

## مدل تفسیری شایستگی‌های بین فردی در ارتباطات سازمانی

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۲/۱۸

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۱۲/۱

حسین دامغانیان<sup>۱\*</sup>، عباسعلی رستگار<sup>۲</sup>، محمد یزدانی زیارت<sup>۳</sup>

### چکیده:

**مقدمه:** هدف این پژوهش بررسی شایستگی بین فردی در ارتباطات سازمانی و نیز شناسایی ابعاد مهم و مؤثر بر آن و تعیین نحوه تعامل بین آن‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است.

**روش:** پژوهش حاضر از نوع کاربردی و توسعه‌ای بوده و شامل دو بخش کمی و کیفی است. نمونه‌ی آماری پژوهش ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی بودند که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ی ماتریسی محقق‌ساخته بود.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد ۱۳ بُعد از ابعاد مهم و مؤثر بر شایستگی بین فردی در ارتباطات سازمانی عبارت‌اند از: همدلی، دیگرمحوری، خودگشودگی، مدیریت تعارض، مدیریت تعاملات، انعطاف‌پذیری، جرئت‌مندی، راحتی اجتماعی، بیانگری، مستقیم و بی‌واسطه بودن، حمایتگری، تأثیرگذاری بر دیگران و هدف‌محوری؛ که با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در پنج سطح تعاملی مختلف قرار گرفتند. همچنین نتایج نشان داد بر اساس تجزیه و تحلیل نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی، مستقیم و بی‌واسطه بودن، راحتی اجتماعی، جرئت‌مندی و بیانگری، نسبت به سایر ابعاد قدرت تأثیرگذاری بیشتری بر شایستگی بین فردی داشتند. پس از آن‌ها همدلی، حمایتگری، دیگرمحوری و خودگشودگی که در ناحیه‌ی پیوندی قرار گرفته بودند از ابعاد مهم مؤثر بر شایستگی ارتباطی بین فردی بودند. سایر ابعاد نیز در ناحیه‌ی وابسته قرار گرفتند.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج این پژوهش می‌توان گفت ابعاد شایستگی ارتباط بین فردی در سطوح مختلف بر یکدیگر مؤثرند و تغییر در کیفیت هر بُعد موجب تغییر در کیفیت ابعاد سطوح بعدی و به‌نوبه خود موجب تغییر در کیفیت ارتباطات سازمانی می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** ارتباطات سازمانی، شایستگی، شایستگی بین فردی

<sup>۱</sup> دانشیار مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، \* نویسنده‌ی مسئول:

hdamghanian@semnan.ac.ir

<sup>۲</sup> دانشیار مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان

## An Interpretive Model of Interpersonal Competencies in the Organizational Communication

Damghanian, H.; Rastghar, A.; Yazdani Ziarat, M.

### Abstract:

**Introduction:** The purpose of this study was to examine the interpersonal competencies in the organizational communication and identification of important components that effective it as well as determine the quality of interaction between these components by using interpretive structural modeling method.

**Method:** This research was an applied and developmental as well as quantitative and qualitative Research sample were 17 people of academic experts who were selected using snowball sampling. The data collection tool was a researcher made matrix questionnaire.

**Results:** The results showed 13 important components that effective on interpersonal competencies were Empathy, Altercentrism, Self-disclosure, Conflict Management, Interaction management, Supportiveness, Flexibility, assertiveness, Social Relaxation, Expressiveness, Immediacy, influencing others and goal orientation; that using interpretive structural modeling was placed at five different levels of interaction. Also, The Results showed that Based on analysis of power and dependence diagram, Immediacy, Social Relaxation, assertiveness, Expressiveness had more effective than other components on interpersonal competencies. After them, Empathy, Supportiveness, Altercentrism and Self-disclosure which had taken place in linkage area were important components that effect on interpersonal competencies. Other components, were placed on dependent area.

**Conclusion:** According to the results, we can say that the components of interpersonal competencies at different levels have effect together, and changes in the quality of each component cause changes in quality of other components at same level as well as the next level, and in turn cause changes in the quality of the organizational communication.

**Keywords:** Organizational communication, Competence, Interpersonal competencies.

### مقدمه

به‌موازات افزایش مداوم خواسته‌های ناشی از جهانی‌شدن و توسعه سریع فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در مشاغل جدید، اهمیت تعاملات و روابط بین فردی اثربخش نیز به‌عنوان یک شایستگی برای متخصصان شغلی در حال افزایش است. این خواسته‌ها باعث بحث‌های میان‌رشته

ای جدیدی در رابطه با این شایستگی‌ها شده‌اند (منیر، ۲۰۱۵). به عقیده اسپیتزبرگ<sup>۲</sup> و کیوپاچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، این شایستگی‌ها که همان شایستگی‌های ارتباطی یا توان تعامل اثربخش با دیگران هستند، با سلامت اجتماعی و روان‌شناختی کارکنان مرتبط بوده و نقش مهمی در حوزه‌های مختلف زندگی آن‌ها، مانند ارتباطات دوستانه، موفقیت کاری، محبوبیت و عزت‌نفس دارند (گیرومینی، کامپورا، بروسادلی، دونوفریو، زنارو، زاواتینی و لانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

تقریباً همه‌ی محققان سازمانی به این موضوع اذعان کرده‌اند که سازمان‌ها نمی‌توانند بدون ارتباطات وجود داشته باشند و مدیریت قادر نخواهد بود به داده‌های اطلاعاتی دست یابد و سرپرستان قادر نخواهد بود دستور دهند، هماهنگی کارها غیرممکن می‌شود و سازمان بدون آن از هم فرو می‌پاشد (آواد و الهاشمی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). آن‌ها همچنین نشان داده‌اند که روابط دوستانه در کار و شایستگی در ایجاد آن می‌تواند نگرش‌های فردی کارکنان از قبیل رضایت و تعهد شغلی و حمایت سازمانی را بهبود بخشد. علاوه بر این، روابط کاری مثبت می‌تواند پیامدهای سازمانی را به‌طور مستقیم با افزایش مشارکت، ایجاد جو حمایتی و نوآورانه و افزایش بهره‌وری سازمانی؛ و به‌طور غیرمستقیم با کاهش تمایل به ترک خدمت تحت تأثیر قرار دهند؛ بنابراین مطالعه‌ی شایستگی‌های ارتباطی در زمینه‌ی سازمانی حائز اهمیت بوده و نیازمند توجه و بررسی بیشتر است. با این وجود، محققان سازمانی در میان مجموع تحقیقات خود توجه کم‌تری به آن‌ها نموده‌اند؛ و دانش ما از این شایستگی‌ها اندک است (داچنر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

از آنجاکه انسان موجودی اجتماعی است، لذا این ماهیت اجتماعی ایجاب می‌کند که او بخواهد با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند (تقی پور، دژبان، خادم دزفولی و نعمی، ۱۳۹۰). این ارتباط، همچون اشکال دیگر رفتار انسان‌ها، می‌تواند در دو حد غایی بسیار اثربخش و بسیار غیراثربخش مطرح شود. اثربخشی ارتباطات شامل دو بُعد اساسی خوشنودی شخصی و بُعد عمل‌گرایانه است. در بُعد اول، اثربخشی ارتباط به لذت و شغفی است که از آن برای طرفین ارتباطی حاصل می‌شود؛ و در بُعد دوم، متوجه دستاورد و موفقیت رسیدن به اهداف و خواسته‌های ارتباطی گیرنده یا فرستنده پیام است (فرهنگی، ۱۳۹۳، ص. ۱۱۰). به عقیده‌ی رنی<sup>۷</sup> (۲۰۱۰)، ارتباطات زمانی اثربخش است که پیام‌های فرد توسط دیگری درک شده و تأثیر موردنظر آن محقق شده باشد. ارتباطات اثربخش از طریق ارتباطات بین فردی مشخص می‌شوند. مفهوم ارتباطات بین فردی در اوایل سال ۱۹۵۰ با استفاده از مفاهیم موجود در علوم اجتماعی، مانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی توسعه پیدا کرد. از یک دیدگاه زمینه‌ای، ارتباطات بین

<sup>1</sup> Monnier

<sup>2</sup> Spitzberg

<sup>3</sup> Cupach

<sup>4</sup> Giromini, Campora, Brusadelli, D'onofrio, Zennaro, Zavattini & Lang

<sup>5</sup> Awad & Alhashemi

<sup>6</sup> Dachner

<sup>7</sup> Renney

فردی تبادل اطلاعات بین دو یا سه نفر از افراد در مجاورت هم است که از کانال‌های ارتباطی مختلفی استفاده کرده و بازخورد فوری برای یکدیگر فراهم می‌سازند (رنی، ۲۰۱۰).

روان‌شناسان سازمانی روابط اثربخش را یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه‌ی فردی کارکنان دانسته و معتقدند شایستگی‌هایی وجود دارند که ایجاد و حفظ چنین روابطی را در سازمان تشویق می‌کنند. شایستگی ارتباطی بیانگر توانایی فرد در سازمان دادن منابع فردی، محیطی و حفظ آن هاست؛ و ارسال مؤثر پیام، دریافت مؤثر پیام و تجربه کردن نتیجه‌ی سه عنصر مهم شایستگی هستند (فرجی، کاکاجویباری، مرادی، رنجبری، علی‌اکبری دهکردی و یمینی، ۱۳۹۴). حسامی و مور<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، شایستگی را توان ایجاد موفقیت، رضایت، ارزش و تعالی از طریق به‌کارگیری دانش و ترکیبی از سایر ویژگی‌ها می‌دانند؛ و معتقدند اثربخشی در ارتباطات نیازمند کسب شایستگی، مهارت و درک فرایند ارتباطی است (سیکالوما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). اسپیتزبرگ و کیوپاچ (۱۹۸۴)، شایستگی در ارتباطات را توان حفظ و پرورش روابط و درعین‌حال رسیدن به اهداف شخصی تعریف کرده‌اند (ناکاتساگوا و تاکای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). به عقیده لسنکیوک و کودرنیو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، شایستگی ارتباطی عبارت است از توان اقدام درست و انتخاب رفتارهای ارتباطی متناسب و اثربخش در یک زمینه‌ی خاص و در مقابل مخاطبان خاص (لسنکیوک و کودرنیو، ۲۰۱۲). شایستگی در ارتباطات بین فردی از رویکردهای نظری متفاوتی نگریسته شده است. تعداد زیادی از مطالعات در این رابطه، بر کارهای انجام‌شده توسط اسپیتزبرگ و کیوپاچ (۱۹۸۴)، مبتنی هستند؛ که شایستگی ارتباطی را ساختاری متشکل از ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری می‌دانند. بنابراین، شایستگی ارتباطی نیازمند دانش درباره ارتباطات مؤثر و مناسب، انگیزه برای پرداختن به تعاملات اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی فراشناختی<sup>۵</sup> است، به این معنی که مهارت‌های ارتباطی باید به طریقی اعمال شوند که هم متناسب و هم اثربخش باشند (پیسپا و تاراج<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳).

شایستگی ارتباطی وابسته به زمینه‌ای است که تعامل در آن اتفاق می‌افتد. برای شایستگی ارتباطی، فرد باید بتواند تشخیص دهد چه مهارت‌هایی در یک وضعیت و زمینه‌ی خاص لازم هستند، آیا او از این مهارت‌ها و انگیزه‌ها استفاده می‌کند یا خیر. درزمینه‌ی سازمانی، محققان مهارت‌های رمزگذاری و رمزگشایی را با شایستگی‌های ارتباطی مرتبط می‌دانند. پاین<sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، شایستگی ارتباطی را به معنی داوری درباره‌ی ارتباطات موفق که در آن اهداف ارتباطی با استفاده از پیام‌های اثربخش و مناسب در زمینه‌ی سازمانی تحقق می‌یابند می‌داند (پورهونن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲، ص

<sup>1</sup> Hessami & Moore

<sup>2</sup> Siikaluoma

<sup>3</sup> Nakatsugawa & Takai

<sup>4</sup> Lesenciuc & Codreanu

<sup>5</sup> Meta-Cognitive

<sup>6</sup> Pipsa & Tarja

<sup>7</sup> Payne

<sup>8</sup> Purhonen

۱۶). به عقیده چرنیس و گلمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، شایستگی ارتباطی در سازمان عبارت است از درک و فهم و مدیریت عواطف دیگران، به همراه توانایی برای کار به‌طور اثربخش با آن‌ها. آن‌ها شایستگی ارتباطی را آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط دانسته‌اند؛ که آگاهی اجتماعی می‌تواند به‌عنوان همدلی، آگاهی سازمانی و خدمت‌محوری توضیح داده شود، درحالی‌که مدیریت روابط در شایستگی‌هایی مانند تأثیر بر دیگران، مدیریت تعارض، کار تیمی و ارتباطات دیده می‌شود (لاو، پیرس و دایا،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲).

مبانی نظری و تجربی زیادی در رابطه با موضوع ارتباطات و شایستگی‌های ارتباطی وجود دارد؛ و محققان این رشته هر یک به‌زعم خود به یک یا چند مورد از ابعاد و تأثیرات مختلف آن بر مؤلفه‌های سازمانی اشاره کرده‌اند. به‌عنوان مثال، لوپس<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، تعاملات همکارانه و اثربخش در سازمان‌ها را مستلزم شایستگی و رفتارهایی مانند توجه به دیگران، منطقی بودن با آن‌ها، بیان اعتماد، استفاده از امتیازات مستقیم، متقابل و ماهرانه، ایجاد حمایت چهره‌ای، حفظ یک صدای دوستانه و صمیمی، جرئت‌مندی، استفاده از ساختارهای ارتباطی اثربخش، خودگشودگی متقابل، تسهیم اطلاعات شخصی، تأکید بر علائق مشترک، تصمیم‌گیری مشترک و اعتماد به یکدیگر دانسته است (سیکالوما،<sup>۴</sup> ۲۰۱۲). هاروی و اومارزو<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، در مطالعه و تجزیه‌وتحلیل خود از ارتباطات نزدیک و اثربخش و نیز عواملی که موجب توسعه آن‌ها می‌شوند، به این نتیجه رسیدند که خودگشودگی و سایر اشکال رفتارهای هدف‌محور موجب تسهیل ارتباطات اثربخش می‌شوند. ارشاراتنیم<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، برخی از ابعاد و جنبه‌های شایستگی ارتباطی را حساسیت بین فردی؛ دیدگاه‌گیری؛ انطباق‌پذیری؛ خودگشودگی؛ شوخ‌طبعی؛ هم‌دلی؛ بحث از موضوعات شخصی یا اجتماعی؛ نشان دادن حضور و علاقه؛ جرئت‌مندی؛ متقاعدسازی؛ تسهیم اطلاعات یا مهارت‌های تیمی؛ حمایت و صمیمیت معرفی کرده است. نتایج بررسی‌های او نشان داده است این ابعاد می‌توانند موجب توسعه‌ی ارتباطات سازمانی اثربخش شوند (پورهونن،<sup>۶</sup> ۲۰۱۲، ص ۱۸). نتایج تحقیق ناکاتسوگاوا و تاکای (۲۰۱۴)، نشان داده است برخی از شایستگی‌های ارتباطی بین فردی مانند حساسیت بین فردی، مدیریت روابط، تحمل ابهام رابطه‌ی معناداری با استراتژی‌های حل تعارض دارند. کورن (۲۰۱۳)، در تحقیق خود به این نتیجه رسیده است رابطه‌ی معناداری بین سبک‌های مدیریت تعارض سرپرستان با ادراک کارکنان از شایستگی ارتباطی آن‌ها وجود دارد. نتایج تحقیق رنی (۲۰۱۰)، نشان داده است گوش دادن، تلاش برای بهتر بودن، آگاهی از نیازهای دیگران و خودآگاهی موجب اثربخشی ارتباطات می‌شوند. نتایج تحقیق باندلی (۲۰۰۸) نشان داده است بین

<sup>1</sup> Cherniss & Goleman

<sup>2</sup> Louw, Pearse & Dhaya

<sup>3</sup> Lewis

<sup>4</sup> Harvey & Omarzu

<sup>5</sup> Arasaratnam

<sup>6</sup> perspective taking

چهار بُعد شایستگی‌های ارتباطی شامل ایجاد راحتی، توسعه‌ی اعتماد، نفوذ کارزماتیک و پذیرش تفاوت‌ها و اثربخشی رفتارهای ارتباطی بین فردی در سازمان رابطه‌ی مستقیم و معنادار وجود دارد. برینچمن (۲۰۰۷)، نیز در مطالعه‌ی خود درباره شایستگی‌ها در مدیریت و سازمان شایستگی‌های مدیریتی را تحت سه مقوله‌ی شایستگی‌های عملکردی، مفهومی و ارتباطی دسته‌بندی کرده است. به عقیده‌ی او شایستگی‌های عملکردی اشاره به دانش و سلطه روش‌ها، رویه‌ها، فنون و اقدام در یک حوزه خاص؛ شایستگی مفهومی اشاره به توانایی‌های کل‌گرا، استراتژیک و شکل‌دهی روشمند به اهداف؛ و شایستگی ارتباطی اشاره به توانایی برای تعامل اثربخش با دیگران، همکاری با آن‌ها و حل تعارض دارد (سیکالوما، ۲۰۱۲).

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر به دلیل بهره‌گیری از متدولوژی مدل‌سازی ساختاری تفسیری، شناسایی و تجزیه‌وتحلیل تعامل بین ابعاد شایستگی‌های بین فردی جهت دستیابی به و تسهیل ارتباطات سازمانی اثربخش و ارائه‌ی مدلی شناختی و تفسیری در این زمینه است، لذا سوالات پژوهش به این صورت مطرح می‌شوند که (۱) شایستگی‌های بین فردی تسهیل‌کننده‌ی ارتباطات سازمانی اثربخش کدام‌اند؟ (۲) تعامل درونی شایستگی‌های بین فردی تسهیل‌کننده‌ی ارتباطات سازمانی اثربخش چگونه است؟ (۳) مدل تعامل ابعاد شایستگی‌های بین فردی تسهیل‌کننده‌ی ارتباطات سازمانی اثربخش و سطوح تأثیر آن‌ها چگونه است؟ (۴) تحلیل مدل تعامل ابعاد شایستگی‌های بین فردی تسهیل‌کننده ارتباطات سازمانی اثربخش بر اساس دیاگرام قدرت نفوذ-وابستگی چگونه است؟

## روش

از آنجاکه نتایج این پژوهش می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به‌منظور تسهیل ارتباطات سازمانی اثربخش استفاده شود، لذا از نوع کاربردی- توسعه‌ای بوده و بر اساس روش انجام توصیفی- پیمایشی است. از نظر نوع پژوهش، آمیخته (کمی- کیفی) است؛ که به‌منظور «احصای ابعاد شایستگی بین فردی در ارتباطات سازمانی و ساخت‌دهی» به آن‌ها استفاده شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش تمامی افراد خبره‌ی دانشگاهی و استادان مجرب در رشته‌ی مدیریت و درزمینه‌ی ارتباطات سازمانی هستند که ۱۷ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. از آنجاکه این پژوهش تفسیری و نتایج آن خبره‌محور است و در تحقیقات تفسیری تعداد خبرگان همواره مورد مناقشه است، از تمام جامعه‌ی در دسترس، از بیشترین نمونه که فرصت پاسخگویی داشتند نظرخواهی شد؛ که به توصیه‌ی وارفیلد<sup>۲</sup> (۱۹۷۴)، به نقل از آذر، خسروانی و جلالی، (۱۳۹۲) که ارائه‌دهنده‌ی روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است

<sup>۱</sup> Brinckmann

<sup>۲</sup> Warfield

تعداد ۱۵ تا ۲۵ نفر خبره، نمونه‌ی خوب و قابل دفاعی در این نوع مدل‌سازی است. نمونه‌گیری گلوله‌برفی از آن جهت مورد استفاده قرار گرفت که بسیاری از استادان مراجعه شده‌ی رشته‌ی مدیریت در زمینه‌ی موضوع مورد مطالعه اظهار عدم تخصص لازم و کافی نمودند و استادان مدیریتی 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٪ از آن‌ها دارای سابقه‌ی هیئت‌علمی بالاتر از ۱۰ سال بوده و میانگین سنی آن‌ها ۵۲ سال بود؛ و از این تعداد ۹ نفر هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و مابقی از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی سایر استان‌های کشور می‌باشند.

در بخش کمی از ماتریسی به نام ماتریس خودتعاملی ساختاری همانند جدول ۲ که در زیر آورده شده است، برای دریافت آرا و نظرات خبرگان در قالب روش مدل‌سازی تفسیری ساختاری بهره گرفته شد؛ به این صورت که با توجه به تعداد ابعاد شناسایی شده برای شایستگی ارتباطی درون‌فردی و شماره‌گذاری و سپس قرار دادن آن‌ها در جدول مذکور از خبرگان خواسته شد آن‌ها را دوبه‌دو باهم بررسی نموده و با استفاده از نمادهای  $V, A, X, O$  به تعیین روابط بین آن‌ها بپردازند.

روش اجرا و تحلیل با استفاده از گام‌های هفت‌گانه‌ی روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری بوده است، به این صورت که در ابتدا متغیرهای مسئله شناسایی می‌شوند که می‌تواند با بررسی مطالعات گذشته و دریافت نظرات کارشناسان صورت گیرد. در گام دوم متغیرهای مسئله به صورت دوبه‌دو باهم بررسی می‌شوند و پاسخ‌دهنده با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط بین متغیرها می‌پردازد.

$V$ : متغیر  $i$  به تحقق متغیر  $j$  کمک می‌کند.

$A$ : متغیر  $j$  به تحقق متغیر  $i$  کمک می‌کند.

$X$ : متغیر  $i$  و  $j$  هر دو به تحقق هم کمک می‌کنند.

$O$ : متغیر  $i$  و  $j$  باهم ارتباط ندارند.

در گام سوم از طریق تبدیل نمادهای  $O$  و  $A$  به "۰" و  $X$  و  $V$  به "۱"، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود و ماتریس دسترسی اولیه به دست می‌آید. در گام چهارم و پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد کردن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها ماتریس دسترسی نهایی به دست می‌آید. در گام پنجم با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی مجموعه‌ی خروجی یا "۱"‌های هر سطر و مجموعه‌ی ورودی یا "۱"‌های هر ستون برای هر متغیر به دست می‌آید؛ که پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود و از این طریق مجموعه‌ی مشترک برای هر متغیر به دست می‌آید. متغیرهایی که مجموعه خروجی و ورودی مشترک آن‌ها کاملاً مشابه

باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به‌منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده‌ی سطح بعدی سیستم اجزای بالاترین سطح از آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده‌ی کلیه‌ی سطوح سیستم مشخص شوند. در گام ششم با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی مدل ساختاری تفسیری به ترسیم می‌گردد. در گام هفتم متغیرهای تحقیق در چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی و نفوذی طبقه‌بندی می‌شوند (آذر و همکاران، ۱۳۹۲): اجرای این گام‌ها به شرح ذیل بوده است.

**گام اول:** شناسایی متغیرهای مربوط به پژوهش. در این مرحله با بررسی ادبیات و نظرخواهی از خبرگان، ابعاد شایستگی بین فردی استخراج و دسته‌بندی شدند. در جدول ۱ هر بُعد و تعریف خلاصه‌ای از آن و چند مورد از منابعی که این بُعد و مفاهیم نزدیک به آن به‌عنوان شایستگی بین فردی اشاره شده آمده است.

**گام دوم:** تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری. پس از شناسایی ابعاد شایستگی‌های بین فردی که در گام اول به آن‌ها اشاره شد در گام بعد ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل می‌شود. این ماتریس با مقایسه‌ی زوجی ابعاد شایستگی‌های بین فردی توسط خبرگان و با به کار بردن نمادهای  $V$ ،  $A$ ،  $O$  و  $X$  ایجاد می‌گردد. به این صورت که از خبرگان خواسته شد اگر سطر- به لحاظ سلسله‌مراتب تقدم و تأخر- مقدمه‌ی ستون است و بر آن تأثیر دارد  $V$ ؛ اگر ستون- به لحاظ سلسله‌مراتب تقدم و تأخر- مقدمه‌ی سطر است و بر آن تأثیر دارد  $A$ ؛ اگر سطر و ستون- به لحاظ سلسله‌مراتب تقدم و تأخر- مقدمه‌ی یکدیگرند و بر هم تأثیر می‌گذارند  $X$ ؛ و اگر سطر و ستون به لحاظ سلسله‌مراتب بر یکدیگر تقدم و تأخر و تأثیر ندارند در داخل جدول  $O$  بگذارند. بعد از نظرخواهی از خبرگان، ماتریس خودتعاملی ساختاری مطابق با جدول ۲ به‌دست آمده است.

**گام سوم و چهارم:** ایجاد ماتریس دسترسی اولیه. در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌گردد که ماتریس دسترسی اولیه نامیده می‌شود. این کار از طریق تبدیل نمادهای  $A$  و  $O$  به "۰" و  $X$  و  $V$  به "۱"، در ماتریس خودتعاملی ساختاری انجام می‌شود. در گام چهارم پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد کردن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست می‌آید. منظور از انتقال‌پذیری آن است که اگر متغیر  $A$  بر متغیر  $B$  تأثیر داشته باشد و متغیر  $B$  بر متغیر  $C$  تأثیر بگذارد  $A$  بر  $C$  نیز تأثیر می‌گذارد. در این گام، تمامی روابط ثانویه بین متغیرها، بررسی شد و ماتریس دسترسی نهایی مطابق جدول ۳ به‌دست آمده است. در جدول ۳، عددهای ۱ که زیر آن‌ها خط کشیده شده است در ماتریس دسترسی اولیه صفر هستند.



**گام پنجم:** بخش‌بندی سطح. در این مرحله، ماتریس دسترسی به سطوح مختلف دسته‌بندی می‌شود. روش کار در این گام به این صورت است که پس از تعیین مجموعه ورودی (اعداد سطر) و خروجی (اعداد ستون)، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از ابعاد تعیین خواهد شد. از این طریق مجموعه مشترک برای هر بُعد به دست می‌آید. ابعادی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً یکسان باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. هنگامی که در اولین تکرار عنصر یا عناصر بالاترین سطح مشخص شدند، باید این‌ها از سایر عناصر جدا و یا به بیان دیگر حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عناصر مشخص شود تکرار می‌شود. جدول ۴ خلاصه 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 اولیه رسم و از طریق حذف انتقال‌پذیری‌ها، مدل نهایی همانند شکل ۲ به دست آمده است.

**گام هفتم:** تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی. ساختار این گام به این صورت است که ابتدا یک نمودار با دو محور افقی (میزان وابستگی) و عمودی (قدرت نفوذ) ترسیم نموده و با توجه به تعداد عناصر شناسایی شده در گام اول - که در این تحقیق ۱۳ عنصر است - آن را به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی و نفوذ دسته‌بندی می‌کنیم. به این صورت که گروه اول، متغیرهای خودمختارند که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات کمی دارند. گروه دوم، متغیرهای وابسته را شامل می‌شود که قدرت نفوذ ضعیف، اما وابستگی بالایی دارند. گروه سوم، متغیرهای پیوندی هستند که قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایر متغیرها می‌شود. گروه چهارم، متغیرهای مستقل می‌باشند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین دارند. متغیرهایی که قدرت نفوذ بالایی دارند اصطلاحات متغیرهای کلیدی نامیده می‌شوند که این‌ها در یکی از دو گروه پیوندی و نفوذ قرار می‌گیرند. این گام از طریق جمع کردن ورودی‌های "۱" در هر سطر (قدرت نفوذ) و ستون (میزان وابستگی) در جدول ۳ برای هر بُعد به صورت جداگانه و نوشتن آن‌ها روی محور عمودی و افقی و سپس مشخص نمودن جایگاه آن‌ها از طریق ترسیم میزان قدرت نفوذ و وابستگی همانند شکل ۲ انجام شده است (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲).

## یافته‌ها

پس از انجام گام‌های هفت‌گانه روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری که در بالا به آن‌ها اشاره شد یافته‌های تحقیق به صورت جدول‌ها و شکل‌های زیر ارائه گردیده است.

جدول ۱- ابعاد شایستگی بین فردی در ارتباطات سازمانی

شماره شایستگی	تعریف و زیرمجموعه‌ها	نویسندگان
۱	حمایتگری	تأیید دیگران به صورت کلامی و غیرکلامی؛ (کورن، ۲۰۱۳) (داچنر، صمیمیت، خونگرمی، برابری طلبی، توسعه جو (۲۰۱۱) (سیکولوما، ۲۰۱۲) اعتماد، عدم غلبه بر دیگری، مراقبت، محبت، (رنی، ۲۰۱۰) (حسین‌زاده و تسلی و کمک به دیگران سپاه منصور، ۱۳۹۰)
۲	انعطاف‌پذیری رفتاری	توانایی و تمایل برای سازگاری و توافق‌پذیری (منیر، ۲۰۱۵) (کارمک، با دیگران؛ انطباق‌پذیری، توانایی برای (۲۰۱۴) (پیسپا و تاراج، همکاری، تناسب (۲۰۱۳) (سیکالوما، ۲۰۱۲)
۳	خودگشودگی مناسب	تسهیم مناسب اطلاعات شخصی با افراد دیگر؛ (گیرومینی و همکاران، باز بودن، برون‌گرایی، خودبیانگری، بازتاب (۲۰۱۵) (سیکالوما، ۲۰۱۲) پذیرش، بیان نیازهای خود، خودافشایی (رنی، ۲۰۱۰)
۴	جرئت‌مندی	تمایل برای برقراری ارتباط با دیگران و لذت (کیلیک، ۲۰۱۵) بردن از آن‌ها و نیز ایستادگی و دفاع از حقوق (گیریمونی، ۲۰۱۵) (پیسپا و خود در گفتگو بدون زیر پا گذاشتن حقوق تاراج، ۲۰۱۳) (سیکالوما، دیگران؛ قاطعیت و صراحت (۲۰۱۲)
۵	راحتی اجتماعی	احساس راحتی، عدم هیجان و ارتباط‌گزیزی (پورهونن، ۲۰۱۲، ص. ۱۸) کم در تعاملات روزانه و نیز توانایی برای حفظ (رنی، ۲۰۱۰) (هولمن <sup>۱</sup> ، خونسردي و آرامش در طول تعاملات پلانيسک <sup>۲</sup> ، جاکلاین <sup>۳</sup> و روبین <sup>۴</sup> ، (رنی، ۲۰۱۰)
۶	همدلی	درک کردن احساس دیگران؛ درک عاطفی، (منیر، ۲۰۱۵) (گیلیکا، آگاهی اجتماعی، دیدگاه‌گیری، توان نقش (۲۰۱۵) (گیریمونی، ۲۰۱۵) پذیرش و قرار دادن خود به جای دیگری، (لاو و همکاران، ۲۰۱۲) دلسوزی کردن

<sup>۱</sup> Gilicka<sup>۲</sup> Hullman<sup>۳</sup> Planisek<sup>۴</sup> Jacqueline<sup>۵</sup> Rubin

ادامه جدول ۱

شماره شایستگی	تعریف و زیرمجموعه‌ها	نویسندگان
۷	مدیریت تعاملات	توانایی برای اداره کردن تشریفاتی که در (گیلیکا، ۲۰۱۵) (پیسپا و گفتگوهای روزمره وجود دارد، مثل رعایت تاراج، ۲۰۱۳) (پورهونن، نوبت، شروع و پایان گفتگو، توسعه و تغییر ۲۰۱۲، ص. ۱۰) (هولمن و موضوعات گفتگو و غیره؛ همکاران، ۲۰۱۰)
۸	بیانگری	توانایی بیان افکار و احساسات خود به صورت (گیرومینسی و همکاران، کلامی و غیرکلامی؛ استفاده از کلمات مناسب، ۲۰۱۵) (پورهونن، ۲۰۱۲، ص استفاده مناسب از زبان بدن، شیوایی و رسایی ۱۰۱) (هولمن و همکاران، ۲۰۱۰) (زنی، ۲۰۱۰) کلام
۹	مستقیم و بی‌واسطه بودن	در دسترس و نزدیک بودن برای ارتباطات؛ (سیکالوما، ۲۰۱۲) (پورهونن، شخصاً در فرایند ارتباطات حضور داشتن و ایجاد ۲۰۱۲، ص. ۱۹) (زنی، ۲۰۱۰) احساس نزدیکی و صمیمیت با شریک ارتباطی (سان <sup>۱</sup> ، هولمن <sup>۲</sup> و وانگ <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۱)
۱۰	هدف‌محوری	توانایی رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده و (استیل <sup>۴</sup> و پلنتی <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۴) کسب لذت و رضایت از ارتباط؛ اثربخشی، (کارمک، ۲۰۱۴) (کورن، کنترل محیطی، رضایتمندی ۲۰۱۳) (زنی، ۲۰۱۰)
۱۱	دیگرمحوری	توجه به دیگران، گوش دادن، بها دادن، نشان دادن (پورهونن، ۲۰۱۲، ص. ۲۵) تمایل، توجه و علاقه به عقاید و نظرات دیگران؛ (کارتر و همکاران، ۲۰۱۱) احترام گذاشتن به دیگران، تحمل دیدگاه‌های (سان و همکاران، ۲۰۱۱) دیگران، توجه به نیازهای دیگران، کمک به دیگران (هولمن و همکاران، ۲۰۱۰)
۱۲	تأثیرگذاری بر دیگران	تأثیر و نفوذ بر دیگران، متقاعد کردن دیگران؛ (منیر، ۲۰۱۵) (کیلیکا، مدیریت تصویرپردازی مثبت دیگران، کسب ۲۰۱۵) (کاسترو <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۳) موافقت دیگران. (پیسپا و تاراج، ۲۰۱۳)
۱۳	مدیریت تعارض	شناسایی حوزه‌های توافق و عدم توافق و (کیلیکا، ۲۰۱۵) (گیرومینسی مدیریت تنوع، حل مسئله، مدارا، تحمل و همکاران، ۲۰۱۵) (کاسترو، تعارض، مدیریت تنوع، تحمل ابهام ۲۰۱۳) (کورن، ۲۰۱۳)

<sup>۱</sup> Sun

<sup>۲</sup> Hullman

<sup>۳</sup> Wang

<sup>۴</sup> Steele

<sup>۵</sup> Plenty

<sup>۶</sup> Castro

همان طوری که در جدول ۱ دیده می‌شود، در گام اول از گام‌های هفت‌گانه روش مدل سازی ساختاری تفسیری که با هدف شناسایی متغیرها و عناصر صورت می‌گیرد، ۱۳ مورد از عناصر و ابعاد مهم شایستگی‌های بین فردی شناسایی شدند؛ لذا جدول ۱ به سؤال اول تحقیق با این عنوان که شایستگی‌های بین فردی تسهیل‌کننده ارتباطات سازمانی اثربخش کدام‌اند پاسخ داده و شایستگی‌های مهم بین فردی را از دیدگاه خبرگان نشان می‌دهد؛ که به‌منظور روشن شدن هر عنصر تعریف مختصری از آن و نیز برخی از مفاهیم نزدیک به آن نیز در جدول مذکور آمده است.

جدول ۲- ماتریس خودتعاملی ساختاری

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 ۲ مشاهده می‌شود در گام دوم روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری که در بالا به آن اشاره شد، روابط داخلی بین شایستگی‌های بین فردی تسهیل‌کننده ارتباطات سازمانی اثربخش توسط خبرگان مشخص شده است؛ که این جدول به سؤال دوم تحقیق با این عنوان که ارتباطات درونی ابعاد شایستگی‌های بین فردی چگونه است پاسخ داده است؛ و اینکه چه ابعادی با یکدیگر رابطه دارند و کدام‌یک بر دیگری مؤثر است، کدام بر یکدیگر اثر متقابل داشته و اینکه کدام هیچ رابطه‌ای با یکدیگر ندارند را از دیدگاه خبرگان مشخص کرده است.

جدول ۳- ترکیب ماتریس دسترسی اولیه و نهایی

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

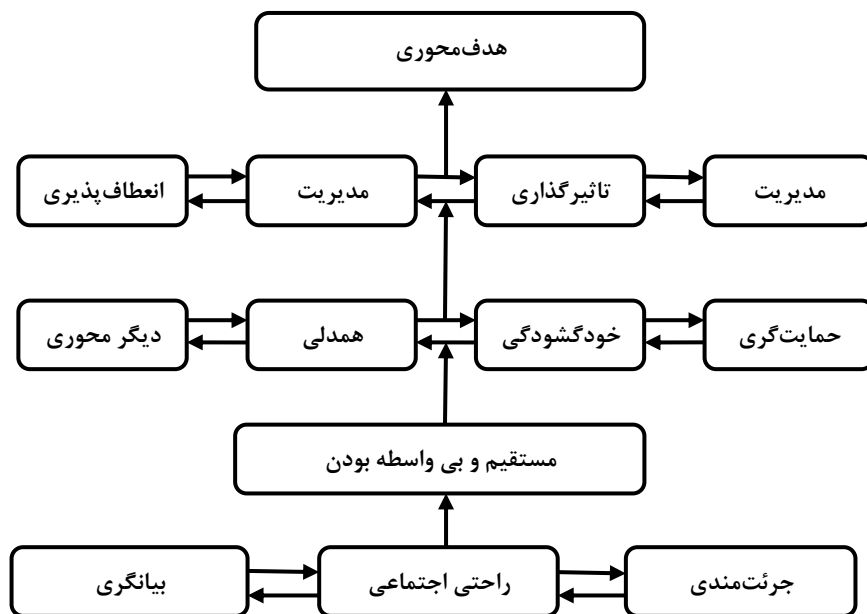
همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، در گام سوم نمادهای چهارگانه V, A, X, O به عددهای ۰ و ۱ تبدیل شده‌اند؛ که این گام به‌منظور انجام گام‌های دیگر و در راستای رسیدن به پاسخ سؤال سوم تحقیق که به‌منظور بررسی مدل روابط و سطوح تأثیر ابعاد شایستگی‌های بین فردی است انجام شده است. در گام چهارم تمام روابط ثانویه بین متغیرها بررسی شده است. به‌عنوان مثال چون در جدول ۳، عامل ۴ بر عامل ۹ مؤثر است و عامل ۹ بر عامل ۶ مؤثر است، بنابراین بر اساس قاعده انتقال‌پذیری که در بالا به آن اشاره شد، باید عامل ۴ بر عامل ۶ نیز مؤثر باشد؛ که این انتقال‌پذیری با تبدیل عدد ۰ در گام سوم به عدد ۱ در گام چهارم در جدول ۳ نشان داده 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 متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید. این دو گام نیز مقدمه گام بعدی بوده و در راستای پاسخ به سؤال سوم تحقیق انجام می‌شود و خودش مستقیماً به هیچ‌یک از سؤالات تحقیق پاسخ نمی‌دهد.

جدول ۴- تکرار اول تا پنجم بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

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

همان‌طور که در جدول ۴ دیده می‌شود در گام پنجم و در اولین مرحله از مراحل 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؛ و عنصر ۴ در سطح چهارم و عناصر ۴، ۵ و ۸ نیز در سطح پنجم قرار گرفته‌اند. این جدول در راستای پاسخ به سؤال سوم تحقیق و تعیین مدل روابط و سطوح تأثیر آن‌ها بوده است که این امر در گام ششم محقق گردیده است.



شکل ۱- مدل تفسیری شایستگی‌های بین فردی در ارتباطات سازمانی

شکل ۱ به سؤال سوم تحقیق پاسخ داده و مدل ابعاد شایستگی‌های بین فردی بر اساس سطوح مختلف تأثیر آن‌ها در گام ششم را نشان می‌دهد. همان‌طور دیده می‌شود مدل نهایی به‌دست آمده در این تحقیق از پنج سطح تشکیل شده است که این سطوح برگرفته از سطح‌بندی‌های انجام شده در جدول ۴ می‌باشند. روابط یک‌سویه و دوسویه‌ی استفاده شده در این مدل نیز برگرفته از نمادهای جدول ۲ می‌باشند. به‌عنوان مثال رابطه‌ی دوسویه بین جرئت‌مندی 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 تأثیرگذاری کمتری دارند و بیشتر تحت تأثیر سایر عناصر در سطوح زیرین خود می‌باشند. برای مثال همان‌طور که در شکل بالا دیده می‌شود عنصر هدف‌محوری در بالاترین سطح قرار گرفته است؛ بنابراین بیشتر تحت تأثیر عناصر سطوح پایین‌تر از خود است و عناصر دیگر نیز به همین صورت.

قدرت نفوذ	۱۳		۵،۸											
	۱۲			۴										
	۱۱			۹										
	۱۰			نفوذ			۶						پیوندی	
	۹						۱	۱۱،۳						
	۸													
	۷													
	۶													
	۵												۲،۷،۱۲،۱۳	
	۴													
	۳				خودمختار									
	۲													
	۱													
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
میزان وابستگی														

شکل ۲- نمودار قدرت نفوذ- وابستگی

شکل ۲ به سؤال 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 گفته‌شده در مورد ساختار آن، عناصر ۱۳، ۱۲، ۷، ۲ در ناحیه دوم واقع شده است؛ که نشان‌دهنده‌ی آن است که این عناصر بیشترین وابستگی را دارند، عناصر ۱، ۳، ۶، ۱۱ در ناحیه سوم قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده‌ی آن است که این عناصر قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند؛ و عناصر ۴، ۵، ۸ و ۹ در ناحیه چهارم قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده‌ی آن است که این عناصر قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند و می‌توانند بیشترین تأثیر را در ارتقای شایستگی بین فردی در سازمان داشته باشند.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد پس از شناسایی ابعاد اصلی شایستگی بین فردی تسهیل‌کننده و تشویق‌گر ارتباطات سازمانی اثربخش، نحوه‌ی تعامل بین آن‌ها از طریق مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت نتایج تجزیه و تحلیل‌ها حاکی از سطوح متفاوت تعامل این ابعاد با یکدیگر بود. همچنین نتایج تحقیق نشان داد بیشتر ابعاد در حوزه‌ی نفوذی و وابسته قرار



دارند و هیچ بُعدی در ناحیه‌ی خودگردان قرار نگرفت. به‌عنوان مقدمه برای توضیح نتایج این تحقیق باید گفت که نیازهای بین فردی انتظاراتی برای رفتارهای ارتباطی ایجاد می‌کند و ارتباطگران متوجه هستند که می‌توانند نیازها و انگیزه‌های خود را بیان کرده و برای تحقق آن‌ها، رفتارهای ارتباطی خاص را انتخاب کنند. شوتز (۱۹۶۶)، معتقد است افراد به‌خاطر نیاز به عضویت، کنترل، دوستی و محبت، با دیگران تعامل برقرار می‌کنند. این نیازها در هر دو سطح رفتاری و عاطفی محقق می‌شوند. نیاز به عضویت از نظر رفتاری، احتیاج به ایجاد تعاملات و روابط رضایت‌بخش با دیگران؛ و از نظر عاطفی احتیاج به ایجاد یا حفظ یک علاقه‌ی متقابل و نیز تأیید دیگران دارد. نیاز به کنترل از لحاظ رفتاری، احتیاج به شروع رابطه و به لحاظ عاطفی احتیاج به رسیدن به و یا حفظ احترام متقابل برای یکدیگر دارد؛ و نیاز به دوستی و محبت، از نظر رفتاری احتیاج به شروع و حفظ روابط مبتنی بر دوستی، عشق‌ورزی و از خودگذشتگی و از نظر عاطفی، احتیاج به رسیدن یا حفظ حمایت متقابل و ارتباط با دیگران دارد (سان و همکاران، ۲۰۱۱). همان‌طور که دیده می‌شود همه نیازهای ارتباطی بالا برای برآورده شدن نیاز به شروع و حفظ رابطه دارند. کارپنتر (۱۹۹۳)، نیز با اذعان به این مطلب شایستگی ارتباطی را شامل دو بعد شروع و ارتقاء روابط می‌داند. باید توجه داشت که شایستگی در شروع برای ایجاد رابطه ضروری بوده، ولی کافی نیست. به‌عبارت دیگر، شایستگی‌های شروع برای ایجاد تعاملات اجتماعی ضروری هستند، اما شایستگی‌های دیگری برای حفظ رابطه در مورد نیاز می‌باشند. شروع به‌عنوان یک شایستگی ارتباطی شامل آغاز، کنترل و تقاضا برای روابط بوده؛ و نیازمند اعتمادبه‌نفس، جرئت‌مندی و معرفی خود به افراد جدید، برون‌گرایی، مهارت‌های محاوره‌ای، بیانگری، اجتناب از خجالت و کمروبی، عدم ارتباط‌گریزی و علاقه و راحتی اجتماعی است. ارتقاء، اشاره به مهارت‌هایی برای مفید، رضایت‌بخش و پایدار نمودن آن‌ها دارد؛ که نیازمند صمیمیت، تمایل به تشویق و جستجوی روابط نزدیک، خودگشودگی مناسب و باز بودن، درک متقابل عمیق، علاقه متقابل، اعتماد، باور به این دیگران قابل‌اطمینان، صادق و موثق، حساسیت بین فردی، توجه، صمیمیت و دلسوزی، تلاش‌های فعال برای آگاه شدن از و پاسخ به نیازهای دیگران، دیگرمحوری، نشان دادن توجه، کمک به و حمایت از دیگران، دیدگاه‌گیری و تمایل برای نگاه به مسائل از دیدگاه‌های مختلف است (کارتر و همکاران، ۲۰۱۱). نتیجه‌ی مثبت یا منفی یک ارتباط میان فردی ارتباط تنگاتنگی با نحوه‌ی شروع و پایان آن دارد. اگر ارتباط با کلمات مثبت، امنیت‌آور و آرامش‌زا شروع شود، تداوم ارتباط برای طرفین دل‌نشین و خوشایند خواهد بود، همان‌گونه که به‌کارگیری کلماتی که دارای بار منفی است در ارتباط طرفین ایجاد اختلال می‌کند. درحالی‌که شروع روابط برای پیدا کردن یک شریک ارتباطی مهم است، توانایی برای مدیریت تعارض بین فردی ممکن است در مراحل بعدی مهم‌تر باشد؛ بنابراین حفظ و توسعه روابط نیاز به مدیریت آن دارد. مدیریت روابط از خودآگاهی ساخته شده است و شایستگی‌هایی مانند کار کردن

به‌طور اثربخش با دیگران برای رسیدن به یک هدف مشترک، کار تیمی و همکاری؛ مذاکره و حل تعارض؛ شروع و مدیریت تغییر و نیز داشتن تأثیر مثبت روی زندگی افراد دیگر را پوشش می‌دهد (گیرومینی و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به این توضیحات متوجه می‌شویم که اولین شایستگی در برقراری ارتباط اثربخش با دیگران بر اساس یک نوع دسته‌بندی شایستگی در شروع آن است. نتایج این تحقیق نیز نشان داد در سطح اول مدل از پایین به بالا شایستگی‌هایی مانند جرئت‌مندی، راحتی اجتماعی و بیانگری وجود دارند که همگی از شایستگی‌های رفتاری بوده و برای شروع رابطه مورد نیاز می‌باشند. رفتار جرئت‌مندانه که اشاره به اعتمادبه‌نفس، تمایل برای ارتباطات و لذت بردن از آن‌ها و نیز بیان مناسب احساسات، عقاید و باورها به‌گونه‌ی مستقیم، صمیمی و دور از ملاحظات است به فرد کمک می‌کند در ارتباطات احساس راحتی نماید؛ یعنی در تعاملات اجتماعی خود احساس راحتی کرده و ارتباط‌گریزی کمی داشته و توان مدیریت واکنش‌های منفی یا انتقادهای دیگران را بدون استرس داشته باشد؛ که این به‌نوبه‌ی خود باعث می‌شوند فرد بتواند افکار و احساسات خود بدون استرس به‌صورت کلامی و غیرکلامی بیان نماید. به‌عبارت دیگر توانایی برقراری ارتباط از طریق رفتارهای غیرکلامی مثل بیان چهره به‌طور واضح، حرکات گویا، تغییر صدا و چهره‌ی مناسب و نیز استفاده از کلمات مناسب را داشته باشد. به عقیده‌ی خبرگان این سه عامل مقدمه‌ی یکدیگر بوده و هر یک می‌تواند موجب دیگری شوند. 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 غیرکلامی و رودررو، داشتن یک حالت چهره دلپذیر، تماس چشمی داشتن، خم شدن به جلو و رفتارهای غیرکلامی که موجب صمیمیت، تعلق و نزدیکی ارتباط‌گر با شریک ارتباطی خود می‌شوند، است (هولمن و همکاران، ۲۰۱۰).

همان‌طور که دیده می‌شود، این سطح خود متأثر از متغیرهای سطح پایین مدل است؛ یعنی فردی که از دارای شایستگی‌هایی مثل جرئت‌مندی، بیانگری و راحتی اجتماعی باشد تمایل می‌یابد تا ارتباطی را با دیگری شروع نماید. در سطح سوم همدلی، دیگرمحوری، حمایتگری و خودگشودگی قرار دارند که شایستگی‌هایی عاطفی بوده و بیشتر به حفظ و ارتقای رابطه مربوط می‌شوند. به عبارتی تا محیطی که در آن ارتباطات برقرار می‌شود از جو حمایت‌گرانه و تساوای و تأیید برخوردار نباشد، طرفین ارتباطی در لاک دفاعی خود فرو رفته و از خودگشودگی و ابراز همدلی اجتناب می‌کنند؛ و اگر یک فضای حمایت‌گرانه و برابرطلبانه‌ای در فضای ارتباطات حاکم باشد و طرفین ارتباطی به پیام‌های یکدیگر گوش بدهند، خودگشودگی تشویق شده و فاصله‌ی روان‌شناختی بین شرکای ارتباطی کاهش می‌یابد و جو همدلی، درک نیازهای یکدیگر و حمایتگری ایجاد می‌شود. سطح بعدی مدیریت تعارض، مدیریت تعاملات، انعطاف‌پذیری رفتاری و تأثیرگذاری است. فردی که از شایستگی‌های زیرین در مدل برخوردار باشد از قدرت سازگاری و انعطاف بالایی نیز برخوردار خواهد بود و می‌تواند با شخصیت‌ها، سبک‌های ارتباطی و فرهنگ‌های مختلف سازگار شود و به‌جای رقابت به دنبال همکاری باشد و از طریق ایجاد توافق، تغییر موضوعات ایجادکننده 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 تأثیر بگذارد (داچنر، ۲۰۱۱)؛ که همه‌ی ابعاد این سطح در یک مسیر رفت‌وبرگشت بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. در سطح بعدی هدف‌محوری قرار دارد که به معنای توانایی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده برای برقراری ارتباط با دیگری است؛ که مطابق با نظر خبرگان به‌عنوان یک محصول و خروجی متأثر از تمام عوامل و سطوح پایین‌تر از خود است. در توضیح این سطح نیز باید گفت ارتباطات هدف‌محور هستند و ارتباطگر در صورتی شایسته خواهد بود که به هدف ارتباطی خود برسد. همان‌طور که دیده می‌شود همه اجزای شایستگی‌های ارتباطی در این مدل به یکدیگر وابسته‌اند؛ تغییر کیفیت و بهبود هر یک از آن‌ها موجب بهبود اجزای دیگر می‌شود و درنهایت همه آن‌ها با یکدیگر تحقق ارتباطات اثربخش در سازمان را تسهیل می‌کنند. تجزیه‌وتحلیل دیاگرام قدرت-وابستگی نیز نشان می‌دهد که هشت بعد از ابعاد شایستگی‌های ارتباطی بین فردی در ناحیه‌های نفوذ و پیوندی قرار دارند که خود بیانگر این است که فرد به‌منظور مدیریت تعاملات، مدیریت تعارضات، انعطاف‌پذیری و تأثیرگذاری و درنهایت دستیابی به هدف ارتباطی خود در ابتدا باید از جرئت‌مندی، راحتی اجتماعی و بیانگری برخوردار باشد و بتواند شخصاً در ارتباطات حضور یابد. و از طریق برقراری جوّ همدلانه و حمایت‌گرانه، موجبات دیگرمحوری و خودگشودگی را فراهم سازد.

از آنجاکه ارتباطات یک کمک‌کننده‌ی بالقوه در روابط کاری همگن و اثربخش است، ضروری است که سازمان‌ها تلاش کنند سطوح شایستگی ارتباطی کارکنان به‌خصوص در سطوح مدیریتی را بالا ببرند (کاسترو، ۲۰۱۳). به عقیده آدلر و رودمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، شایستگی‌های ارتباطی آموختنی بوده و می‌توانند از طریق آموزش، اقدامات و تلاش‌های خودآموز به‌صورت آزمون‌وخطا یا مشاهده بهبود یافته و توسعه پیدا کنند (استیل و پلنتی، ۲۰۱۴). بر این اساس می‌توان پیشنهادهای زیر را جهت دستیابی به این شایستگی‌ها و متعاقباً دستیابی به ارتباطات سازمانی اثربخش ارائه نمود. کارکنان سعی کنند در ارتباطات کاری و سازمانی خود با گفتار جرئت‌مندانه اجازه ندهند همکارانشان از آن‌ها بهره‌جویی کنند؛ بر رفتار مناسب و منصفانه داشتن اصرار ورزند و درباره آنچه می‌خواهند و آنچه فکر می‌کنند تا حد امکان صریح باشند؛ مهارت‌های ارتباطی و محاوره‌ای و نیز زبان بدن را بیاموزند و از این مهارت‌ها استفاده کنند؛ شخصاً در گفتگوها و نشست‌های سازمانی شرکت کنند، تماس چشمی مناسب با مخاطبان داشته، لبخند بزنند و فاصله‌ی صمیمانه ایجاد کنند؛ همکاران و ارباب‌رجوع را بپذیرند و برایشان ارزش و احترام قائل شوند و موقعیت و جایگاه آن‌ها را موردتوجه قرار داده و به سخنانشان گوش دهند و احساس آن‌ها را درک نموده و خودگشودگی مناسب داشته باشند؛ همچنین سعی کنند فضایی مبتنی بر تساوی ایجاد نموده و بر نقاط مشترک یکدیگر تأکید بیشتری کرده و

<sup>۱</sup> Adler & Rodman

یک فضای حمایت‌گرانه شکل دهند؛ چرا که رابطه میان فردی مؤثر و قابل‌اتکا در یک فضای حمایت‌گرانه شکل می‌گیرد و یک ارتباط میان فردی باز و همدلانه در یک فضای توأم با هراس و تهدید دوام نمی‌یابد. کارکنان می‌توانند با افزایش قدرت توافق‌پذیری، کاهش جزم‌گرایی و استفاده از رفتارهای متناسب با هر موقعیت و نیز مدیریت مناسب گفتگو، شناخت زمینه‌ای که تعاملات در آن اتفاق می‌افتد؛ رعایت هنجارها و مسائل اجتماعی و قضاوت‌های صحیح تعارضات بین فردی را کاهش داده و از طریق ترغیب و نفوذ بر دیگران و ایجاد محبوبیت، برای منظور رسیدن به اهداف فردی و سازمانی تلاش نمایند. در پایان باید گفت که بخش مهمی از این شایستگی‌ها قابل یادگیری هستند؛ و مطالعه کتاب‌هایی که در زمینه‌ی ارتباطات انسانی و سازمانی وجود دارند و نیز شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط می‌توانند برای کارکنانی که درصدد کسب آن‌ها هستند، مفید باشند. سازمان‌ها نیز می‌توانند با برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آشنایی مرتبط با این شایستگی‌ها به‌ویژه آن ابعادی که در دیگرام قدرت نفوذ-وابستگی در ناحیه نفوذ و پیوندی قرار گرفتند مدیران و کارکنان خود را در این مسیر یاری نمایند.

در پایان به‌عنوان محدودیت تحقیق و عیب روش‌شناسی استفاده‌شده در این پژوهش، لازم به ذکر است که ممکن است عوامل دیگری نیز باشند که از دیدگاه خبرگان دانشگاهی در رشته‌های دیگر به‌عنوان شایستگی 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 جمع بندی کلی و با توجه به ادبیات موجود در حوزه‌ی شایستگی‌های ارتباطی می‌توان گفت مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای یافتن و اولویت‌بندی ابعاد شایستگی بین فردی در ارتباطات سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

## منابع

- آذر، ع.، خسروانی، ف.؛ و جلالی، ر. (۱۳۹۲). پژوهش در عملیات نرم رویکردهای ساختاردهی، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- تقی پور، آ.، دژبان، ر.، خادم دزفولی، ز.؛ و نعمی، ع.ز. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های حل تعارض مدیران با توانمندی کارکنان، پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، سال ۱، شماره ۲، ۱۷-۴۲.
- حسین‌زاده، ع.ا.؛ و سپاه منصور، مژگان. (۱۳۹۰). رابطه‌ی حمایت اجتماعی و عزت‌نفس با سبک‌های هویت دانشجویان، پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، سال ۱، شماره ۱، ۷۴-۸۸.
- فرجی، ر.، کاکاجویباری، ع.ا.، مرادی، ا.، رنجبری، م.، علی‌اکبری دهکردی، م.؛ و یمنی، م. (۱۳۹۴). بررسی مقایسه‌ای شایستگی اجتماعی و نشانگان اضطرابی در دانش‌آموزان یک‌زبانه و

دوزبانه، پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، سال ۵، شماره ۱۹، ۶۵-۴۵.  
فرهنگی، ع.ا. (۱۳۹۳). ارتباطات انسانی، جلد اول، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ  
بیست و چهارم.

Awad, T. A., & Alhashemi, S. E. (2012). Assessing The Effect Of Interpersonal Communications On Employees' Commitment And Satisfaction, *International Journal Of Islamic And Middle Eastern Finance And Management*, 5( 2).134 – 156.

Bandelli, A. C. (2008). Facilitating communication and effective interpersonal relationships at work: A theoretical model of socio-affective competence. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida.

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 Master's Degree In Management From The Nova – School Of Business And Economics.

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.

Dachner, A. (2011). Interpersonal Relationships at Work: An Examination of Dispositional Influences and Organizational Citizenship Behavior, (Doctoral Dissertation). Retrieved From: Knowledge\_Bank\_Submission\_3-24-2011.Pdf.

Gilicka, A. (2015), The Link Between Communication And Information Technology /Non-Information Technology Relationship, Master Thesis In Business Administration, School Of Management, Blekinge Institute Of Technology.

Giromini, L., Campora, G. D., Brusadelli, E., D'onofrio, E., Zennaro, A., & Zavattini G.C., & Lang, M. (2015). Validity and Reliability of the Interpersonal Competence Questionnaire: Empirical Evidence from an Italian Study, *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 1-11.

Lesenciuc, Adrian., Codreanu, Aura. (2012). Interpersonal Communication Competence: Cultural Underpinnings, *Journal of Defense Resources Management*, 3(1), 127-138.

Louw, L., Pearse, N.J., & Dhaya, J. (2012). The Role of Experience in the Development of Social Competencies. *South Africa Journal of Human Resource Management*, the Role of Experience in the Development of Social Competencies, 10 (1), 1-9.

Mohd Salleh, L. (2007). Communication Competence Of Malaysian Leaders As A Function Of Emotional Intelligence And Cognitive Complexity, A Dissertation Presented To The Faculty Of The Scripps College Of Communication Of Ohio University In Partial Fulfillment Of The Requirements

For The Degree Doctor Of Philosophy.

Monnier, M. (2015). Difficulties In Defining Social-Emotional Intelligence, Competences And Skills - A Theoretical Analysis And Structural Suggestion, *International Journal For Research In Vocational Education And Training*, 2(1), 59-84.

Nakatsugawa, S. Takai, J. (2014), the Relationship between Interpersonal Competence and Salient and Non-Salient Conflict Strategies of Japanese Students, *Intercultural Communication*, 3, Pp.103-116.

Pipsa, P., & Tarja, V. (2013). Measuring Interpersonal Communication Competence in Sme Internationalization. *Journal of Intercultural Communication*, 33, Pp.1-23.

Purhonen, P. (2012). *Interpersonal Communication Competence and Collaborative Interaction in Sme Internationalization*, Publishing Unit, University Library of Jyväskylä.

Renney, J. (2010). *Mastering The Art Of Interpersonal Communication: A Qualitative Study On How Individuals Become Masters Of Interpersonal Communication*, A Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Arts In The Department Of Educational Psychology And Leadership Studies, University Of Victoria.

Siikaluoma, Marie. (2012). *Communicative Competence In Project Management: A Case Study In An Agile Environment*, International Business Communication Master's Thesis, Department Of Communication Aalto University School Of Economics.

Steele, Godfrey A., Plenty, Daniel. (2014), Supervisor–Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction, *International Journal of Business Communication*, Pp: 1 –25.

Hullman, Gwen. A. Planisek, Angela. McNally, Jacqueline S. Rubin, Rebecca B. (2010), Competence, Personality, and Self-Efficacy: Relationships in an Undergraduate Interpersonal Course, *Atlantic Journal of Communication*, 18:36–49.

Sun, S., Hullman. G., & Wang, Y. (2011), Communicating In the Multichannel Age: Interpersonal Communication Motivation, Interaction Involvement and Channel Affinity, *Journal of Media and Communication Studies*, 3(1), Pp. 7-15.