعدی ابعاد بین فردی هستند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های کوادر (۲۰۱۶)، سل و همکاران (۲۰۱۵)، فولمر (۲۰۱۰)، برکو (۲۰۱۰)، کاتز و همکاران (۲۰۰۷)، دنهم و همکاران (۲۰۰۳)، اوپت و لوفردو (۲۰۰۳)، مک دوول و همکاران (۲۰۰۰) که نشان از ارتباط بین ابعاد مختلف شایستگی ارتباطی درون‌فردی با شایستگی ارتباطی بین‌فردی بودند، همسوست؛ لازم به ذکر است که توضیح، تجزیه و تحلیل این روابط در قسمت قبل بحث شد. نمودار تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی نیز نشان داد که تمام ابعاد شایستگی ارتباطی درون‌فردی و سه مورد از ابعاد شایستگی ارتباطی بین‌فردی در ناحیه‌های نفوذ و پیوندی قرار دارند که این خود نشان می‌دهد ارتباطات درون‌فردی رفتار ارتباطی با دیگران را شکل می‌دهند. براساس نتایج پژوهش می‌توان پیشنهادهای زیر را برای دستیابی به این شایستگی‌ها و ارتباطات اثربخش به مدیران و کارکنان سازمان‌ها ارائه کرد.

برای داشتن چارچوب مرجع به مدیران و کارکنان سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود به فرهنگ و ساختار ارزش‌های خود فکر کرده و به معیارهای ارزشی خودآگاه‌تر شوند؛ از راه مطالعه آموزه‌ها و کتب دینی به‌ویژه قرآن و احادیث، شناخت و آگاهی نسبت به دین و اعتقادات خود را افزایش داده و ارزش‌های دینی خود را تقویت و آداب و سبک زندگی اسلامی را بیاموزند و در شیوه رفتاری و سبک سلوکی خود آنها را به‌کار گیرند. برای تقویت خودپنداره مثبت پیشنهاد می‌شود سیستم ارزشی داشته باشند؛ نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند؛ نگرش‌های

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

منفی نسبت به خود را دور بریزند و از حداکثر ظرفیت ذهنی و استعدادهای خود استفاده مثبت ببرند. برای تقویت خودآگاهی پیشنهاد می‌شود نقایص و معایب رفتاری، احساسی و عاطفی خود را شناسایی کرده و با اولویت‌بندی در رفع آنها اقدام کنند، از بازخوردهای دیگران استقبال نمایند؛ با مراجعه به آیات قرآن و فرمایش‌های پیشوایان دینی به شناخت درستی از خود دست پیدا کنند؛ از تلاش‌های علمی فیلسوفان و دانشمندان علوم مختلف و آزمون‌های روانشناختی نفس خود را مورد تأمل و تحلیل قرار دهند. برای تقویت عزت نفس پیشنهاد می‌شود برای خود ارزش قایل شود؛ خویشتن‌پذیر باشند و خود را آنگونه که هستند، بپذیرند. برای بالا بردن اعتماد به نفس پیشنهاد می‌شود شک به خود و توانایی‌های **خود** را از خود دور کرده و به ایده‌ها و توانایی‌های خود باور داشته و مغلوب شرایط دشوار خارجی نشوند؛ افکار منفی را از خود دور سازند و ارزیابی دقیق و صادقانه‌ای از خود و توانایی‌های خود داشته باشند. برای خودصحبتی مثبت پیشنهاد می‌شود در انتخاب کلماتی که با آن خود را خطاب قرار می‌دهند بسیار دقت کنند و به ذهن خود تنها فرمان‌های مثبت و آرام‌بخش دهند. در زمینه تصور تعامل‌ها پیشنهاد می‌شود قبل از شروع ارتباط با دیگران کلماتی را که به آنها در رسیدن به هدف ارتباطی آنان یاری می‌دهد، از قبل در ذهن خود مرور کرده و برای گفتگو با دیگران با برنامه‌ریزی وارد عمل شوند. برای تقویت قوه خوش‌بینی پیشنهاد می‌شود چشم‌انداز و باور مثبت نسبت به پیامدهای آینده داشته باشند؛ همواره در پی مصلحت باشند؛ احترام مثبت و معینی برای خویش در نظر بگیرند و احساس خوشایند خود را به دیگران نیز منتقل کنند؛ در کنار اندیشه‌ها و باروهای مثبت، رفتار و برخورد مثبت نیز داشته باشند و به آیات و روایاتی که بدبینی را مذمت کرده و خوش‌بینی را تشویق کرده است، توجه کنند. برای تقویت خودمدیریتی پیشنهاد می‌شود سعی کنند در ابعادی مانند خودآگاهی، اعتماد به نفس و سایر ابعادی که روش‌های تقویت آنها در بالا توضیح داده شد، کوشش نمایند؛ تعارض‌های درونی خود را حل کرده و رفتار با خود را اصلاح کنند؛ احساسات و افکار خود را بشناسند و آنها را در اختیار بگیرند؛ از بروز احساسات ناخواسته و منفی اجتناب کنند. برای افزایش جرأت‌مندی پیشنهاد می‌شود سعی کنند بدون زیر پا گذاشتن حقوق دیگران خواسته‌های نا به جای آنها را به‌طور جرأت‌مندانه رد کرده و در برابر آنها مقاومت کنند؛ درباره آنچه می‌خواهند و آنچه فکر

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

می‌کنند تا حد امکان صریح باشند؛ وقتی شخصی دارای اقتدار و موضع بالاتر از آنها می‌خواهد کاری انجام دهند که به نظر منطقی نمی‌آید؛ بپرسند چرا باید آن کار را انجام دهند و بر توضیحی که متقاعدکننده باشد، اصرار بورزند. برای تقویت مهارت بیانگری پیشنهاد می‌شود مهارت‌های محاوره‌ای و نیز زبان بدن را بیاموزند؛ زیاد مطالعه کنند تا با واژه‌ها، کلمات و جمله‌بندی‌های مختلف بیشتر آشنا شده و زمان نیاز از آن استفاده کنند؛ کتاب‌هایی که درباره سخنوری نوشته شده است، مطالعه کنند و یا از افراد و مربیانی که فن بیان بالایی داشته و حرفه‌ای هستند، یاری بگیرند. برای تقویت راحتی اجتماعی پیشنهاد می‌شود از مشارکت در گفتگوها ترسی نداشته باشند و ملاقات و گفتگو با افراد جدید را به عنوان یک فرصت بنگرند؛ تصور کمرو بودن را به ذهن خود راه ندهند؛ اگر ترس آنها از صحبت کردن با دیگران و یا سخنرانی در جمع به قدری شدید است که موجب کاهش عملکردشان در کار می‌شود، بهتر است دنبال راه‌حل حرفه‌ای و درمان روان‌شناختی آن باشند. برای تقویت مستقیم و بی‌واسطه بودن پیشنهاد می‌شود به‌طور شخصی در گفتگوها و نشست‌های سازمانی شرکت کنند؛ مهارت‌های اجتماعی را بیاموزند؛ در انجام رفتارهای اجتماعی کوچک و در محیط‌هایی که بیشتر احساس راحتی می‌کنند، فعال باشند. برای تقویت حمایت‌گری پیشنهاد می‌شود در ارتباطات خود با دیگران فضایی مبتنی بر تساوی ایجاد کرده و بر نقاط مشترک یکدیگر تأکید بیشتری کرده و یک فضای حمایت‌گرانه شکل دهند؛ آنها می‌توانند با افزایش قدرت تفاهم، توافق‌پذیری، کاهش جزم‌گرایی چنین فضایی را ایجاد کنند. برای تقویت دیگرمحوری پیشنهاد می‌شود برای همکاران و ارباب رجوع خود ارزش و احترام قائل شده و موقعیت و جایگاه آنها را مورد توجه قرار دهند؛ اشتباهات دیگران را بدون شرمنده کردن آنها اصلاح کنند؛ مطالعه مقاله‌ها و کتاب‌های اخلاق حرفه‌ای و اسلامی و سایر کتاب‌های دینی که درباره توجه به دیگران، احترام گذاشتن به آنها و خدمت به مردم وجود دارد، نیز می‌تواند آنها را در تقویت این بعد یاری دهد. برای تقویت همدلی پیشنهاد می‌شود از ارزیابی و قضاوت دیگران بپرهیزند؛ احساسات دیگران را درک نمایند؛ و از دریچه نگاه آنان به موضوعات نگاه کنند. به‌منظور مناسب بودن خودگشودگی پیشنهاد می‌شود این کار را با احتیاط انجام دهند؛ در حضور همکارانی که توانایی درک همدلانه دارند، خودگشودگی کنند؛ به مقدار لازم و کافی و

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

در زمان و مکانی مناسب که تسهیل‌کننده ارتباط اثربخش است، خودگشودگی کنند. برای مدیریت بهتر تعارض‌ها پیشنهاد می‌شود از گفتن چیزهایی که ممکن است موجب نزاع شود، اجتناب کنند؛ بحث و گفتگوی باز را تشویق نمایند؛ واکنش‌های آرام، غیر دفاعی و محترمانه نشان دهند؛ به تفاوت‌ها آگاه باشند و به آنها احترام بگذارند. به منظور تقویت مدیریت تعامل‌ها پیشنهاد می‌شود هنجارهای اجتماعی را در گفتگوهای خود رعایت کنند؛ زمان گفتگو را به‌درستی مدیریت کنند؛ نوبت گفتگو را رعایت کرده و به طرف مقابل هم اجازه صحبت کردن بدهند؛ سعی کنند از ایجاد وقفه‌های طولانی در گفتگو جلوگیری کرده و پاسخگویی به‌موقع داشته باشند؛ موضوع و محتوی گفتگو را به‌درستی و با توجه به شرایط تغییر دهند؛ ورود و خروج هماهنگ و برنامه‌ریزی شده و همراه با نتیجه‌گیری از گفتگو داشته باشند. به منظور تقویت انعطاف‌پذیری پیشنهاد می‌شود در فعالیت‌ها، عقاید، اندیشه‌ها و احساسات خود منعطف باشند؛ تفاوت‌ها و اختلاف نظرها را بپذیرند؛ شخصیت‌ها، سبک‌های ارتباطی و فرهنگ‌های مختلف را بشناسند؛ به دنبال سازگاری، توافق‌پذیری، همکاری و تشریک مساعی باشند و شوخ‌طبعی را بیاموزند. به منظور تأثیرگذاری بیشتر بر دیگران پیشنهاد می‌شود مهارت‌های سیاسی، رهبری، استراتژی‌های پیچیده رفتاری و فنون متقاعدسازی و مذاکره را یاد بگیرند؛ روابط خود با دیگران را در سازمان توسعه داده و شبکه‌های ارتباطی خود را سطح‌بندی کنند؛ سعی کنند از راه صحبت کردن با همکاران خود مشوق‌های رفتاری، انگیزه‌ها و علایق شخصی و حرفه‌ای آنها را شناسایی کنند و در زمان مناسب از آنها استفاده کنند. به منظور تقویت هدف‌محوری پیشنهاد می‌شود برای روابط خود برنامه داشته باشند و زمانی که برنامه‌ای تدوین می‌کنند، آن را به‌طور کامل دنبال کرده و سعی کنند به نتیجه برسانند؛ اهدافی که تعیین می‌کنند مطابق با ارزش‌های خودشان باشد؛ انتظارت واقع‌بینانه از خود داشته باشند؛ در ارتباطات خود به دنبال یادگیری چیزهای جدید باشند؛ موانع شخصی و سازمانی رسیدن به اهداف ارتباطی را تشخیص داده و سعی کنند با درایت آنها را برطرف کنند. واحدهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی متولی آموزش و توسعه کارکنان نیز می‌توانند با برگزاری دوره‌های آشنایی مرتبط با این شایستگی‌ها به‌ویژه آنهایی که در ناحیه نفوذ و پیوندی قرار گرفتند، مدیران و کارکنان خود را در این مسیر یاری دهند. در پایان به عنوان محدودیت و

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

عیب روش‌شناسی استفاده شده در این پژوهش لازم است یادآوری شود که ممکن است عوامل دیگری باشند که از دیدگاه خبرگان دانشگاهی در رشته‌های دیگر به عنوان شایستگی ارتباطی معرفی شوند و اولویت‌بندی متفاوتی از آنها صورت پذیرد که در این پژوهش به دلیل بهره گرفتن از ادبیات موجود و استفاده از نمونه‌ای که اغلب متخصص در رشته مدیریت و زمینه ارتباطات سازمانی هستند، مغفول مانده باشد.

۷- منابع

[1] Madden B.D. Mathias, T.M. Madden (2015) "in good company: the impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions", *Management Research* Review, 38 (3): 242–263.

[2] Corn S. (2013) "*Superiors' conflict management behaviors and its relationship to their level of communicative competence*", A Thesis Presented to the Graduate Faculty of the University of Akron in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Arts.

[3] DeKay S. H. (2012) "Interpersonal communication in the workplace: a largely unexplored region", *Business Communication Quarterly*, 75(4): 449-452.

[4] Russo A., Zekan S. B., Peronja I. (2012) "Use of anonymous questionnaires with the aim of improving", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41(1): 492–497.

[5] Castro P. N. D. (2013) "Outcomes of communication competence – a study on a portuguese restaurant chain, a work project", Presented as Part of the requirements for the Award of a Masters Degree in Management from the Nova – School of Business and Economics.

[6] De San Eugenio-Vela, J. (2014) "Approaches to the study of individual-landscape interaction as an evocation of intrapersonal communication", *Convergencia [online]*, 21(64): 13-38.

[7] Ratnasari S. D., Andriansyah A. S. (2014) "effect of self confident and self assessment for performance with social skill as moderating variables, *Journal of Business and management*, 16(11): 43-47.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

[۸] منفرد محمود.، و لگزیان محمد (۱۳۹۴) «تأثیر ارتباطات سازمانی اثربخش بر پیاده‌سازی معماری مدیریت منابع انسانی، پژوهشی در استانداری خراسان رضوی»، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۵ (۴): ۲۵۲-۲۲۵.

[9] Boyatzis R. E. (2009) "Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence"; *Journal of Management Development*, 28(9): 749-770.

[10] Nangle D. W., Hansen D. J., Erdley C. A., Norton P. J. (2010) "Practitioner's guide to empirically based measures of social skills", *New York: Springer.*

[11] Carter L., Murray P., Gray D. (2011) "The relationship between interpersonal relational competence and employee performance", A Developmental Model, *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(3): 213- 228.

[12] Singh, Prakash. (2013) "Influence of leaders' intrapersonal competencies on employee job satisfaction", *International Business & Economics Research Journal*, 12(10): 1289-1301.

[13] Fetro J. V., Rhodes D. L., Hey D. W. (2012) "Perceived personal and social competence: development of valid and reliable measures", *the health educator*, 42(1): 19-26.

[14] Shim M., Mercer K., Laura M., Roberts L. J., Gustafson D. H. (2015) "Communication competence, psychological well-being, and the mediating role of coping efforts among women with breast cancer: Cross-sectional and longitudinal evidence", *Women & Health*, 55(2): 400–418.

[15] Hullman G. A., Planisek A. M., Jacqueline S. R., Rebecca B. (2010) "Competence, personality, and self-efficacy: Relationships in an undergraduate interpersonal course", *Atlantic Journal of Communication*, 18, (1): 36–49.

[16] Raina R., Pande N. (2012) "Communication competence of Indian engineers in it & ites sector", *Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (3): 511-526.

[17] Qadar F. (2016) "*Self-talk: effects on emotion in interpersonal communication context*", A thesis submitted to the faculty of the department of communication in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in the graduate college the university of Arizona.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]

[18] Seal C. R., Miguel K., Alzamil A., Naumann S. E., Royce-Davis J., Drost D. (2015) "Personal-interpersonal competence assessment: A self-report instrument for student development", *Research in Higher Education Journal*, 27(1): 1-10.

[19] Fulmer B. N. (2010) "*An investigation of willingness to communicate, communication apprehension, and self-esteem in the workplace*", A thesis presented for the Master of Science degree the university of Tennessee, Knoxville.

[20] Bolan˜os R., Fontela E., Nenclares A., Pastor P. (2005) "Using interpretive structural modelling in strategic decision-making groups", *Manage Decis*, 43(6): 877–895.

[21] Azevedo S., Carvalho H., Machado C.M. (2013) "Using interpretive structural modelling to identify and rank performance measures an application in the automotive supply chain", *Baltic Journal of Management*, 8(2): 208-230.

[۲۲] آذر ع.، خسروانی ف.، جلالی ر. (۱۳۹۲) «*پژوهش در عملیات نرم رویکردهای ساختاردهی*»، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.

[23] Berko R., Aitken J. E., Wolvin A. (2010) "*Icomm: interpersonal concepts and competencies foundations of interpersonal communication*", Plymouth, UK: Rowman & Littlefield Publishing.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2024-10-12]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1396.7.4.1.2]