

## طراحی و تبیین مدل شایستگی در ارتباطات بین فردی سازمانی

حسین دامغانیان<sup>۱</sup> - عباسعلی رستگار<sup>۲</sup> - محمد یزدانی زیارت<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۲/۱۷ - تاریخ بازنگری: ۹۶/۵/۲۰ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۱۱

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی شایستگی‌های ارتباطی بین فردی در سازمان و نیز شناسایی ابعاد و تعیین نحوه تعامل بین آنهاست. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و توسعه‌ای و شامل دو بخش تحلیلی و کمی و استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است. جامعه آماری آن در بخش تحلیلی جمعی از خبرگان دانشگاهی و در بخش کمی تمام کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان خراسان شمالی می‌باشند که از طریق نمونه‌گیری گلوله‌برفی ۱۷ نفر از جامعه اول و از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۷۳ نفر از جامعه دوم به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش تحلیلی جدول ماتریسی محقق‌ساخته و در بخش کمی پرسش‌نامه‌های استاندارد هستند که پس از تعیین روایی و پایایی در بین نمونه آماری توزیع شدند. نتایج پژوهش نشان داد ابعاد مهم شایستگی ارتباطی بین فردی در سازمان عبارت‌اند از: همدلی، دیگرمحوری، خودگشودگی، مدیریت تعارض، مدیریت تعاملات، انعطاف‌پذیری، جرات‌مندی، راحتی اجتماعی، بیانگری، مستقیم و بی‌واسطه بودن، حمایت‌گری، تاثیرگذاری بر دیگران و هدف‌محوری؛ که در پنج سطح تعاملی مختلف با یکدیگر رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. نتایج این پژوهش می‌تواند مدیران و کارکنان را در شناسایی و تقویت شایستگی‌های ارتباطی بین فردی و دستیابی به ارتباطات سازمانی اثربخش یاری دهد.

**واژگان کلیدی:** سازمان، ارتباطات، شایستگی ارتباطی بین فردی، مدل‌سازی ساختاری

تفسیری

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان

۳. دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان

## مقدمه

اهمیت ارتباطات و شایستگی‌های ارتباطی در محیط‌های سازمانی غیرقابل انکار است؛ به طوری که می‌توان آن را یکی از عوامل حیاتی برای عملکرد و موفقیت شغلی دانست. به همین خاطر است که در سال‌های اخیر ارتباطات بین فردی به‌عنوان یک نیاز اساسی برای عملکرد شغلی موفق مورد توجه جدی مدیران و محققان سازمانی قرار گرفته است. به عقیده آنها توجه به انواع ارتباطات در سازمان مهم است؛ چرا که انجام هر فعالیتی اعم از برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و نظارت مستلزم برقراری ارتباط بوده و تصور اینکه سازمانی نیازمند آن نباشد دشوار است (سینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). ارتباطات بین فردی محرک اصلی اقدامات سازمانی بوده و نقش مهمی در تحقق اهداف آن دارد. به همین دلیل، امروزه استفاده از نوع اثربخش آن برای حفظ و افزایش بهره‌وری به یکی از نگرانی‌های عمده سازمان‌ها تبدیل شده است. بنابراین منطقی است که یکی از موانع اصلی موفقیت سازمانی را فقدان ارتباطات اثربخش بدانیم (کیتون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

همان‌طور که ساختارهای سازمانی تخت‌تر و شبکه‌های رهبری تبادلی تقویت می‌شوند، نیاز سازمان‌ها به کارکنانی که دارای شایستگی‌های ارتباطی بین فردی باشند نیز افزایش می‌یابد. به عقیده پیتر دراکر<sup>۳</sup> (۱۹۷۳) توان برقراری ارتباط اثربخش یکی از مهمترین مهارت‌هایی است که هر فردی در سازمان باید آن را داشته باشد. ارتباطات اثربخش کلید موفقیت در روابط بین فردی بوده و توسعه شایستگی ارتباطی یا همان توان تعامل اثربخش با دیگران لازمه آن است (راین و پاندل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). بنابراین، ضروری است سازمان‌ها روی شایستگی ارتباطی مدیران و کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند (کیونگو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). با اینکه امروزه کارفرمایان شایستگی ارتباطی را یکی از معیارهای اصلی استخدام و ارتقاء می‌دانند و مدت‌هاست که محققان نیز آن را به‌عنوان نوعی از سرمایه انسانی دانسته‌اند که برای موفقیت مدیران و کارکنان در همه سطوح و بهبود عملکرد سازمان لازم است (جونیفر، وفالد و وان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶)؛ با این حال مطالعه شایستگی ارتباطی بین فردی در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی محدود بوده و دانش ما از این شایستگی‌ها و طریقه یادگیری آنها اندک است. لذا شایستگی ارتباطی در سازمان حوزه‌ای است که نیاز به مطالعه و

1. Singh
2. Keyton et al
3. Peter Drucker
4. Raina & Pande
5. Kyongo
6. Jennifer, Wefald & van

توجه بیشتری دارد (دکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). لذا، این پژوهش سعی دارد به مطالعه ادبیات و تعاریف مختلف آن در سازمان پردازد، از شایستگی‌های ارتباطی بحث نماید، ابعاد مهم آنها را مشخص سازد، نحوه ارتباط بین آنها را تبیین نماید، و مدلی خبره‌محور از آنها ارائه دهد؛ تا از این طریق مقداری از خلاء تحقیقاتی در این حوزه را پر نموده و با تلفیق نمودن ادبیات مرتبط با ارتباطات سازمانی و شایستگی‌های ارتباطی و با ایجاد یک نگاه علمی در امورات سازمان‌ها و اثربخش نمودن نظام‌های ارتباطی در آن مبتنی بر شایستگی‌های ارتباطی، مدیران و کارکنان را متوجه این موضوع مهم ساخته و آنها را در اثربخش نمودن ارتباطات سازمانی یاری دهد.

### مبانی نظری و مرور ادبیات پژوهش

ارتباطات بین فردی فرایندی که به وسیله آن اطلاعات، معانی، و احساسات توسط افراد از طریق تبادل پیام‌های کلامی و غیر کلامی به اشتراک گذاشته می‌شود. بنابراین باید به‌طور اثربخش انجام شود تا دستیابی به اهداف سازمانی را تضمین کند (کیتون و همکاران، ۲۰۱۳). واردان و هالترمن<sup>۲</sup> (۱۹۶۸) ارتباطات سازمانی را جریان اطلاعات، مواد، درک و فهم میان افراد مختلف در سازمان، و شامل همه روش‌ها، ابزارها، شبکه‌ها، کانال‌ها، سیستم‌های ارتباطی، ساختار سازمانی، و ارتباطات بین فردی تعریف کرده‌اند. به عقیده ویلسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) ارتباطات در سازمان‌های مختلف اشاره به راه‌ها، استراتژی‌ها و ابزارهای مختلفی دارد که کارکنان از آن در فعالیت‌های ارتباطی رسمی، بین فردی، و گروهی استفاده می‌کنند (سینگ، ۲۰۱۴). ارتباطات بین فردی در سازمان به کارکنان کمک می‌کند آنچه که می‌دانند و احساس می‌کنند را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. این نوع ارتباط مستلزم کسب مهارت بوده و شایستگی ارتباطی یکی از ابعاد مهم و اصلی آن است. به عقیده هولمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) از آنجا که ارتباطات بین فردی به افراد کمک می‌کند تا نیازهای عاطفی، تعلق و کنترل خود را برآورده سازند؛ بنابراین شایستگی ارتباطی بین فردی اشاره به روشی دارد که افراد بتوانند به وسیله آن و از طریق پیام‌های خاص این نیازها و اهداف ارتباطی را محقق سازند (نولین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

مفهوم شایستگی ارتباطی بین فردی شاخه‌ای از ساختار بسیار کلی و جامع "هوش اجتماعی" است که برای اولین بار توسط ثرندایک<sup>۶</sup> (۱۹۲۰) معرفی شده است. ثرندایک هوش اجتماعی را

1. Dekay
2. Vardaman and Halterman
3. Wilson
4. Hullman
5. Nolin
6. Thorndike

توان درک دیگران و توان برقراری ارتباط با آنها می‌داند. در سال ۱۹۳۰ تحقیقات روانپزشکی، برای اولین بار واژه شایستگی ارتباطی بین فردی را به طور مستقل به کار برده و آن را توان تعامل اثربخش با دیگران تعریف کردند. به عقیده شیم و همکاران (۲۰۱۵) شایستگی ارتباطی بین فردی یک مفهوم چندبعدی و شامل ابعادی مثل همدلی، وابستگی، راحتی، و مدیریت تعاملات و غیره است. کوری و کریپ<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) شایستگی ارتباطی بین فردی را تمایل ادراک شده برای جستجوی تعامل معنادار با دیگران، حمایت‌گری، آرامش، و درک مشکلات دیگران به طور مناسب تعریف کرده‌اند (شیم و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). به عقیده بک (۲۰۱۰) شایستگی ارتباطی بین فردی اشاره به توانایی یا کیفیت ارتباط فرد در تعامل با دیگران دارد. اسپیتزبرگ و کیوپاچ<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) نیز معتقدند شایستگی ارتباطی یکی از نیازهای ضروری انسان‌ها برای تحقق اهداف بین فردی و رسیدن به رضایت روانشناختی و رفتاری است (بک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). آنها شایستگی‌های ارتباطی را به سه گروه شناختی، رفتاری و عاطفی دسته‌بندی کرده‌اند؛ که بعد شناختی مربوط به مهارت‌های تبادل و تفسیر اطلاعات افراد؛ بعد رفتاری مربوط به مهارت‌هایی برای انتخاب و اجرای استراتژی‌های مناسب برای رسیدن به اهداف شخصی، و بعد عاطفی نیز شامل تاثیر مرکز کنترل افراد بر تعاملات بین فردی و انگیزه برای ارتباط به طور شایسته و نزدیک شدن یا اجتناب از موقعیت‌های ویژه یا دستیابی به اهداف خاص در تعاملات است (پسپا و تارجا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

اسپیتزبرگ و کیوپاچ (۲۰۰۲) اظهار داشته‌اند تعریف شایستگی بستگی به زمینه آن داشته و برخورداری از شایستگی ارتباطی بین فردی برای مدیریت ارتباطات در محیط‌های مختلف و انواع تعاملات در محیط‌های کاری ضروری است. آنها شایستگی ارتباطی در زمینه سازمانی را برداشت و ادراک ارزیابانه از کیفیت تعاملات با در نظر گرفتن هنجارها و قوانین سازمانی دانسته‌اند. به عبارت دیگر، شایستگی ارتباطی در سازمان قضاوت درباره ارتباطات موفق و تحقق اهداف تعامل‌گران با استفاده از پیام‌های متناسب و اثربخش است (راین و پاندل، ۲۰۱۲). راین و پاندل (۲۰۱۲) نیز شایستگی ارتباطی در سازمان‌ها را شامل دانش از سازمان و ارتباطات، توان اجرای رفتارهای ماهرانه، و انگیزه برای اجرای آنها به طور شایسته تعریف کرده‌اند. به عقیده کیونگو (۲۰۱۶) در سازمان افرادی به لحاظ اجتماعی شایسته تلقی می‌شوند که بتوانند

1. Query and Kreps
2. Shim et al
3. Spitzberg & Cupach
4. Bakke
5. Pipsa & Tarja

ارتباطات خوبی برقرار کرده، تیم‌سازی نموده و شبکه‌های ارتباطی خود را گسترش دهند، اعمال نفوذ کنند، انتظارات خود را بفهمند و روابط معناداری با دیگران برقرار نمایند.

محققان بسیاری اهمیت ارتباطات اثربخش و شایستگی‌های ارتباطی را در سازمان‌ها شناسایی کرده‌اند. برای مثال کیونگو (۲۰۱۶) معتقد است طریقی که مدیران در محیط کار با دیگران تعامل دارند با سطح شایستگی ارتباطی آنها مشخص می‌شود. چرا که شایستگی ارتباطی بین فردی، آنها را قادر می‌سازد بهره‌وری خود را در ایجاد و حفظ روابط کاری سالم با سازمان‌ها و ذی‌نفعان داخلی و خارجی افزایش دهند. سینگ (۲۰۱۴) نیز معتقد است مدیران و کارکنان با شایستگی‌های ارتباطی بین فردی بالا می‌توانند با طیف وسیعی از افراد کار کنند، تعارضات را مدیریت و درباره اختلافات مذاکره نمایند، درخواست‌های اثربخش داشته باشند، اطلاعات را به‌طور عینی دریافت کنند، نظرات دیگران را پذیرفته و نظرات خود را درباره فعالیت‌های اساسی در روند حل مساله بیان کنند. کارتر (۲۰۱۱)، نیز معتقد است شایستگی ارتباطی در محیط کار به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. به عقیده او روابط بین کارکنان باید از طریق ارزش‌ها و استراتژی‌هایی که سودمندی دوطرفه دارند ایجاد شوند که این امر تنها از طریق شایستگی‌های ارتباطی محقق می‌شود و پاسخ ضعیف سازمان به توسعه آنها می‌تواند مانع رضایت شغلی و نیز ابقای مشکلات و مسائل مربوط به عدم همکاری و انطباق در سازمان شود. او در ادامه بیان می‌کند افراد در سازمان به لحاظ سطح شایستگی ارتباطی و میزان عملکردشان به چهار گروه برندگان، بی‌قید و رها، سواری‌بگیر و اسب سیاه همانند شکل ۱ دسته‌بندی می‌شوند.

	پایین	عملکرد	بالا
بالا	سواری‌بگیرها	برندگان	
پایین	بی‌قید و رها	اسب سیاه (برنده غیرمترقبه)	

شکل ۱: رابطه شایستگی ارتباطی با عملکرد در سازمان

همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود برندگان واقعی در سازمان کسانی هستند که با شایستگی ارتباطی بالای خود موجب عملکرد بالا می‌شوند.

### مطالعات پیشین

مبانی نظری و تجربی مختلفی در رابطه با موضوع ارتباطات و شایستگی‌های ارتباطی بین فردی وجود دارد؛ و محققان این رشته مطالعاتی هر یک به زعم خود به یک یا چند مورد از ابعاد و تاثیر مختلف آن‌ها بر یکدیگر اشاره کرده‌اند. به‌عنوان مثال، نتایج پژوهش واتانبا (۲۰۱۰) نشان داده است جرات‌مندی با کاهش استرس و اضطراب اجتماعی در تعاملات بین فردی در ارتباط است. نتایج تحقیق حسن، مقصود و نوید ریاض (۲۰۱۱) نشان داده است وجود جو ارتباطی حمایت‌گرانه در ارتباطات موجب کاهش تعارضات بین فردی می‌شود. نتایج تحقیق چو، روهل، و بورمستر (۲۰۱۳) نشان داده است همدلی و صمیمیت در ارتباطات بین فردی بر مدیریت تعارض موثر هستند. نتایج تحقیق ترو آلوس و همکاران (۲۰۱۶) نشان داده است بین راحتی اجتماعی و بیانگری رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج تحقیق گوبوی، وبر و بولکان (۲۰۰۹) نشان داده است مستقیم و بی‌واسطه بودن کلامی و غیر کلامی موجب اثربخشی ارتباطات و یادگیری بهتر می‌شود. نتایج تحقیق آیکاوا، اوشیرو و یوکوگاوا (۲۰۱۰) نشان داده است خودگشودگی مناسب موجب جذابیت بین فردی و بهبود ارتباطات می‌شود. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد تاکنون پژوهش‌های مختلفی پیرامون ارتباطات و شایستگی‌های ارتباطی بین فردی و ابعاد مختلف آن انجام شده است، اما خلأی که در این پژوهش‌ها احساس می‌شود آن است که غالباً ابعاد شایستگی ارتباطی بین فردی به‌صورت جداگانه در نظر گرفته شده و محققان به‌صورت کمی به بررسی تاثیر یا ارتباط بین یک یا دو بعد از عناصر آنها با یکدیگر در زمینه‌هایی غیر از زمینه سازمانی پرداخته‌اند؛ و پژوهشی که بخواهد ابعاد و مولفه‌های اصلی شایستگی ارتباطی بین فردی و نحوه ارتباط بین آنها را با یکدیگر ببیند و آنها را از دیدگاه خبرگان دانشگاهی متخصص در رشته مدیریت و زمینه سازمانی بررسی نماید دیده نمی‌شود؛ لذا تحقیق حاضر به دنبال پر کردن این خلأ می‌باشد.

### سوالات و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر به دلیل بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری

تفسیری، شناسایی و تجزیه و تحلیل تعامل بین ابعاد شایستگی ارتباطی بین فردی جهت تسهیل ارتباطات سازمانی اثربخش و ارائه مدلی خبره محور در این زمینه می باشد، لذا سؤالات پژوهش به این صورت مطرح می شوند که: (۱) ابعاد مهم شایستگی های ارتباطی بین فردی تسهیل کننده ارتباطات سازمانی اثربخش کدامند؟؛ (۲) تعامل درونی این ابعاد چگونه است؟؛ (۳) مدل تعامل بین این ابعاد و سطوح تأثیر آنها چگونه است؟؛ (۴) تحلیل مدل تعامل بین این ابعاد بر اساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی چگونه است؟

بعد از استخراج ابعاد مهم شایستگی ارتباطی بین فردی (جدول ۳) و ارائه مدل ساختاری تفسیری آنها (شکل ۲) به منظور بررسی میزان تاثیر و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر از دیدگاه کارکنان، فرضیاتی به صورت زیر مطرح می شوند.

- ۱- جرات مندی در ارتباطات بین فردی بر مستقیم و بی واسطه بودن موثر است.
- ۲- بیانگری در ارتباطات بین فردی بر مستقیم و بی واسطه بودن موثر است.
- ۳- راحتی اجتماعی در ارتباطات بین فردی بر مستقیم و بی واسطه بودن موثر است.
- ۴- ...
- ۲۷- انعطاف پذیری در ارتباطات بین فردی بر هدف محوری موثر است.

### روش پژوهش

در این پژوهش از دو جامعه آماری متفاوت استفاده شده است. جامعه آماری اول جمعی از افراد خبره دانشگاهی در رشته مدیریت و صاحب نظر در زمینه رفتار و ارتباطات سازمانی هستند که به منظور طراحی مدل ساختاری تفسیری شایستگی های ارتباطی بین فردی در سازمان استفاده شده اند؛ که ۱۷ نفر از آنها با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. از این تعداد ۲ نفر خانم و ۱۵ نفر آقا؛ ۶ نفر استاد تمام، ۴ نفر دانشیار، و ۷ نفر استادیار می باشند. ۶۰٪ از آنها در دانشگاه های تهران و بقیه اساتید سایر استان ها می باشند؛ و ۷۰٪ از آنها دارای سابقه هیات علمی بالاتر از ۱۰ سال بوده و میانگین سنی آنها ۵۰ سال است. از آنجا که این پژوهش تفسیری و نتایج آن خبره محور 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؛ که به توصیه وارفیلد<sup>۱</sup> (۱۹۷۴)، به نقل از آذر،

خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲)، که ارائه دهنده روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است تعداد ۱۵ تا ۲۵ نفر خیره، نمونه خوب و قابل دفاعی در این نوع مدل‌سازی است. جامعه آماری دوم متشکل از تمامی کارکنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی استان خراسان شمالی در سال ۱۳۹۶ به حدود ۱۲۵۷۳ نفر می‌باشند که با استفاده از جدول کوکران ۳۷۳ نفر از آنها به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. سپس با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده نمونه مورد نظر از هر دستگاه انتخاب شد که ۷۰ آنها مرد و بقیه زن؛ ۳۶ نفر کمتر از ۳۰ سال، ۱۱۷ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۴۹ نفر ۴۱ تا ۵۰ سال و ۷۱ نفر نیز بالای ۵۰ سال سن داشته‌اند؛ همچنین ۳۲ نفر دارای مدرک تحصیلی دیپلم و زیر دیپلم، ۸۸ نفر فوق‌دیپلم، ۱۴۱ نفر لیسانس، ۹۶ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۱۶ نفر نیز دارای مدرک دکترا بودند. نمونه آماری کارکنان به‌منظور آزمون روابط بین ابعاد در مدل ساختاری تفسیری استفاده شده است.

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و توسعه‌ای بوده و بر اساس روش انجام، توصیفی-پیمایشی است. از نظر نوع پژوهش نیز تحلیلی و کمی است که بخش تحلیلی آن از طریق مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شده است. ابعاد شایستگی ارتباطی بین فردی با استفاده از ادبیات تحقیق و تجمیع تمامی طبقه‌بندی‌ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه و نظرخواهی از خبرگان تعیین شدند. در بخش تحلیلی پژوهش برای تعیین رابطه بین متغیرها توسط خبرگان از یک جدول ماتریسی محقق‌ساخته به نام ماتریس خود تعاملی ساختاری که بر اساس مقایسه‌های زوجی ما بین مؤلفه‌ها به‌صورت یک ماتریس مربعی همانند جدول ۴ طراحی شده بود استفاده شد. خبرگان با استفاده از نمادهای مورد استفاده در این روش که شرح آن در زیر آمده است به تعیین روابط بین متغیرها پرداختند. برای گردآوری نظرات کارکنان از پرسش‌نامه‌های استاندارد شایستگی ارتباطی بین فردی روبین و مارتین (۱۹۹۴) و فتر و (۲۰۰۰)، پس از تایید روایی آنها توسط اساتید مربوطه و سنجش پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ همانند جدول ۲ و از طریق مقیاس لیکرت استفاده شده است.



جدول ۲: ضریب آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	تعداد سوال	منبع سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت تعارض	۷	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۸۷۷
تأثیر گذاری بر دیگران	۵	فترو (۲۰۰۰)	۰/۸۷۰
همدلی	۶	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۸۹۷
انعطاف پذیری	۶	فترو (۲۰۰۰)	۰/۸۶۰
جرأت مندی	۷	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۸۴۱
خود گشودگی	۵	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۸۷۲
حمایت گری	۷	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۸۷۸
دیگرمحوری	۱۰	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۹۰۹
بیانگری	۷	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۸۱۰
مدیریت تعاملات	۷	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۸۶۷
هدف محوری	۷	فترو (۲۰۰۰)	۰/۸۹۲
راحتی اجتماعی	۵	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۸۱۶
مستقیم و بی واسطه بودن	۵	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۸۳۵
همه سوالات	۸۴	روبین و مارتین (۱۹۹۴)	۰/۹۸۲

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود میزان آلفای کرونباخ همه متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ است که بیانگر پایایی خوب پرسش نامه می باشد.

روش تجزیه و تحلیل داده ها در بخش تحلیلی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری است. این مدل سازی یک روش شناسی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده قلمداد می شود که مدل های ذهنی و شناختی مبهم را به مدل های شفاف خوب تعریف شده تبدیل می کند؛ و در واقع روشی مؤثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف اهمیت بر یکدیگر آثار متقابل داشته و می توان با استفاده از آن، وابستگی های بین متغیرهای کیفی مسئله را کشف، تحلیل و ترسیم کرد. بعد از ترسیم مدل بر اساس دیدگاه خبرگان به منظور بررسی میزان و نوع رابطه بین ابعاد آن، پرسش نامه شایستگی ارتباطی بین فردی بین کارکنان توزیع و نظر آنها جمع آوری گردید. در بخش تحلیلی به

پیروی از آزدو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، به منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش از روش مثلث‌بندی<sup>۲</sup> «داده» و «محقق» استفاده شده است چرا که در انجام آن از منابع اطلاعاتی و خبرگان مختلف بهره گرفته شده است. از آنجا که مولفه‌های پژوهش از ادبیات مرتبط با حوزه شایستگی‌های ارتباطی استخراج و مود تایید خبرگان همان حوزه قرار گرفته‌اند لذا روایی سازه نیز دارند. به منظور دستیابی به روایی درونی که با حذف کلیه عوامل مداخله‌گر و تعبیر و تفسیر درست اطلاعات سروکار دارد، هدف از انجام مطالعه، تعریف متغیرها 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 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 گردید؛ که رعایت این موارد این اطمینان را ایجاد می‌کند که نظرات آنها بر یکدیگر تاثیری نداشته باشد. در گام بعد نظرات اخذ شده ترکیب و تجزیه و تحلیل شدند و یک همگرایی در نوع روابط بین ابعاد شناسایی شد. لذا با استفاده از روش مثلث‌بندی از روایی و پایایی تحقیق اطمینان حاصل گردید. از آنجا که داده‌ها در در بخش کمی این تحقیق به صورت رتبه‌ای جمع‌آوری می‌شوند پس از بررسی نرمال بودن توزیع آنها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای سنجش میزان تاثیر و نوع رابطه بین آنها از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی ساده با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

روش اجرا در بخش مدل‌سازی ساختاری تفسیری با استفاده از گام‌های هفت‌گانه آن به صورت زیر بوده است (آذر و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۲۶۸-۲۵۷):

گام اول: شناسایی متغیرهای مربوط به پژوهش. در این مرحله با بررسی ادبیات و نظرخواهی از خبرگان، ابعاد شایستگی ارتباطی بین فردی استخراج و دسته‌بندی شدند. در جدول ۳ هر بعد و تعریف خلاصه‌ای از آن و چند مورد از منابعی که این بعد و مفاهیم نزدیک به آن به عنوان شایستگی بین فردی اشاره شده آمده است.

1. Azevedo et al

2. Triangulation

جدول ۳. ابعاد شایستگی بین فردی در ارتباطات سازمانی

شماره	شایستگی	تعریف و زیرمجموعه‌ها	نویسندگان
۱	حمایت‌گری	تایید دیگران به صورت کلامی و غیر کلامی، توصیف و نه ارزیابی آنها؛ صمیمیت، خونگرمی، برابری طلبی، توسعه جو اعتماد، عدم غلبه بر دیگری، مراقبت، محبت، تسلی دادن و کمک به دیگران	شیم و همکاران (۲۰۱۵)؛ پیسپا و تارجا (۲۰۱۳)؛ حسن و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)
۲	انعطاف‌پذیری رفتاری	توانایی و تمایل برای سازگاری و توافق - پذیری با دیگران؛ انطباق‌پذیری، توانایی برای همکاری، تناسب	پیسپا و تارجا (۲۰۱۳)؛ فتر و <sup>۲</sup> (۲۰۰۰)؛ روبین و مارتین <sup>۳</sup> (۱۹۹۴)
۳	خودگشودگی مناسب	افشای اندیشه‌ها و احساسات به شیوه‌ای که منطبق با زمان، مکان و انتظارات باشد.	شیم و همکاران (۲۰۱۵)؛ آیکاول و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)؛ فتر و (۲۰۰۰)
۴	جرات‌مندی	ایستادگی بر حقوق خود بدون زیر پا گذاشتن و انکار حقوق دیگران در ارتباطات	پیسپا و تارجا (۲۰۱۳)؛ واتاناب <sup>۵</sup> (۲۰۱۰)؛ فتر و (۲۰۰۰)
۵	راحتی اجتماعی	احساس راحتی، عدم هیجان و ارتباط‌گریزی کم در تعاملات روزانه، و نیز توانایی برای حفظ خونسردی و آرامش در طول تعاملات	ترو-آلوس <sup>۶</sup> (۲۰۱۶)؛ شیم و همکاران (۲۰۱۵)؛ پیسپا و تارجا (۲۰۱۳)
۶	همدلی	ایجاد احساس مشترک و درک کردن احساس دیگران؛ درک عاطفی، آگاهی اجتماعی، دیدگاه‌گیری، توان نقش‌پذیری و قرار دادن خود به جای دیگری، دلسوزی کردن	شیم و همکاران (۲۰۱۵)؛ پیسپا و تارجا (۲۰۱۳)؛ چاو <sup>۷</sup> (۲۰۱۳)
۷	مدیریت تعاملات	توانایی برای اداره کردن تشریفات که در گفتگوهای روزمره وجود دارد؛ مثل مشخص کردن موضوعاتی که باید به بحث گذاشته شوند، رعایت نوبت، شروع و پایان گفتگو، توسعه موضوعات گفتگو، تغییر موضوعات و کنترل تسهیم گفتگو.	شیم و همکاران (۲۰۱۵)؛ پیسپا و تارجا (۲۰۱۳)؛ روبین و مارتین (۱۹۹۴)

- Hassan et al
- Fetro
- Rubin & Martin
- Aikawa et al
- Watanabe
- Torro-Alves
- Chow

۸	بیانگری	سلاست گفتار و توانایی برای بیان افکار و احساسات به صورت کلامی و غیر کلامی؛ استفاده از کلمات مناسب، استفاده مناسب از زبان بدن، شیوایی و رسایی کلام	ترو-آلوس (۲۰۱۶)؛ فترو (۲۰۰۰)؛ روین و مارتین (۱۹۹۴)
۹	مستقیم و بی واسطه بودن	در دسترس و نزدیک بودن برای ارتباطات؛ شخصا در فرایند ارتباطات حضور داشتن و ایجاد احساس نزدیکی و صمیمیت با شریک ارتباطی	گودبوی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۰۹)؛ فترو (۲۰۰۰)؛ روین و مارتین (۱۹۹۴)
۱۰	هدف محوری	توانایی رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و کسب لذت و رضایت از ارتباط؛ اثربخشی، کنترل محیطی، رضایتمندی	سینگ (۲۰۱۴)؛ فترو (۲۰۰۰)؛ روین و مارتین (۱۹۹۴)
۱۱	دیگر محوری	توانایی برای تمرکز کردن و توجه به شریک ارتباطی، گوش دادن، بها دادن، نشان دادن تمایل، توجه و علاقه به عقاید و نظرات دیگران؛ احترام گذاشتن به دیگران، تحمل دیدگاه های دیگران، توجه به نیازهای دیگران، کمک به دیگران	شیم و همکاران (۲۰۱۵)؛ فترو (۲۰۰۰)؛ روین و مارتین (۱۹۹۴)
۱۲	تاثیر گذاری بر دیگران	تاثیر و نفوذ بر دیگران، متقاعد کردن دیگران؛ مدیریت تصویرپردازی مثبت دیگران، کسب موافقت دیگران	پیسپا و تارجا (۲۰۱۳)؛ سینگ (۲۰۱۴)؛ فترو (۲۰۰۰)
۱۳	مدیریت تعارض	شناسایی حوزه های توافق و عدم توافق و مدیریت تنوع، حل مساله، مدارا، تحمل تعارض، مدیریت تنوع، تحمل ابهام	سینگ (۲۰۱۴)؛ روین و مارتین (۱۹۹۴)؛ فترو (۲۰۰۰)

همان طور که در جدول ۳ دیده می شود، در این گام که با هدف شناسایی متغیرها و عناصر صورت می گیرد، ۱۳ مورد از ابعاد مهم شایستگی ارتباطی بین فردی شناسایی شدند؛ لذا جدول ۱ به سوال اول پژوهش با این عنوان که ابعاد مهم شایستگی های ارتباطی بین فردی تسهیل کننده ارتباطات سازمانی اثربخش کدامند پاسخ می دهد.

گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری. در این مرحله، متغیرها به صورت دو به دو توسط خبرگان بررسی شدند و آنها با استفاده از گزاره های؛ اگر سطر به لحاظ سلسله مراتب تقدم و تاخر مقدمه ستون است و بر آن تاثیر دارد، با گذاشتن حرف V؛ اگر ستون مقدمه سطر است و بر آن تاثیر دارد حرف A؛ هنگامی که سطر و ستون مقدمه یکدیگرند و بر هم تاثیر

می‌گذارند حرف X؛ و هنگامی که سطر و ستون بر یکدیگر تقدم و تاخر و تاثیر ندارند حرف O در جدول؛ به تعیین روابط بین متغیرها پرداختند. جدول ۴ خلاصه نظرات خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول ۴: نتایج به دست آمده از پرسش‌نامه

شماره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱		V	V	O	A	X	V	O	A	V	X	V	V
۲			A	A	A	A	X	A	A	V	A	X	X
۳				A	A	V	O	A	A	V	A	V	V
۴					X	O	V	X	V	V	O	V	V
۵						V	V	X	V	V	V	V	V
۶							V	O	A	V	X	V	V
۷								A	A	V	A	X	X
۸									V	V	O	V	O
۹										V	V	V	V
۱۰											A	A	A
۱۱												V	V
۱۲													X
۱۳													

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود در گام دوم، روابط داخلی بین ابعاد توسط خبرگان مشخص شده است. این جدول به سوال دوم پژوهش با این عنوان که ارتباطات درونی ابعاد شایستگی ارتباطی بین فردی چگونه می‌باشد پاسخ داده است؛ و اینکه چه ابعادی با یکدیگر رابطه دارند و کدام یک بر دیگری موثر می‌باشد، کدام بر یکدیگر اثر متقابل داشته و اینکه کدام هیچ رابطه‌ای با یکدیگر ندارند را از دیدگاه خبرگان تعیین کرده است.

گام سوم و چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی. در گام سوم از طریق تبدیل نمادهای A و O به "۰" و X و V به "۱"، ماتریس خودتعاملی به ماتریس دودویی تبدیل شد، که ماتریس دسترسی اولیه نامیده می‌شود. در گام چهارم با وارد کردن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها در

ماتریس دسترسی اولیه، ماتریس دسترسی نهایی همانند جدول ۵ به دست آمد. منظور از انتقال- پذیری آن است که اگر متغیر A بر متغیر B تاثیر داشته باشد و متغیر B بر متغیر C تاثیر بگذارد A بر C نیز تاثیر می‌گذارد. در جدول ۵ عددهای زیر خط‌دار (-) در ماتریس دسترسی اولیه صفر هستند.

جدول ۵. ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۹
۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۵
۳	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۹
۴	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
۶	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۰
۷	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۵
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
۹	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱۱
۱۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۱۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۹
۱۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۵
۱۳	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۵
وابستگی	۷	۱۲	۸	۵	۳	۸	۱۲	۳	۴	۱۳	۸	۱۲	۱۲	۱۲

همان‌طور که در جدول ۵ دیده می‌شود، در گام سوم نمادهای V, A, X, O به عددهای ۰ و ۱ تبدیل شدند؛ که این مرحله به منظور انجام گام‌های دیگر و پاسخ به سوال سوم پژوهش و بررسی مدل روابط و سطوح تأثیر ابعاد شایستگی ارتباطی بین فردی انجام شده است. در گام چهارم تمام روابط ثانویه بین متغیرها بررسی شده است. به عنوان مثال چون عامل ۴ بر عامل ۹ موثر است و عامل ۹ بر عامل ۶ موثر است، بنابراین بر اساس قاعده انتقال‌پذیری، باید عامل ۴ بر عامل ۶ نیز موثر باشد؛ که این انتقال‌پذیری با تبدیل عدد ۰ در گام سوم به عدد ۱ در گام چهارم انجام شده است. سایر عوامل نیز به همین صورت مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این ماتریس، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک

متغیر از جمع تعداد متغیرهای متاثر از آن و خود متغیر به دست می آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آنها تاثیر می پذیرد و خود متغیر به دست می آید. این دو گام نیز مقدمه گام بعدی بوده و در راستای پاسخ به سوال سوم تحقیق انجام می شود و مستقیماً به هیچ یک از سوالات تحقیق پاسخ نمی دهند.

گام پنجم: بخش بندی سطح. در این مرحله بر اساس جدول ۵ و با توجه به کوچک ترین مجموع فراوانی در ستون مجموع خروجی و مجموع مشترک، ابعاد همانند جدول ۶ سطح بندی شدند.

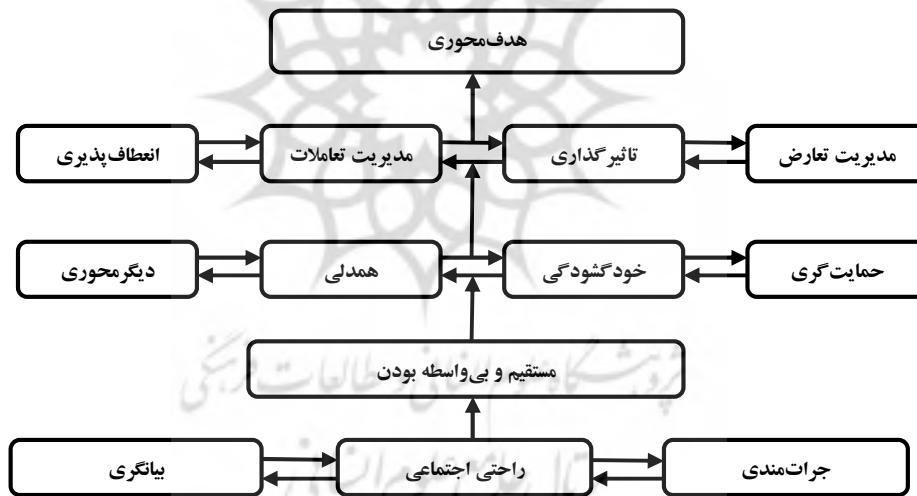
جدول ۶. تکرار اول تا پنجم بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

شماره	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	-۱۱-۱۰-۷-۶-۳-۲-۱ ۱۳-۱۲	۱۱-۹-۸-۶-۵-۳-۱	۱-۳-۶-۱۱	سه
۲	۱۳-۱۲-۱۰-۷-۲	-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۱۳-۱۲-۱۱	-۱۰-۷-۲ ۱۳-۱۲	دو
۳	-۱۱-۱۰-۷-۶-۳-۲-۱ ۱۳-۱۲	۱۱-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۱	۱۱-۶-۳-۱	سه
۴	-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۲ ۱۳-۱۲-۱۱-۱۰	۸-۶-۵-۴	۸-۶-۵-۴	پنج
۵	-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۳-۱۲-۱۱-۱۰	۸-۵-۴	۸-۵-۴	پنج
۶	-۱۰-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۳-۱۲-۱۱	۱۱-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۱	۱۱-۶-۳-۱	سه
۷	۱۳-۱۲-۱۰-۷-۲	-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲ ۱۳-۱۲-۱۱	۱۳-۱۲-۷-۲	دو
۸	-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹	۸-۵-۴	۸-۵-۴	پنج
۹	-۹-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۳-۱۲-۱۱-۱۰	۹-۸-۵-۴-۱	۹	چهار
۱۰	۱۰	-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۱۳-۱۲-۱۱-۱۰	۱۰	یک
۱۱	-۱۱-۱۰-۷-۶-۳-۲-۱ ۱۳-۱۲	۱۱-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۱	۱۱-۶-۳-۱	سه

دو	۱۳-۱۲-۷-۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۱۳-۱۲-۱۰-۷-۲	۱۲
		۱۱-۱۲-۱۳		
دو	۱۳-۱۲-۷-۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۱۳-۱۲-۱۰-۷-۲	۱۳
		۱۱-۱۲-۱۳		

همان‌طور که در جدول ۶ دیده می‌شود در گام پنجم و در اولین مرحله سطح‌بندی، عنصر شماره ۱۰ به علت یکسان بودن مجموعه خروجی و مشترک آن در سطح اول؛ عناصر ۲، ۷، ۱۲ و ۱۳ بعد از تکرارهای مختلف و حذف عنصر ۱۰، در سطح دوم؛ عناصر ۱، ۳، ۶ و ۱۱ بعد از حذف عناصر تعیین سطح شده، در سطح سوم؛ عنصر ۴ در سطح چهارم؛ و عناصر ۴، ۵، ۸ و ۱۲ نیز در سطح پنجم قرار گرفته‌اند. این جدول در راستای پاسخ به سوال سوم و تعیین مدل روابط و سطوح تأثیر آن‌ها بوده است که این امر در گام ششم محقق گردیده است.

گام ششم: در این مرحله با توجه به سطح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی، مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال‌پذیری‌ها، مدل نهایی همانند شکل زیر به دست آمده است.



شکل ۲. مدل ساختاری تفسیری شایستگی در ارتباطات بین فردی سازمانی

شکل ۲ به سوال سوم تحقیق پاسخ داده و مدل ابعاد شایستگی‌های ارتباطی بین فردی بر اساس سطوح مختلف تأثیر آنها را نشان می‌دهد. همان‌طور که دیده می‌شود این مدل از پنج سطح تعاملی مختلف تشکیل شده است که برگرفته از سطح‌بندی‌های انجام شده در جدول ۴ می‌باشند. روابط یک سویه و دو سویه نیز برگرفته از نمادهای جدول ۲ می‌باشند. به عنوان مثال



رابطه دوسویه بین جرات‌مندی و راحتی اجتماعی برگرفته از نماد  $x$  و بقیه روابط نیز به همین صورت می‌باشند. این مدل نشان می‌دهد عناصری که در سطح بالاتر هستند تاثیر گذاری کمتری داشته و تحت تاثیر سایر عناصر در سطوح زیرین خود می‌باشند. برای مثال عنصر هدف محوری در بالاترین سطح تحت تاثیر عناصر سطوح پایین‌تر از خود می‌باشد و عناصر دیگر نیز به همین صورت.

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی. از طریق جمع کردن ورودی‌های "۱" در هر سطر و ستون، قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها به دست می‌آید. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها می‌توان یک دستگاه مختصات تعریف و آن را به چهار قسمت تقسیم کرد. متغیرهای خودمختار با قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف؛ متغیرهای وابسته با قدرت نفوذ ضعیف، اما وابستگی بالا؛ متغیرهای پیوندی با قدرت نفوذ و وابستگی بالا؛ و متغیرهای مستقل با قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین. نمودار ۱ این قسمت‌ها را نشان می‌دهد.

نمودار ۱. نمودار قدرت نفوذ-وابستگی

	۱۳		۵۸																		
	۱۲			۴																	
	۱۱			۹																	
	۱۰			نفوذ					۶												
	۹								۱	۱۱,۳											
	۸																				
	۷																				
	۶																				
قدرت نفوذ	۵																			۲,۷,۱۲,۱۳	
	۴																				
	۳																				
	۲																				
	۱																				۱۰
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳							
																میزان وابستگی					

نمودار ۱ به سوال چهارم تحقیق پاسخ داده و تحلیل مدل روابط شایستگی‌های بین فردی را بر اساس قدرت نفوذ- وابستگی آنها در گام هفتم را نشان می‌دهد. همانطور که در این شکل دیده می‌شود و بر اساس توضیحات گفته شده در مورد ساختار آن، عناصر ۲، ۷، ۱۲، ۱۳ در ناحیه دوم واقع شده است؛ که بیانگر آن است که این عناصر بیشترین وابستگی را دارند، عناصر ۱، ۳، ۶، ۱۱ در ناحیه سوم قرار گرفته‌اند که نشان می‌دهد این عناصر قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند؛ و عناصر ۴، ۵، ۸ و ۹ در ناحیه چهارم قرار گرفته‌اند که نشان دهنده آن است که این عناصر قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند و می‌توانند بیشترین تاثیر را در ارتقای شایستگی بین فردی در سازمان داشته باشند.

### آزمون فرضیه‌ها

به منظور بررسی وضعیت نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف همانند جدول ۷ استفاده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

وضعیت	سطح معنی داری قابل قبول	سطح معنی داری	Kolmogorov-Smirnov Z	تعداد	متغیر
نرمال	۰/۰۵	۰/۴۰۳	۰/۱۶۵	۳۷۳	مدیریت تعارض
نرمال	۰/۰۵	۰/۶۹۸	۰/۱۸۵	۳۷۳	تأثیرگذاری بر دیگران
نرمال	۰/۰۵	۰/۸۱۹	۰/۱۶۹	۳۷۳	همدلی
نرمال	۰/۰۵	۰/۱۴۲	۱/۱۵۷	۳۷۳	انعطاف پذیری
نرمال	۰/۰۵	۰/۳۷۳	۰/۱۵۰	۳۷۳	جرات مندی
نرمال	۰/۰۵	۰/۴۰۴	۰/۱۶۸	۳۷۳	خودگشودگی
نرمال	۰/۰۵	۰/۳۲۷	۰/۱۳۸	۳۷۳	حمایت‌گری
نرمال	۰/۰۵	۰/۵۲۴	۰/۱۳۷	۳۷۳	دیگر محوری
نرمال	۰/۰۵	۰/۷۰۴	۰/۱۴۳	۳۷۳	بیانگری
نرمال	۰/۰۵	۰/۱۳۵	۱/۱۳۲	۳۷۳	مدیریت تعاملات
نرمال	۰/۰۵	۰/۳۸۶	۰/۱۴۵	۳۷۳	هدف محوری
نرمال	۰/۰۵	۰/۴۶۹	۰/۱۷۲	۳۷۳	راحتی اجتماعی
نرمال	۰/۰۵	۰/۴۱۵	۰/۱۷۵	۳۷۳	مستقیم و بی‌واسطه بودن

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری کلیه مؤلفه‌ها بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد، لذا با اطمینان ۹۵٪ فرض صفر پذیرفته می‌شود و می‌توان گفت توزیع کلیه مؤلفه‌های تحقیق نرمال هستند.

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، برای سنجش فرضیه‌ها می‌توان از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. از آنجا که مقیاس متغیرها کمی می‌باشد، درباره فرضیات تحقیق با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون وجود رابطه معنی‌دار بین متغیرها بررسی شده است. چنانچه  $(p < 0/05)$  به دست آید، فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه معنی‌دار بین متغیرها رد شده و می‌توان چنین ادعا نمود که بین متغیرهای مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد هر یک از متغیرها در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱	جرأت‌مندی	مستقیم و بی‌واسطه بودن	۰/۱۹۲**	۰/۰۰۰	همبستگی مثبت و معنی‌دار
۲	راحتی اجتماعی	مستقیم و بی‌واسطه بودن	۰/۵۵۵**	۰/۰۰۰	همبستگی مثبت و معنی‌دار
۳	بیانگری	مستقیم و بی‌واسطه بودن	۰/۶۳۴**	۰/۰۰۰	همبستگی مثبت و معنی‌دار
۴		حمایت‌گری	۰/۷۱۸**	۰/۰۰۰	همبستگی مثبت و معنی‌دار
۵	مستقیم و بی‌واسطه بودن	خودگشودگی	۰/۷۲۶**	۰/۰۰۰	همبستگی مثبت و معنی‌دار
۶	بی‌واسطه بودن	همدلی	۰/۷۵۵**	۰/۰۰۰	همبستگی مثبت و معنی‌دار
۷		دیگرمحوری	۰/۵۹۱**	۰/۰۰۰	همبستگی مثبت و معنی‌دار
۸	حمایت‌گری	مدیریت تعارض	۰/۵۶۰**	۰/۰۰۰	همبستگی مثبت و معنی‌دار
۹		مدیریت	۰/۶۳۳**	۰/۰۰۰	همبستگی مثبت و معنی‌دار

و معنی دار	معنی دار	تعاملات	
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۶۳۲**	تأثیر گذاری بر دیگران
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۷۶۳**	انعطاف پذیری
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۶۰۱**	مدیریت تعارض
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۶۰۹**	مدیریت تعاملات
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۷۳۷**	تأثیر گذاری بر دیگران
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۶۵۳**	انعطاف پذیری
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۶۳۰**	مدیریت تعارض
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۵۹۰**	مدیریت تعاملات
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۶۵۵**	تأثیر گذاری بر دیگران
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۶۶۲**	انعطاف پذیری
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۵۳۳**	مدیریت تعارض
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۵۴۶**	مدیریت تعاملات
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۵۸۳**	تأثیر گذاری بر دیگران
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۵۶۲**	انعطاف پذیری
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۵۸۵**	هدف محوری مدیریت تعارض

خودگشودگی

همدلی

دیگر محوری

همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۵۶۷**	هدف محوری	مدیریت تعاملات	۲۵
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۵۶۴**	هدف محوری	تأثیر گذاری بر دیگران	۲۶
همبستگی مثبت و معنی دار	۰/۰۰۰	۰/۵۶۰**	هدف محوری	انعطاف پذیری	۲۷

همان طور که در جدول ۸ مشاهده می شود با توجه به سطح معنی داری به دست آمده که کوچکتر از ۰/۰۵ است می توان گفت فرض صفر رد و فرض مقابل مبنی بر وجود همبستگی معنی دار پذیرفته می شود و با توجه به مثبت بودن ضریب آن، می توان گفت همبستگی مثبت و معنی داری بین متغیرها وجود دارد.

به منظور بررسی قطعیت وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و وابسته و آزمون فرضیه - های پژوهش برای سنجش مدل نهایی به دست آمده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری از دیدگاه خبرگان، بر اساس نظر کارکنان از آزمون رگرسیون خطی ساده همانند جدول ۹ استفاده شده است.

جدول ۹. نتایج آزمون رگرسیون خطی ساده بین متغیرها

شماره فرضیه	متغیر مستقل	فرضیه	ضریب تعیین	ANOVA (sig)	سطح معنی داری قابل قبول	مقدار ثابت	ضرایب ضریب متغیر مستقل
۱	جرأت مندی	جرأت مندی بر مستقیم و بی واسطه بودن مؤثر است.	۰/۳۰۸	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۹/۰۰۰	۰/۴۰۲
۲	راحتی اجتماعی	راحتی اجتماعی بر مستقیم و بی واسطه بودن مؤثر است.	۰/۸۳۵	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۲/۴۳۸	۰/۸۸۵
۳	بیانگری	بیانگری بر مستقیم و بی واسطه بودن مؤثر است.	۰/۴۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۶/۵۰۸	۰/۵۲۵
۴	مستقیم و بی واسطه بودن	مستقیم و بی واسطه بودن بر حمایت گری مؤثر است.	۰/۵۱۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۶/۴۶۱	۱/۰۰۶

۰/۷۹۷	۴/۰۹۰	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۲۷	مستقیم و بی واسطه بودن بر خودگشودگی مؤثر است.	۵
۰/۰۱۰	۳/۱۰۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۷۱	مستقیم و بی واسطه بودن بر همدلی مؤثر است.	۶
۱/۲۳۸	۱۷۰ ۱۳	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۴۹	مستقیم و بی واسطه بودن بر دیگر- محوری مؤثر است.	۷
۰/۵۷۰	۱۵۶۱ ۱۱	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۱۴	حمایت گری بر مدیریت تعارض مؤثر است.	۸
۰/۶۳۶	۹/۶۶۱	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۰۱	حمایت گری بر مدیریت تعاملات مؤثر است.	۹
۰/۴۷۷	۷/۷۴۳	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۰۰	حمایت گری بر تأثیر گذاری مؤثر است.	۱۰
۰/۶۳۷	۵/۴۹۸	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۸۳	حمایت گری بر انعطاف پذیری مؤثر است.	۱۱
۰/۷۸۰	۱۰۶۸ ۱۱	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۶۱	خودگشودگی بر مدیریت تعارض مؤثر است.	۱۲
۰/۷۸۰	۱۹۳۳ ۱۰	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۷۱	خودگشودگی بر مدیریت تعاملات مؤثر است.	۱۳
۰/۷۱۰	۶/۱۸۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۴۴	خودگشودگی بر تأثیر گذاری مؤثر است.	۱۴
۰/۶۹۵	۸/۵۲۳	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۲۶	خودگشودگی بر انعطاف پذیری مؤثر است.	۱۵
۰/۶۷۲	۱۰۳۰ ۱۱	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۹۷	همدلی بر مدیریت تعارض مؤثر است	۱۶

حمایت-  
گریخودگشود  
گی

۰/۶۲۰	۱/۰۱ ۲۱	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۴۸	همدلی بر مدیریت تعاملات مؤثر است.	۱۷
۰/۵۱۸	۸/۳۴۳	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۲۹	همدلی بر تأثیر گذاری مؤثر است.	۱۸
۰/۵۷۹	۸/۹۵۵	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۳۸	همدلی بر انعطاف- پذیری مؤثر است.	۱۹
۰/۳۶۲	۱/۹۷۷ ۱۲	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۲۸۴	دیگرمحوری بر مدیریت تعارض مؤثر است	۲۰
۰/۳۶۶	۱/۷۰۲ ۱۲	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۲۹۸	دیگرمحوری بر مدیریت تعاملات مؤثر است.	۲۱
۰/۲۹۴	۹/۳۰۳	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۴۰	دیگرمحوری بر تأثیر گذاری مؤثر است.	دیگر- محوری ۲۲
۰/۳۶۴	۸/۶۷۴	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۲۵	دیگرمحوری بر انعطاف پذیری مؤثر است.	۲۳
۰/۵۹۰	۱/۴۹۳ ۱۰	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۴۲	مدیریت تعارض بر هدف محوری مؤثر است.	مدیریت تعارض ۲۴
۰/۵۷۹	۱/۸۵۲ ۱۰	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۲۱	مدیریت تعاملات بر هدف محوری مؤثر است.	مدیریت تعاملات ۲۵
۰/۷۶۷	۱/۵۸۶ ۱۰	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۱۸	تأثیر گذاری بر هدف محوری مؤثر است.	تأثیر گذاری بر دیگران ۲۶
۰/۶۸۸	۱/۷۸۳ ۱۰	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۱۴	انعطاف پذیری بر هدف محوری مؤثر است.	انعطاف- پذیری ۲۷

همان‌طور که در جدول شماره ۹ مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری محاسبه شده، در تحلیل واریانس رگرسیون خطی ساده، برای تمام فرضیه‌ها از سطح معنی‌داری قابل قبول (۰/۰۰۵) کمتر می‌باشد که این امر نشان دهنده وجود رابطه خطی بین تمام متغیرهای مستقل و متغیر

وابسته در این پژوهش است. مقادیر ضریب تعیین در این جدول بدین معنی است که به عنوان نمونه ۳۰/۸ درصد تغییرات در متغیر مستقیم و بی واسطه بودن به وسیله جرات مندی، ۷۳/۵ درصد به وسیله راحتی اجتماعی و ۴۰/۲ درصد آن به وسیله بیانگری قابل تبیین و پیش بینی است؛ و در مورد سایر متغیرها نیز به همین صورت می باشد.

### تحلیل روابط بین ابعاد در مدل ساختاری تفسیری

برای توضیح و تحلیل یافته های پژوهش باید گفت همه نیازهای ارتباطی برای برآورده شدن نیاز به شروع و حفظ رابطه دارند؛ و اولین شایستگی در برقراری ارتباط اثربخش با دیگران شایستگی در شروع آن است. نتایج این تحقیق نیز نشان داد به عقیده خبرگان در سطح اول مدل از پایین به بالا شایستگی های جرات مندی، راحتی اجتماعی، و بیانگری با رابطه دوسویه وجود دارند که از شایستگی های رفتاری بوده و همگی برای شروع رابطه مورد نیاز می باشند. رفتار جرات مندانه 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 می کند در برقراری ارتباط با دیگران احساس راحتی نماید و ارتباط گریزی کم داشته، و توان مدیریت واکنش های منفی یا انتقادهای دیگران را بدون استرس داشته باشد. این به نوبه خود باعث می شوند فرد بتواند افکار و احساسات خود را بدون استرس به صورت کلامی و غیر کلامی بیان نماید. به عبارت دیگر توانایی برقراری ارتباط از طریق رفتارهای غیر کلامی مثل بیان چهره به طور واضح، حرکات گویا، تغییر صدا و چهره مناسب، و نیز استفاده از کلمات مناسب را داشته باشد. در سطح دوم مدل مستقیم و بی واسطه بودن قرار دارد که به معنی در دسترس و نزدیک بودن برای ارتباطات، ارتباط از طریق رفتارهای غیر کلامی و رو در رو، داشتن یک حالت چهره دلپذیر، تماس چشمی داشتن، خم شدن به جلو، و رفتارهای غیر کلامی که موجب صمیمیت، تعلق و نزدیکی ارتباط گر با شریک ارتباطی خود می شوند است. همانطور که دیده می شود، این سطح خود متاثر از متغیرهای سطح پایین مدل است. یعنی فردی که از دارای شایستگی هایی مثل جرات مندی، بیانگری، و راحتی اجتماعی باشد تمایل می یابد ارتباطی را با دیگری شروع نماید. در سطح سوم همدلی، دیگر محوری، حمایت گری، و خودگشودگی با رابطه دوسویه قرار دارند، که شایستگی هایی عاطفی بوده و بیشتر به حفظ و ارتقای رابطه مربوط می شوند. به عبارتی تا محیط که در آن ارتباطات برقرار می شود از جو حمایت گرانه و تساوی و تایید برخوردار نباشد،



طرفین ارتباطی در لاک دفاعی خود فرو رفته و از خود گشودگی و ابراز همدلی اجتناب می کنند. و اگر یک فضای حمایت گرانه و برابرطلبانه‌ای در فضای ارتباطات حاکم باشد و طرفین ارتباطی به پیام‌های یکدیگر گوش بدهند، خود گشودگی تشویق شده و فاصله روانشناختی بین شرکای ارتباطی کاهش می یابد و جو همدلی، درک نیازهای یکدیگر، و حمایت گری ایجاد می شود. سطح بعدی مدیریت تعارض، مدیریت تعاملات، انعطاف پذیری رفتاری، و تاثیر گذاری بر دیگران است که این ابعاد نیز داری رابطه دوسویه با یکدیگر هستند. در توضیح این سطح باید گفت فردی که از شایستگی های زیرین در مدل برخوردار باشد از قدرت سازگاری و انعطاف بالایی نیز برخوردار خواهد بود و می تواند با شخصیت ها، سبک های ارتباطی، و فرهنگ های مختلف سازگار شود و به جای رقابت به دنبال همکاری باشد، و از طریق ایجاد توافق، تغییر موضوعات ایجاد کننده تعارض، جزر و مدهای تعامل را کنترل کرده، عملکردهای تعاملی را آرام سازد، و موضوعات را ادامه داده و تغییر دهد؛ تعاملات را مدیریت نموده، و رفتارها و اهداف خود را برای برآورده کردن نیازهای تعامل تغییر دهد؛ و با گرمی و مهربانی بر طرف ارتباطی خود تاثیر بگذارد؛ که همه ابعاد این سطح در یک مسیر رفت و برگشت بر یکدیگر تاثیر متقابل دارند. در سطح بعدی هدف محوری قرار دارد که به معنای توانایی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده برای برقراری ارتباط با دیگری است؛ که مطابق با نظر خبرگان به عنوان یک ستاده متاثر از تمام عوامل و سطوح پایین تر از خود است. در توضیح این سطح نیز باید گفت ارتباطات هدف محور هستند و ارتباط گر در صورتی دارای شایستگی خواهد بود که به هدف ارتباطی خود برسد. همانطور که دیده می شود همه اجزای شایستگی های ارتباطی در این مدل به یکدیگر وابسته اند؛ تغییر کیفیت و بهبود هر یک از آنها موجب بهبود اجزای دیگر می شود، و در نهایت همه آنها با یکدیگر تحقق ارتباطات اثربخش در سازمان را تسهیل می کنند. تجزیه و تحلیل دیاگرام قدرت-وابستگی نیز نشان داد که هشت بعد از ابعاد شایستگی های ارتباطی بین فردی در ناحیه های نفوذ و پیوندی قرار دارند، که خود بیانگر این است فرد به منظور مدیریت تعاملات، مدیریت تعارضات، انعطاف پذیری، و تاثیر گذاری و در نهایت دستیابی به هدف ارتباطی خود در ابتدا باید از جرات مندی، راحتی اجتماعی، و بیانگری برخوردار باشد و بتواند شخصا در ارتباطات حضور یابد؛ و از طریق برقراری جو همدلانه و حمایت گرانه، موجبات دیگر محوری و خود گشودگی را فراهم سازد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تلاش شد ضمن معرفی مفهوم شایستگی ارتباطی بین فردی و اهمیت آن در ارتباطات سازمانی، به استخراج ابعاد مهم آن با استفاده از دیدگاه‌های مختلف و منابع معتبر پرداخته شود و با بهره‌گیری از نظر خبرگان دانشگاهی مورد بررسی و اولویت‌بندی قرار گیرند. در نهایت ۱۳ بعد از ابعاد مهم شایستگی‌های ارتباطی بین فردی شامل حمایت‌گری، انعطاف‌پذیری، خودگشودگی، جرات‌مندی، راحتی اجتماعی، همدلی، بیانگری، مدیریت تعاملات، مستقیم و بی‌واسطه بودن، هدف‌محوری، دیگرمحوری، تاثیرگذاری بر دیگران و مدیریت تعارض شناسایی شدند. نتایج پژوهش نشان داد این عوامل در پنج سطح تعاملی مختلف بر یکدیگر موثر بوده و برخی مقدمه ابعاد دیگر هستند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی نشان داد ابعاد بیانگری، جرات‌مندی، راحتی اجتماعی و مستقیم و بی‌واسطه بودن در ناحیه نفوذ؛ و ابعاد حمایت‌گری، خودگشودگی، دیگرمحوری و همدلی در ناحیه پیوندی قرار گرفتند؛ که متغیرهای این دو ناحیه جزو متغیرهای کلیدی برای شایستگی ارتباطی درون‌فردی محسوب می‌شوند و نیاز است که افراد و سازمان‌ها به منظور دستیابی به اثربخشی در سایر سطوح ارتباطی به این ابعاد توجه ویژه‌ای داشته و سعی در تقویت آنها نمایند. سایر ابعاد نیز در ناحیه وابسته قرار گرفتند؛ که نشان می‌دهد این ابعاد وابسته به سایر ابعاد ذکر شده هستند. هیچ کدام از ابعاد در ناحیه خودمختار قرار نگرفتند. در نهایت میزان تاثیر و نحوه ارتباط بین آنها از طریق آزمون همبستگی و رگرسیون مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این بخش با نتایج تحقیق ترو آلوس و همکاران (۲۰۱۶)؛ چو، روهل، و بورمستر (۲۰۱۳)؛ حسن، مقصود و نوید ریاض (۲۰۱۱)؛ آیکاوا، اوشیرو و یوکوگاوا (۲۰۱۰)؛ واتاناب (۲۰۱۰) و گوبوی، وبر و بولکان (۲۰۰۹) همسو بودند. که توضیح و تجزیه و تحلیل این روابط در قسمت قبل مورد بحث قرار گرفت. بر اساس نتایج پژوهش می‌توان پیشنهادهای زیر را جهت دستیابی به این شایستگی‌ها و ارتباطات اثربخش به مدیران و کارکنان سازمان‌ها ارائه نمود.

- به منظور افزایش جرات‌مندی به مدیران و کارکنان پیشنهاد می‌شود سعی نمایند بدون زیر پا گذاشتن حقوق دیگران خواسته‌های نابجای آنها را به طور جرات‌مندانه رد نموده و در برابر آنها مقاومت کنند؛ درباره آنچه می‌خواهند و آنچه فکر می‌کنند تا حد امکان صریح باشند؛ وقتی شخصی دارای اقتدار و موضع بالاتر از آنها می‌خواهد کاری انجام دهند که به نظر منطقی نمی‌آید؛ پیرسند چرا باید آن کار را انجام دهند و بر توضیحی که متقاعد کننده باشد اصرار

بورزند. به منظور تقویت مهارت بیانگری پیشنهاد می‌شود مهارت‌های محاوره‌ای و نیز زبان بدن را بیاموزند؛ زیاد مطالعه کنند تا با واژه‌ها و کلمات و جمله‌بندی‌های مختلف بیشتر آشنا شده و هنگام نیاز از آن استفاده کنند؛ کتاب‌هایی که درباره سخن و سخنوری و فن ایراد سخنرانی، نوشته شده است مطالعه کنند و یا از افراد و مربیانی که فن بیان بالایی داشته و حرفه‌ای هستند در این زمینه کمک 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؛ هرگز 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 شخصاً 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؛ با دیگران ارتباط حضوری و نزدیک داشته باشند؛ عزت نفس خود را تقویت نمایند و سعی کنند ارتباط‌گزینی کمتری داشته باشند. به منظور تقویت حمایت‌گری پیشنهاد می‌شود سعی نمایند همکاران خود را باور داشته و آنها را تشویق کنند؛ تجربیات خود را تقسیم نمایند؛ در ارتباطات خود با دیگران فضایی مبتنی بر تساوی ایجاد نموده و بر نقاط مشترک یکدیگر تاکید بیشتری کرده و یک فضای حمایت‌گراانه شکل دهند؛ مدیران و کارکنان می‌توانند با افزایش قدرت تفاهم، توافق‌پذیری، کاهش جزم‌گرایی فضای حمایت‌گراانه ایجاد نمایند. به منظور تقویت دیگرمحوری پیشنهاد می‌شود همکاران و ارباب رجوع را بپذیرند و برایشان ارزش و احترام قایل شده و موقعیت و جایگاه آنها را مورد توجه قرار دهد؛ اشتباهات همکاران خود را بدون شرمندگی کردن آنها اصلاح نمایند؛ مطالعه مقالات و کتاب‌های اخلاق حرفه‌ای، اخلاق اسلامی و سایر کتاب‌های دینی که درباره اهمیت توجه به دیگران، احترام گذاشتن به آنها و خدمت به مردم وجود دارد نیز می‌تواند مدیران و کارکنان را در تقویت این بعد یاری دهد. به منظور تقویت همدلی پیشنهاد می‌شود از ارزیابی و قضاوت رفتار دیگران پرهیزند؛ احساسات همکاران و ارباب رجوع خود را درک نمایند؛ مدیران و کارکنان بکوشند آنچه دیگری بر اساس نگرش و توانایی خود تجربه کرده است خود نیز تجربه کنند؛ با درک احساسات طرف مقابل به او بفهمانند که برایش احترام قائل هستند و از دریچه نگاه آنان به موضوعات نگاه می‌کنند. به منظور مناسب بودن خودگشودگی پیشنهاد می‌شود این کار را به‌طور

نسبی و با احتیاط انجام دهند؛ اگر طرف مقابل سعی در بسته نگه داشتن دنیای درون خود دارد آنها نیز از خودگشودگی اجتناب نمایند؛ در صورتی خودگشودگی نمایند که طرفین در سطح معین و قابل قبولی از اعتماد به یکدیگر قرار گرفته باشند؛ در حضور همکارانی که توانایی درک همدلانه دارند خودگشودگی کنند؛ بهتر است که به مقدار کافی و لازم خودگشودگی نمایند؛ در زمان و مکانی مناسب که تسهیل کننده ارتباط اثربخش است خودگشودگی کنند. برای مدیریت تعارض پیشنهاد می شود با رعایت هنجارها و مسائل اجتماعی، و قضاوت های صحیح تعارضات بین فردی را کاهش دهند؛ افراد دشوار و شرایط سخت را با سیاست و درایت مدیریت کنند؛ از گفتن چیزهایی که ممکن است موجب ناسازگاری و نزاع شود، اجتناب کنند؛ بحث و گفتگوی باز را تشویق نمایند؛ راه حل های برد برد را هماهنگ کرده و به وجود آورند؛ در هنگام بروز تعارض درک شرایط را نسبت به پیروزی در کشمکش در اولویت قرار دهند؛ واکنش های آرام، غیر دفاعی، و محترمانه نشان دهند؛ به تفاوت ها آگاه باشند و به آنها احترام بگذارند. به منظور تقویت مدیریت تعاملات پیشنهاد می شود زمینه ای که ارتباطات در آن اتفاق می افتد را بشناسند و هنجارهای اجتماعی را در گفتگوهای خود رعایت کنند؛ در گفتگوهای خود سعی نمایند زمان گفتگو را رعایت و آن را به درستی مدیریت کنند؛ پیش از سخن گفتن تمام جوانب آن را در نظر بگیرند؛ نوبت گفتگو را رعایت کرده و به طرف مقابل هم اجازه صحبت کردن بدهند؛ سعی کنند از ایجاد وقفه های طولانی در گفتگو جلوگیری کرده و پاسخگویی به موقع داشته باشند؛ در گفتگوهای خود نوآوری موضعی داشته باشند و بتوانند موضوع و محتوی گفتگو را به درستی و با توجه به شرایط تغییر دهند؛ ورود و خروج هماهنگ و برنامه ریزی شده و همراه با نتیجه گیری از گفتگو داشته باشند. به منظور تقویت انعطاف پذیری رفتاری پیشنهاد می شود در فعالیت ها، عقاید، اندیشه ها، و احساسات خود و این که چگونه به وقایع نگاه می کنند منعطف باشند؛ خواسته های چندگانه، اولویت ها و تغییرات سریع را مدیریت کنند؛ تفاوت ها و اختلاف نظرها را بپذیرند؛ با شخصیت ها، سبک های ارتباطی، و فرهنگ های مختلف آشنا شده و بتوانند با آنها سازگار شده و به خوبی با افراد از زمینه های فرهنگی مختلف ارتباط برقرار نمایند؛ توانایی و تمایل برای سازگاری و توافق پذیری، همکاری و تشریک مساعی داشته باشند؛ و شوخ طبعی را بیاموزند. به منظور تقویت تاثیرگذاری بر دیگران پیشنهاد می شود مهارت های سیاسی، رهبری، استراتژی های پیچیده رفتاری، و فنون متقاعدسازی و مذاکره را یاد بگیرند؛ روابط خود با دیگران را در سازمان توسعه داده و شبکه های ارتباطی خود را شناخته و سطح بندی

نمایند؛ سعی کنند از طریق صحبت کردن با همکاران خود مشوق‌های رفتاری، انگیزه‌ها و علائق شخصی و حرفه‌ای آن‌ها را شناسایی کنند و در موقع مناسب از آن استفاده نمایند؛ سعی کنند ارتباطاتی را که با دیگران دارند به روابط قابل اعتماد تبدیل کنند. به منظور تقویت هدف‌محوری پیشنهاد می‌شود برای روابط خود برنامه داشته باشند و زمانی که برنامه‌ای را تدوین می‌کنند، به‌طور کامل دنبال نموده و سعی کنند آن را محقق سازند؛ اهدافی که تعیین می‌کنند مطابق با ارزش‌هایشان 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 نمایند؛ مدیران و کارکنان می‌توانند با یادگیری و تقویت شایستگی‌های ارتباطی بین فردی که در بالا توضیح داده شد و پیشنهادهایی که برای تقویت هر کدام از آنها ارائه گردید، سریعتر به هدف‌های ارتباطی خود نایل آیند. واحدهای درون سازمانی و برون سازمانی متولی آموزش و توسعه کارکنان نیز می‌توانند با برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آشنایی مرتبط با این شایستگی‌ها به‌ویژه آن ابعادی که در نمودار قدرت نفوذ-وابستگی در ناحیه نفوذ و پیوندی قرار گرفتند مدیران و کارکنان خود را در این مسیر یاری نمایند.

در پایان به عنوان محدودیت و عیب روش‌شناسی استفاده شده در این پژوهش، لازم است یاد آور شود ممکن است عوامل دیگری باشند که از دیدگاه خبرگان دانشگاهی در رشته‌های دیگر به عنوان شایستگی ارتباطی بین فردی معرفی گردند و اولویت‌بندی متفاوتی از آنها صورت پذیرد که در این پژوهش به دلیل بهره گرفتن از ادبیات موجود و استفاده از نمونه‌ای که غالباً متخصص در رشته مدیریت و زمینه ارتباطات سازمانی هستند، مغفول مانده باشد. در هر صورت و در یک جمع‌بندی کلی و با توجه به ادبیات موجود در حوزه شایستگی‌های ارتباطی می‌توان گفت مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای یافتن و اولویت‌بندی و آموزش بهتر ابعاد شایستگی بین فردی در ارتباطات سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

## فهرست منابع

فرهنگی، ع ا (۱۳۹۳). *ارتباطات انسانی*. جلد اول، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ بیست و چهارم.

آذر، ع. خسروانی، ف، جلالی، ر (۱۳۹۲). *پژوهش در عملیات نرم رویکردهای ساختاردهی*. سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.

Aikawa<sup>1</sup>, A., Oshiro, T., Yokogawa, K. (2010). the effect of self-disclosure on interpersonal attraction and reciprocity. *The Japanese journal of psychology*, 54(3), 200-203.

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.

Bakke, E. (2010). A Model and Measure of Mobile Communication Competence. *Human Communication Research*, 36(1), 348-371.

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.

Chow, C. M., Ruhl, H., Buhrmester, D. (2013). The mediating role of interpersonal competence between adolescents' empathy and friendship quality: A dyadic approach. *Journal of Adolescence*, 36 (1) 191-200.

Arora, R., & Rangnekar, S. (2016). Towards understanding the two way interaction effects of extraversion and openness to experience on career commitment, *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16 (1), 213-232.

DeKay, S. H. (2012). Interpersonal Communication in the Workplace: A Largely Unexplored Region. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 449-452.

Fetro, J. V. (2000). *Youth development competencies: Developing multiple assessment measures to address Individual differences among adolescents and young adults*. Unpublished report to the Office of Research Development Administration, Southern Illinois University, Carbondale, IL.

Goodboy, A. K., Weber, K., & Bolkan, S. (2009). The Effects of Nonverbal and Verbal Immediacy on Recall and Multiple Student Learning Indicators. *The Journal of Classroom Interaction*, 44(1), pp. 4-12.

Hassan, B., Maqsood, A., & Naveed Riaz, M. (2011). Relationship between Organizational Communication Climate and Interpersonal Conflict Management. *Pakistan Journal of Psychology*, 42(2), 1-20.

Jennifer, M. A. J., Wefald, K. W., & van, I. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (5), 1-30.

- Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., & Wu, C. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(1), 152–169.
- Kyongo, J. K. (2016). Effect of Interpersonal Competence on Organizational Performance. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 4(12), 215-218.
- L'Abate, L., Cusinato, M., Maino, E., Colesso, W., & Scilletta, C. (2010). *A theory of relational competence: Research and mental health applications*. New York: Springer-Science.
- Moreau, C., & Mertens, S. (2013). Managers' competences in social enterprises: which specificities? *Social Enterprise Journal*, 9 (2), 164 – 183.
- Nansubuga, F., Munene, J. C., Ntayi, J. M. (2015). Can reflection boost competences development in organizations? *European Journal of Training and Development*, 39 (6), 504 – 521.
- Nolin, J. (2010). *Interpersonal Communication Coping Strategies during Job Loss*. A Thesis Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Master of Arts In Professional Communication, School of Communication & Culture Royal Roads University.
- Pipsa, P., & Tarja, V. (2013). Measuring Interpersonal Communication Competence in Sme Internationalization. *Journal of Intercultural Communication*, 33(1), 1-23.
- Raina, R., & Pande, N. (2012). Communication Competence of Indian Engineers in IT & ITeS Sector. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (3), 511-526.
- Rubin, R. b., & Martin, M.M. (1994). Development of a Measure of Interpersonal Communication Competence, *Communication Research Reports*, 11(1), 33-44.
- 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.
- Singh, Amit Kumar. (2014). Role of Interpersonal Communication in Organizational Effectiveness. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 1 (4), 36-39.
- Torro-Alves, N., Bezerra, Izabela Alves d. O., Claudino, R. G. E., Rodrigues, M. R., Machado-de-Sousa, J. P., Osório, F. D. L., & Crippa, J. A. (2016). Facial Emotion Recognition in Social Anxiety: The Influence of Dynamic Information. *Psychology & Neuroscience*, 9(1), 1-11.
- Watanabe, A. (2010). The relationship between four components of

assertiveness and interpersonal behaviors, interpersonal adjustment in high school students friendship, *The Japanese journal of psychology*, 81(1), 56-62.

