

## **Explaining the Model of Intrapersonal Communication Competence Encouraging Positive and Effective Relationship in Organizations from the perspective of the Academic Experts**

**H. Damghanian<sup>1\*</sup>, M. Yazdani Ziarat<sup>2</sup>**

1. Associate Professor, Department of Management, School of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.
2. Ph.D. Candidate in behavioral management, School of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the intrapersonal communication competencies (ICC) that encourage positive and effective relationships in organizations, as well as identification of its components and determination of the quality of interaction between them, from the perspective of academic experts; by using interpretive structural methodology (ISM). The sample comprised of 17 academic experts who were selected using snowball sampling. Research tools for gathering data was a researcher made matrix table. Findings showed that 9 important components of ICC were Self-awareness, positive self-concept, positive self-talk, self-esteem, self-confidence, optimism, imagination interactions, self-management, and having a frame of reference. By using interpretive structural methodology, these were placed at 4 different levels of interaction. The results of power and dependence diagram analysis showed that having a frame of reference, positive self-concept, and self-esteem which were placed in influence area were more effective than other components on intrapersonal communication competencies. Then, self-awareness, self-confidence, optimism, positive self-talk, and imagination interactions which were placed in linkage area were important components of intrapersonal communication competencies. Self-management also was placed on the dependent area; and none of the components were placed on the autonomous area. In general, the results showed that the components of intrapersonal communication competencies at different levels have effects on each other, and changes in the quality of each component cause changes in quality of other components at the same level as well as the next levels, which in turn cause changes in the quality of positive and effective organizational relationships.

**Keywords:** positive and effective relationship, organizational communication, intrapersonal communication, communication competencies, academic experts.

## تبیین مدل شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی تشویق‌کننده روابط مثبت و اثربخش در سازمان از دیدگاه خبرگان دانشگاهی

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

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

### چکیده

هدف پژوهش بررسی شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی تشویق‌کننده روابط سازمانی مثبت و اثربخش و نیز شناسایی ابعاد آن و تعیین نحوه تعامل بین آنها با استفاده از دیدگاه خبرگان دانشگاهی و از طریق مدل‌سازی ساختاری تفسیری بود. نمونه آماری پژوهش ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی بودند که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شده بودند. ابزار گردآوری داده‌ها یک جدول ماتریسی محقق ساخته بود. نتایج پژوهش نشان داد ۹ بعد از ابعاد مهم شایستگی ارتباطی درون‌فردی عبارت بودند از خودآگاهی، خودپنداره مثبت، خودصحتی مثبت، عزت نفس، اعتماد به نفس، خوش‌بینی، تصور تعاملات، خودمدیریتی، و داشتن چارچوب مرجع؛ که با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در چهار سطح تعاملی مختلف قرار گرفتند. همچنین نتایج نشان داد بر اساس تجزیه و تحلیل نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی، داشتن چارچوب مرجع، خودپنداره مثبت، و عزت نفس که در ناحیه نفوذ قرار گرفته بودند، نسبت به سایر ابعاد قدرت تأثیرگذاری بیشتری بر شایستگی ارتباطی درون‌فردی داشتند. پس از آنها خودآگاهی، اعتماد به نفس، خوش‌بینی، خودصحتی مثبت، و تصور تعاملات که در ناحیه پیوندی قرار گرفته بودند از ابعاد مهم شایستگی ارتباطی درون‌فردی بودند. خودمدیریتی نیز در ناحیه وابسته قرار گرفت؛ و هیچ یک از ابعاد در ناحیه خودمختار قرار نگرفتند. به‌طور کلی، نتایج نشان داد ابعاد شایستگی ارتباطی درون‌فردی در سطوح مختلف بر یکدیگر مؤثرند و تغییر در کیفیت هر بعد موجب تغییر در کیفیت ابعاد همان سطح و سطوح بعدی و به نوبه خود موجب تغییر در کیفیت روابط سازمانی مثبت و اثربخش می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** روابط مثبت و اثربخش، ارتباطات سازمانی، ارتباطات درون‌فردی، شایستگی‌های ارتباطی، خبرگان دانشگاهی

## مقدمه

امروزه جریان تازه‌ای در تحقیقات مدیریتی شروع شده است که به جای توجه به عوامل بازدارنده اثربخشی در سازمان به عواملی که موجب افزایش رفتارهای کاری مثبت می‌شوند توجه دارد. یکی از این جریان‌ها تاکید بر توسعه روابط مثبت در کار است؛ که به معنی ارتباطی است که بین افراد در محیط کاری اتفاق افتاده و موجب سودمندی طرفینی برای آنها می‌شود. روابط مثبت در محیط کار نتایج بسیار مهمی برای سازمان در پی دارد؛ چرا که می‌تواند موجب بهروزی، شاد بودن، سلامت جسمی و روانی، کاهش ترک شغل، و علاقه کارکنان به مدیران و سازمان و در نهایت افزایش بهره‌وری شود (مادن، مسیس و مادن، ۲۰۱۵). به همین خاطر است که برای بسیاری از متخصصانی که به صورت روزانه با افراد، یا سازمان‌ها کار می‌کنند، یک موضوع مهم این است که چه شایستگی‌هایی وجود دارند که منجر به توسعه روابط مثبت می‌شوند و افراد چگونه می‌توانند آموزش داده شوند تا بتوانند ارتباطات اثربخش و نزدیکی را ایجاد کرده و حفظ نمایند. حدود یک دهه قبل، ریف و سینگر (۲۰۰۰)، بر انجام تحقیقات بیشتر درباره فرایندها و عوامل تشویق‌کننده توسعه روابط مثبت و اثربخش تاکید و خاطر نشان کرده‌اند تا همین اواخر بیشتر تحقیقات بر جنبه‌های منفی توسعه روابط توجه داشته‌اند. به نظر آنها، زمان آن فرا رسیده است که محققان بر جنبه‌های مثبت و تشویق‌کننده روابط تاکید کنند. نتیجه‌گیری مشابهی به وسیله شنایدر و لوپز (۲۰۰۷)، در کتابشان با عنوان روانشناسی مثبت در این مورد ارائه شده است. ال‌آبات (۲۰۰۹)، نیز اخیراً ادعای مشابهی داشته است. به عقیده او باید تئوری‌های ارتباطات و فرایندهایی که بر کیفیت آن تأثیر می‌گذارند اصلاح شوند و تاکید بیشتری بر

جنبه‌های مثبت روابط شود. یکی از تلاش‌هایی که اخیراً تئوری‌های مختلف ارتباطات مثبت و اثربخش را با یکدیگر ترکیب کرده است توسط ال‌آبات، کوسیناتو، ماینو، کولسو و اسکیلتا (۲۰۱۰) بوده است که شروع به تحقیقات سازمانی درباره چیزهایی که آنها آن را شایستگی‌های ارتباطی می‌نامند کرده‌اند.

یکی از عواملی که امروزه باعث تاکید زیاد بر شایستگی‌های ارتباطی در سازمان‌ها شده است تغییر در استخدام از کارکنان یقه آبی به یقه سفید، افزایش تعداد کارکنان موقت و اشتغال مشروط، جهانی شدن، و استفاده از تکنولوژی‌های جدید است. به همین خاطر است که ارتباطات مثبت و اثربخش در لیست مهارت‌هایی قرار می‌گیرد که کارفرمایان به دنبال آن هستند. کارفرمایان از کارکنان انتظار دارند ارتباط‌گرانی مؤثر باشند؛ و آنها را بر همین اساس ارزیابی می‌کنند (کیتون، کاپوتو، فورد، فیو، لیویتز و همکاران، ۲۰۱۳). واضح است که نقطه شروع هر نوع ارتباطی، ارتباط با خود است برای ارتباط مثبت و اثربخش با دیگران فرد باید در ابتدا قادر باشد با خود ارتباط مناسبی برقرار کند (اوبرهولزر، ۲۰۱۳). خود و ارتباطات پیوند نزدیکی با یکدیگر دارند؛ به همین خاطر در دهه‌های اخیر موضوعات مهمی در روانشناسی فردی و اجتماعی شده‌اند. به عقیده روانشناسان، نقشی که خود در ارتباطات دارد بسیار مهم و پیچیده است؛ چرا که پویایی‌های ارتباطی را تحت تأثیر قرار داده؛ و چگونگی ارتباط فرد با دیگران بستگی به این دارد او خود را چگونه می‌بیند و چگونه با خود ارتباط برقرار می‌کند (فینکل و ووهس، ۲۰۰۶).

یکی از ویژگی‌های کارکنان شاد داشتن یک رابطه خوب و با کیفیت با همکاران خود و نیز با دیگران است. علی‌رغم تاثیر ارتباطات درونی مثبت بر این

به جمعی از مخاطبان می‌فرستد (پیرسون، نلسون، تیتسورث و هارتر، ۲۰۱۱، ص. ۲۲). با اینکه یکی از قوی‌ترین ادعاهایی که به طور مکرر شده این است که ارتباطات درون‌فردی اساس سایر ارتباطات می‌باشد؛ ولی خود، کم توسعه یافته‌ترین، و جوان‌ترین مفهوم در بین همه انواع ارتباطات در مطالعات دانشگاهی و سازمانی می‌باشد. اگر چه واژه ارتباطات درون‌فردی ممکن است جدید و مربوط به سال‌های اخیر به نظر برسد و حتی برخی اظهار داشته‌اند که چنین ارتباطی فاقد مبانی نظری کافی است، ولی ایده ارتباطات درون‌فردی پیشینه تاریخی زیادی داشته و قدمت آن حتی به بیش از ۲۳۰۰ سال قبل می‌رسد؛ به گونه‌ای که ۳۶۰ سال قبل از میلاد، افلاطون در میان نوشته‌های خود اندیشه و تفکر را به عنوان یک گفتگوی درونی و پنهان توصیف کرده است. در سال‌های اخیر، این موضوع توجه نویسندگان زیادی را به خود جلب کرده است؛ و در نیمه دوم قرن بیستم انتشارات دانشگاهی، و حتی برخی مدل‌های تفسیری درباره این سطح از ارتباطات افزایش یافته است (الدرج، هانیکوت، وایت، و استاندینگ، ۲۰۱۵). ارتباطات درون‌فردی نوعی ارتباط با خود بوده که افراد به وسیله آن رفتارها، نگرش‌ها و پیام‌های دیگران را تجزیه و تحلیل می‌کنند تا به یک رویداد داده شده معنا ببخشند. ارتباطات درون‌فردی، همه عناصر ارتباطی (مثل فرستنده، گیرنده، و انتقال‌دهنده) که سطوح دیگر ارتباطات دارند را شامل می‌شود؛ با این تفاوت که در این گونه ارتباط شخص خودش فرستنده و گیرنده پیام است و گاهی برای خود بازخورد فراهم می‌کند (برکو، روی، ایستن، جون، ولوین و اندرو، ۲۰۱۰). ارتباط درون‌فردی، اعمال ذهنی خودآگاه انسان مانند تفکر، محاسبه و ارزیابی خود و دیگران، و روابط میان خود و دیگران، برنامه‌ریزی، تخیل و

شادی و رابطه خوب، بسیاری از محققان سازمانی این نوع ارتباط را نادیده می‌گیرند. ارتباطات درونی مثبت می‌تواند تعارضات را حل کرده و به فرد در رویارویی با شرایط دشوار سازمانی و بهروزی عمومی کمک کنند. بنابراین یادگیری و تمرین ارتباطات درون‌فردی برای همه کارکنان و در همه سطوح سازمانی مهم و مفید است (هانیکوت، پنس و گرهارت، ۲۰۱۳).

نظریه‌های ارتباط محور به پدیده‌های اجتماعی و از جمله سازمان‌ها با یک ذره بین ارتباطی نگاه می‌کنند؛ چرا که ارتباطات اساس همه ساختارهای اجتماعی است. برای مثال، سازمان‌ها، رهبری، عواطف، و غیره همگی از فرایندهای ارتباطی ایجاد شده‌اند. ارتباطات ساختاری است که تعاریف زیادی دارد. ارتباطات از پنج قرن قبل از میلاد مطالعه شده و تا کنون صدها تعریف از آن ارائه شده است. با این وجود، علی‌رغم تنوع و تعدد تعاریف، سه حوزه مهم که در آن توافق زیادی میان محققان وجود دارد، در رابطه با چیزهایی است ارتباطات را تشکیل می‌دهند؛ یعنی فرایندی، تبادل، و نمادین بودن آن. ارتباطات فرایند تسهیم ایده‌ها، اطلاعات، و پیام‌ها با دیگران در یک زمان و مکان خاص است؛ و شامل نوشتن و صحبت کردن، و نیز ارتباطات کلامی و غیر کلامی است (ماسیک فری، ۲۰۰۷).

به طور کلی، افراد در سه سطح درون‌فردی، میان فردی و عمومی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. ارتباط درون‌فردی، همان ارتباط با خود است. این نوع ارتباط فعالیت‌هایی مثل پرورش افکار، تصمیم‌گیری، گوش دادن، و خودنگری را شامل می‌شود. ارتباط میان‌فردی، به ارتباط و مرآده بین دو نفر اطلاق می‌شود. این نوع ارتباط شامل گفت و گو، مصاحبه، و مذاکره گروهی است. در ارتباط عمومی، فرد پیامی را

یادآوری و همچنین اعمال ذهنی ناخودآگاه مثل خواب دیدن را دربرمی‌گیرد (مختاری، زارعی زوارکی، و مفیدی، ۱۳۹۳). در ارتباطات درون‌فردی پیام از تفکر و احساس فرد که ذهن او آن را پردازش و تفسیر می‌کند ساخته می‌شود. بازخورد زمانی که فرد با خود صحبت می‌کند و تصمیم می‌گیرد برخی ایده‌ها را کنار بگذارد و یا اینکه آنها را با ایده‌های دیگر جایگزین کند اتفاق می‌افتد. از آنجا که انسان‌ها دائما در حال برنامه‌ریزی، خیال‌پردازی، تفکر بوده و نگران چیزهایی که در دنیای اطرافشان در حال رخ دادن است می‌باشند، لذا همواره در حال برقراری ارتباط با خود می‌باشند (استینبرگ، ۲۰۰۷، ص ۱۴۰-۱۴۵).

شایستگی ارتباطی که همان اثربخشی ارتباطی است، توجه قابل ملاحظه‌ای را در ادبیات ارتباطات به خود جلب کرده است. شایستگی ارتباطی از دیدگاه محققان بسیاری مطالعه شده است، و از سال ۱۹۷۰ میلادی توجه به آن بیشتر شده است. محققان هر یک به‌طور جداگانه ریشه‌های زبان‌شناختی، عوامل اجتماعی، معیارهای رفتاری، و ویژگی‌های گفتاری را به‌عنوان عوامل مرتبط با این شایستگی‌ها بررسی کرده‌اند. با این حال، هنوز تعریف واحدی از آن صورت نگرفته و آگاهی‌ها درباره ویژگی‌هایی که به عنوان شایستگی ارتباطی شناخته می‌شوند ناقص است (کیتون و همکاران، ۲۰۱۳). مفهوم شایستگی به‌طور گسترده‌ای در رشته‌ها و زمینه‌های مختلفی استفاده شده است؛ و یک مفهوم مسأله‌ساز است، چرا که معانی و تفاسیر مختلفی داشته؛ و تفسیر آن بستگی به زمینه‌های فرهنگی، زبان‌شناختی و ملی دارد. شایستگی تنها محدود به کسب مهارت‌ها نبوده و اشاره به توان اداره چالش‌هایی که در یک موقعیت خاص اتفاق می‌افتند به یک روش مناسب دارد.

اثربخشی در ارتباطات درون‌فردی نیازمند کسب شایستگی و درک فرایند ارتباطی است. شایستگی ارتباطی درون‌فردی، ریشه در مفهوم هوش درون‌فردی دارد؛ که برای اولین بار با ارائه تئوری هوش چندگانه توسط گاردنر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۳، مطرح شد. گاردنر، بر اساس کار اولیه ثرن‌دایک<sup>۲</sup> (۱۹۲۰)، هوش را به هشت مقوله دسته‌بندی و یک مورد از آنها را هوش درون‌فردی نامید (نانگل، هانسن، اردلی و نورتون، ۲۰۱۰). به عقیده سینگ (۲۰۱۳)، شایستگی ارتباطی درون‌فردی که ریشه در هوش درون‌فردی دارد، عبارت است از توانایی برای آگاهی یافتن از خود، فهم نقاط ضعف و قوت خود، و بیان احساسات و اندیشه‌های خود به‌صورت غیر مخرب. مک کارلی (۲۰۱۴)، شایستگی ارتباطی درون‌فردی را توانایی فرد برای حفظ روابط رضایت‌بخش و سالم در طی زمان از طریق ارتباطات مناسب افکار و ایده‌ها تعریف نموده؛ که خود شامل فرایندهای عاطفی و شناختی؛ و نیز آگاهانه و ناآگاهانه است که در طول حل‌مسأله و قبل از تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتند و به‌طور رفتاری منتقل می‌شوند. نلسون و لائو (۲۰۱۱) شایستگی ارتباطی درون‌فردی را فهمیدن و توان اداره عواطف درونی و بیرونی، خودتنظیمی، و نیز آگاهی فرد از ارزش‌های خود به عنوان یک شخص تعریف کرده‌اند.

ارزیابی شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی به خاطر پیچیدگی فرایندی که دارد کار دشواری است. با این حال، هر یک از محققان ارتباطی به زعم خود به یک یا چند مورد از ابعاد آن اشاره کرده‌اند. برای مثال کوئینگ (۲۰۱۱)، ابعاد شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی را خودمدیریتی؛ مدیریت‌زمان؛ خودتوسعه‌ای؛ خودتنظیمی؛ انطباق‌پذیری؛ عملکرد

<sup>1</sup> Gardner

<sup>2</sup> Thorndike

اجرائی؛ هدفمندی؛ تأخیر در رضایت‌مندی (یا به تعویق انداختن اهداف کوتاه‌مدت و پاداش‌های موجود فوری و دنبال کردن اهداف بلند مدت که به‌طور موقت دور اما ارزشمندتر هستند)؛ توانایی مقابله با حواس‌پرتی؛ و توانایی تنظیم استراتژی و دیدگاه خود به همان صورت که مورد نیاز است می‌داند (کوئینگ، ۲۰۱۱). مطالعات گاردنر<sup>۲</sup> (۱۹۸۳؛ به نقل از لاو، ۲۰۱۴) نشان داده است هر فردی دارای یک سری از شایستگی‌های درونی است؛ که این‌ها همانند اثر انگشت منحصر به فرد هستند. به عقیده او افرادی که سطح گسترده‌ای از شایستگی‌های درون‌فردی را به کار می‌گیرند سطح بالایی از عزت نفس را از خود نشان می‌دهند. به عقیده لاو (۲۰۱۴)، عزت نفس و مدیریت درست استرس مهارت‌هایی هستند که مستقیماً با شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی در ارتباط‌اند. این نوع از خودکنترلی متکی بر یک روش انطباق‌شناختی برای حفظ یک سطح متعادلی از وضعیت عاطفی است. کرووز و همکاران (۲۰۱۴) و نیز اولیور، مارکلن و هاردی (۲۰۱۰) نشان داده‌اند ارتباطات درون‌فردی می‌تواند بر افکار، احساسات، و رفتارهای فرد در شرایط استرس‌زا تأثیر بگذارد؛ و اینکه ارتباطات درون‌فردی در قالب افکار و احساسات که اقتدار و شایستگی شخصی را بهبود می‌دهد با بهروزی عاطفی در ارتباط است. افراد در ارتباطات درون‌فردی همانند گفتگوی آشکار، معانی را درون خود گفتگو می‌کنند و خواسته‌های منفی و تعارضات گذشته و نیز احساسات مثبت را به خود یادآوری می‌کنند. آنها همچنین نشان داده‌اند خودپنداره که اشاره به ارزیابی کلی فرد از درک خود و دیگران دارد، یکی از عواملی است که بر شایستگی ارتباطی مؤثر است.

با اینکه اصلاح رفتار فرد با خود اهمیت فراوانی دارد؛ اما در بسط معنایی و ارزش آن در میان مجموع رفتارهای ارتباطی انسان و میزان تأثیر و تاثر آن پژوهش‌های کمتری صورت گرفته است؛ که در این خصوص می‌توان به طور نمونه به پژوهش صادقی و سبحانی‌نیا (۱۳۹۰)، و فینکل و ووهمس (۲۰۰۶)، اشاره کرد که به نقش "خود" در ارتباطات پرداخته‌اند. با این حال ارتباطات درون‌فردی در میان تحقیقاتی که درباره سایر سطوح ارتباطی صورت گرفته است یک واژه نسبتاً جدید بوده و توجه کمتری به این موضوع شده است و شور و اشتیاق اولیه اندکی میان افراد دانشگاهی نسبت به این موضوع وجود داشته است. لذا این تحقیق سعی دارد به بررسی آن بپردازد و از شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی بحث نماید؛ تا از این طریق مدیران، کارکنان و محققان سازمانی را متوجه این موضوع مهم نموده و بتواند مقداری از خلاء تحقیقاتی در این زمینه را پر کند. با توجه به اینکه هدف این پژوهش به دلیل بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری - که روشی مؤثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف اهمیت بر یکدیگر آثار متقابل داشته و می‌توان با استفاده از آن، وابستگی‌های بین متغیرهای کیفی مسئله را کشف، تحلیل و ترسیم کرد، و اولین بار به‌وسیله وارفیلد<sup>۳</sup> (۱۹۷۴؛ به نقل از آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲) مطرح شده - شناسایی شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی تشویق‌کننده ارتباطات سازمانی مثبت و اثربخش و بررسی چگونگی ارتباطات درونی ابعاد مؤثر بر آن با یکدیگر است، لذا سؤالات پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شوند:

<sup>3</sup> Warfield

<sup>1</sup> Executive Functioning

<sup>2</sup> Gardner

اساتید دیگری که دارای تخصص لازم و کافی در این زمینه بودند را معرفی کردند؛ که از تعداد خبرگان معرفی شده و نظرسنجی شده ۲ نفر زن و ۱۵ نفر مرد؛ ۶ نفر استاد تمام، ۴ نفر دانشیار، و ۷ نفر استادیار و همگی دارای مدرک دکتری بودند؛ و ۷۰٪ از آنها دارای سابقه هیات علمی بالاتر از ۱۰ سال بوده و میانگین سنی آنها ۵۲ سال بود.

*ابزار سنجش:* در بخش کیفی پژوهش عمدتاً از مطالعات کتابخانه‌ای و نظرخواهی استفاده شده است. مولفه‌های شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی با استفاده از ادبیات تحقیق و تجمیع تمامی طبقه‌بندی‌ها و مطالعات صورت گرفته در حوزه شایستگی‌های ارتباطی و نیز نظرخواهی از خبرگان تعیین شدند. 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 دو به دو با هم بررسی نموده و با استفاده از نمادهای  $V, A, X, O$  به تعیین روابط بین آنها پردازند.

*روش اجرا و تحلیل:* روش اجرا و تحلیل با استفاده از گام‌های هفت‌گانه روش مدلسازی ساختاری تفسیری بوده است، به این صورت که در ابتدا متغیرهای مسأله شناسایی می‌شوند که می‌تواند با بررسی مطالعات گذشته و دریافت نظرات خبرگان صورت گیرد. در گام دوم متغیرهای مسأله به صورت دو به دو با هم بررسی می‌شوند و پاسخ‌دهنده با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط بین متغیرها می‌پردازد.

۱) شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی تشویق‌کننده ارتباطات سازمانی مثبت و اثربخش کدامند؟ (۲) ارتباطات درونی این شایستگی‌ها چگونه است؟ (۳) مدل روابط و سطوح تأثیر آن‌ها چگونه است؟ (۴) تحلیل مدل روابط این شایستگی‌ها براساس قدرت نفوذ-وابستگی چگونه است؟

## روش

روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری: از آنجا که نتایج این پژوهش می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در راستای تشویق ارتباطات سازمانی مثبت و 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 به منظور "احصای ابعاد شایستگی ارتباطی درون‌فردی و ساخت‌دهی" به آنها استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش تمامی افراد خبره دانشگاهی و اساتید معرب رشته مدیریت در زمینه ارتباطات سازمانی هستند که ۱۷ نفر از آنها با استفاده از روش نمونه-گیری گلوله‌برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. از آنجا که این پژوهش تفسیری و نتایج آن خبره‌محور است و در تحقیقات تفسیری تعداد خبرگان همواره مورد مناقشه بوده است، از تمام جامعه در دسترس، از بیشترین نمونه که فرصت پاسخگویی داشتند نظرخواهی شد؛ که به توصیه وارفیلد (۱۹۷۴)، به نقل از آذر، خسروانی و جلالی، (۱۳۹۲)، که ارائه دهنده روش مدلسازی ساختاری تفسیری است تعداد ۱۵ تا ۲۵ نفر خبره، نمونه خوب و قابل دفاعی در این نوع مدلسازی است. نمونه‌گیری گلوله‌برفی از آن جهت مورد استفاده قرار گرفت که بسیاری از اساتید مراجعه شده رشته مدیریت در زمینه موضوع مورد مطالعه اظهار عدم تخصص لازم و کافی نمودند و

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 با هم ارتباطی ندارند.

در گام سوم از طریق تبدیل نمادهای O و A به عدد "۰" و X و V به عدد "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 مجموعه خروجی یا "۱" های هر سطر و مجموعه 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 مجموعه مشترک برای هر متغیر به دست می‌آید. متغیرهایی که مجموعه خروجی و ورودی مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده 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 تشکیل-

دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند. در گام ششم با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی مدل ساختاری تفسیری ترسیم می‌گردد. در گام هفتم متغیرهای تحقیق در چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی و نفوذی طبقه‌بندی می‌شوند (آذر،

خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲). اجرای این گام‌ها به شرح ذیل است:

گام اول: شناسایی متغیرهای مربوط به تحقیق. در این مرحله با بررسی ادبیات تحقیق و نیز نظرخواهی از خبرگان متغیرها و ابعاد مربوط به شایستگی ارتباطی درون‌فردی استخراج و دسته‌بندی شدند. در جدول (۱) هر بعد و تعریف خلاصه‌ای از آن و چند مورد از منابعی که این بعد و مفاهیم نزدیک به آن به عنوان شایستگی ارتباطی درون‌فردی اشاره شده آمده است.

گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری. پس از شناسایی ابعاد شایستگی ارتباطی درون‌فردی که در گام اول به آنها اشاره شد در گام بعد ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل می‌شود. این ماتریس با مقایسه زوجی ابعاد شایستگی ارتباطی درون‌فردی توسط خبرگان و با به کار بردن نمادهای O، A، V، و X ایجاد می‌گردد. به این صورت که از خبرگان خواسته می‌شود اگر سطر- به لحاظ سلسله‌مراتب تقدم و تأخر- مقدمه ستون است و بر آن تأثیر دارد؛ اگر S- به لحاظ سلسله‌مراتب تقدم و تأخر- مقدمه ستون است و بر آن تأثیر دارد؛ اگر S- به لحاظ سلسله‌مراتب تقدم و تأخر- مقدمه یکدیگرند و بر هم تأثیر می‌گذارند؛ 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) به دست آمده است.

گام سوم: 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 که همانند جدول (۳) به دست آمده است.



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 ۹ عنصر می‌باشد - 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 هر گونه 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 در اصطلاح 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 (۴) برای هر بعد 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 جداول و اشکال زیر ارائه گردیده است.

گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی. 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 (۴) به دست آمده است.

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 بعد به دست می‌آید. ابعادی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً یکسان باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب 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 (۵) تکرارهای ۱ تا ۷ برای تعیین سطوح مختلف را نشان می‌دهد.

گام ششم: در این مرحله با توجه به سطح متغیرها در جدول (۵) و ماتریس دسترسی نهایی، مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال‌پذیری‌ها، مدل نهایی همانند شکل (۱) به دست آمده است.

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی. ساختار این گام به این صورت است که

## جدول ۱. ابعاد شایستگی ارتباطی درون‌فردی

شایستگی ارتباطی	شماره	متغیر	تعریف و ابعاد	منابع
ابعاد شایستگی‌های ارتباطی درون فردی	۱	خودپنداره مثبت	ارزشیابی مثبت و کلی فرد از شخصیت خویش؛ خودانگاشت، نوع نگاه فرد به خود، تصویر از خود، مفهوم از خود، خودنگری، تلقی از خود، برداشت از خود	گیوموس و لکچرر (۲۰۱۴)؛ برکو و همکاران (۲۰۱۰)؛ گرت (۲۰۰۹)
	۲	عزت نفس	باور و اعتقادی که فرد درباره ارزش و اهمیت خود دارد؛ کرامت نفس، حرمت نفس، خودارزشی، خوداحترامی.	گرت (۲۰۰۹)؛ صادقی و سبحانی نیا (۱۳۹۰)؛ برکو و همکاران (۲۰۱۰)
	۳	اعتماد به نفس	احساس لیاقت فردی و اتکاء به خود؛ اتکاء به نفس، خودباوری، خودکارآمدی، احساس قدرت شخصی.	الدرج و همکاران (۲۰۱۵)؛ کوئینگ (۲۰۱۱)؛ برکو و همکاران (۲۰۱۰)؛ گرت (۲۰۰۹)
	۴	خودآگاهی	شناخت نگرش‌ها، آراء، عقاید، اندیشه‌ها، هیجانات، توانایی‌ها، مهارت‌ها، و کاستی‌های خود	الدرج و همکاران (۲۰۱۵)؛ اوبرهولزر (۲۰۱۳)؛ هانیکوت، پنس و گرهارت (۲۰۱۳)؛ برکو و همکاران (۲۰۱۰)؛ گرت (۲۰۰۹)
	۵	خود-مدیریتی	توانایی برای کنترل و تنظیم عواطف و انگیزه‌های خود؛ خودتنظیمی، حل تعارضات دورنی، کنترل دورنی، ثبات و تعادل عاطفی، کنترل تکانه‌های عصبی.	الدرج و همکاران (۲۰۱۵)؛ مک کارلی (۲۰۱۴)؛ گیوموس و لکچرر (۲۰۱۴)؛ کوئینگ (۲۰۱۱)؛ گرت (۲۰۰۹)
	۶	خوش‌بینی (مثبت‌اندیشی)	نگرش مثبت نسبت به خود، دیگران و وضعیت‌های روزانه؛ احساس امیدواری، هدفمندی، آینده‌محوری، چشم انداز و باور مثبت به آینده.	فرهنگی (۱۳۹۳، ص ۲۳)؛ کوئینگ (۲۰۱۱)؛ هملر (۲۰۱۱)
	۷	تصور تعاملات	مرور مکالمات و رویارویی‌های قبلی خود و اندیشیدن درباره رویارویی‌های آینده با دیگران؛ خیال‌پردازی، تصویرسازی ذهنی، شبیه‌سازی ذهنی.	الدرج و همکاران (۲۰۱۵)؛ هانیکوت و همکاران (۲۰۱۳)؛ برکو و همکاران (۲۰۱۰)
	۸	خودصحتی مثبت	گفتگو و ارتباط فرد با خود و کلمات مثبتی که او به طور درونی با خود می‌گوید؛ تفکر درونی، صحبت ذهنی، حرف زدن با خود، نجوای درونی، صحبت خصوصی	الدرج و همکاران (۲۰۱۵)؛ اوبرهولزر (۲۰۱۳)؛ پیرسون و همکاران (۲۰۱۰)؛ برکو و همکاران (۲۰۱۰)
	۹	داشتن چارچوب مرجع	روشی که فرد بدان طریق به دنیای اطراف خود می‌نگرد، شامل ادراکات، ذهنیات، تجربیات، احساسات، تفاسیر، استنتاج‌ها، ارزیابی‌ها، نگرش‌ها، عقاید، باورها، راهبردها، انتظارات، زمینه‌های فرهنگی، و جهان‌بینی فرد؛ داشتن سیستم ارزشی	الدرج و همکاران (۲۰۱۵)؛ هانیکوت و همکاران (۲۰۱۳)؛ پیرسون و همکاران (۲۰۱۱)؛ برکو و همکاران (۲۰۱۰)

شایستگی ارتباطی درون‌فردی شامل خودپنداره، اعتماد به نفس، عزت نفس، خودآگاهی، خودمدیریتی، خوش‌بینی، تصور تعاملات، خودصحتی مثبت، و داشتن چارچوب مرجع

همان‌طور که در جدول (۱) دیده می‌شود، در گام اول از گام‌های هفت‌گانه روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری که با هدف شناسایی متغیرها و عناصر صورت می‌گیرد، ۹ مورد از عناصر و ابعاد مهم

درون‌فردی را از دیدگاه خبرگان نشان می‌دهد؛ که به منظور روشن شدن هر عنصر تعریف مختصری از آن و نیز برخی از مفاهیم نزدیک به آن نیز در جدول مذکور آمده است.

شناسایی شدند؛ لذا جدول (۱) به سوال اول تحقیق با این عنوان که شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی تشویق‌کننده ارتباطات سازمانی مثبت و اثربخش کدامند پاسخ داده و شایستگی‌های ارتباطی مهم

جدول ۲. ماتریس خودتعاملی ساختاری

شماره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱		X	V	X	V	V	O	V	A
۲			V	X	V	V	O	V	A
۳				A	V	X	A	X	A
۴					V	V	O	V	A
۵						A	O	A	A
۶							O	X	A
۷								X	O
۸									A
۹									

ارتباطات درونی ابعاد شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی چگونه می‌باشد پاسخ داده است؛ و اینکه چه ابعادی با یکدیگر رابطه دارند و کدام یک بر دیگری مؤثر است، کدام بر یکدیگر اثر متقابل داشته و یا اینکه رابطه‌ای با یکدیگر ندارند را از دیدگاه خبرگان مشخص کرده است.

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 ارتباطی درون‌فردی تشویق‌کننده ارتباطات سازمانی مثبت و اثربخش توسط خبرگان مشخص شده است؛ که این جدول به سوال دوم تحقیق با این عنوان که

جدول ۳. ماتریس دسترسی اولیه

شماره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰
۳	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰
۵	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۶	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰
۸	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۹	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱

و "۱" تبدیل شده‌اند؛ که این گام به‌منظور انجام گام‌های دیگر و در راستای رسیدن به پاسخ سوال

همان‌طور که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود، در گام سوم نمادهای چهارگانه V, A, X, O به عددهای "۰"

سوم تحقیق که تعیین مدل روابط و سطوح تأثیر ابعاد شایستگی ارتباطی درون فردی می‌باشد انجام شده است؛ و خود مستقیماً به هیچ یک از سوالات تحقیق پاسخ نمی‌دهد.

#### جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی

شماره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۳	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۵	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
۶	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۷	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۵
۸	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۸
وابستگی	۴	۴	۸	۷	۹	۸	۷	۸	۱

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 گام نیز مقدمه گام بعدی بوده و در راستای پاسخ به سوال سوم تحقیق انجام می‌شود و خودش مستقیماً به هیچ یک از سوالات تحقیق پاسخ نمی‌دهد.

همان‌طور که جدول (۴) نشان می‌دهد، در گام چهارم تمام روابط ثانویه بین متغیرها بررسی شده است. به عنوان مثال چون در جدول (۳)، عامل ۱ بر عامل ۸ مؤثر است و عامل ۸ بر عامل ۷ مؤثر است، بنابراین بر اساس قاعده انتقال‌پذیری که در بالا به آن اشاره شد، باید عامل ۱ بر عامل ۷ نیز مؤثر باشد؛ که این انتقال‌پذیری با تبدیل عدد ۰ در جدول ۳ به عدد ۱ در جدول ۴ نشان داده شده است. سایر عوامل نیز به همین صورت مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این

#### جدول ۵. تکرار اول تا چهارم بخش بندی سطوح

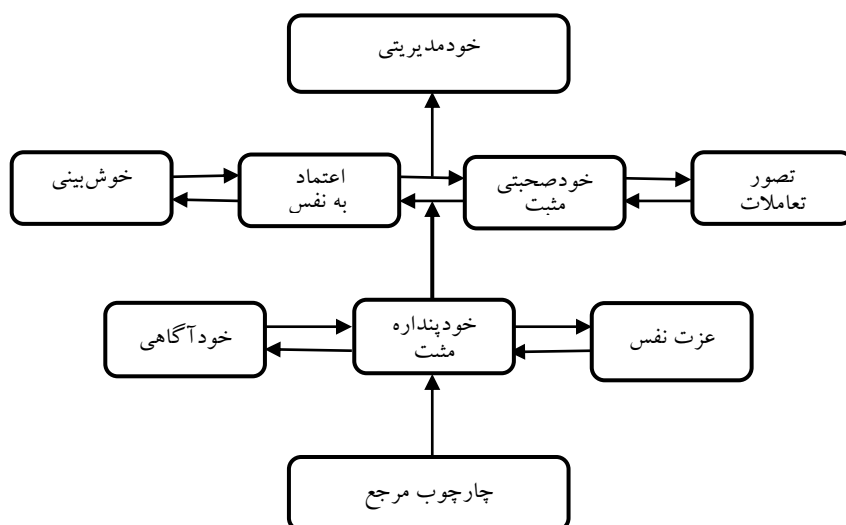
شماره	مجموعه خروجی (سطر)	مجموعه ورودی (ستون)	مجموعه مشترک	سطح
۱ و ۲	۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹-۴-۲-۱	۴-۲-۱	سه
۳ و ۶	۸-۷-۶-۵-۳	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۵-۳	دو
۴	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹-۸-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	سه
۵	۵	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۵	یک
۷	۸-۷-۶-۵-۳	۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۳	دو
۸	۸-۷-۶-۵-۳	۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	۸-۷-۶-۳	دو
۹	۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۹	۹	چهار

مشترک آن در سطح اول؛ عناصر ۳، ۶، ۷، و ۸ بعد از تکرارهای مختلف و حذف عنصر ۵، در سطح دوم؛ عناصر ۱، ۲ و ۴ بعد از حذف عناصر تعیین سطح

همان‌طور که در جدول (۵) دیده می‌شود در گام پنجم و در اولین مرحله از مراحل سطح‌بندی، عنصر شماره ۵ به علت یکسان بودن مجموعه خروجی و

تأثیر آن‌ها بوده است که این امر در گام ششم محقق گردیده است.

شده، در سطح سوم؛ و عنصر ۹ نیز در سطح چهارم قرار گرفته است. این جدول در راستای پاسخ به سوال سوم تحقیق و تعیین مدل روابط وسطوح



شکل ۱. مدل تعاملی شایستگی‌های ارتباطی درون فردی تشویق‌کننده روابط مثبت و اثربخش

عزت نفس و خودپنداره 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 ۱ دیده می‌شود عنصر خودمدیریتی در بالاترین سطح قرار گرفته است؛ بنابراین بیشتر تحت تأثیر عناصر سطوح پایین‌تر از خود می‌باشد و عناصر دیگر نیز به همین صورت.

شکل (۱) به سوال سوم تحقیق پاسخ داده و مدل ابعاد شایستگی‌های ارتباطی درون فردی بر اساس سطوح مختلف تأثیر آنها در گام ششم را نشان می‌دهد. همان‌طور دیده می‌شود مدل نهایی به دست آمده در این تحقیق از چهار سطح تشکیل شده است؛ که این سطوح برگرفته از سطح‌بندی‌های انجام شده در جدول ۵ می‌باشند. روابط یک سوویه و دو سوویه استفاده شده در این مدل نیز برگرفته از نمادهای جدول ۲ می‌باشند. به عنوان مثال رابطه دو سوویه بین

۹									
۸	۹		۱,۲			۴			
۷	نفوذ						پیوندی		
۶							۳,۶,۸		
۵						۷			
۴									
۳	خودمختار						وابسته		
۲									
۱									۵
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

شکل ۲. میزان قدرت نفوذ - وابستگی

ابعاد عزت نفس، خودپنداره و چارچوب مرجع در ناحیه نفوذ؛ و ابعاد خودآگاهی، اعتماد به نفس، خوش بینی، خودصحتی مثبت و تصور تعاملات 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. خودمدیریتی نیز در ناحیه وابسته قرار گرفت؛ که نشان می‌دهد این بعد وابسته به سایر ابعاد ذکر شده بوده و خروجی آنهاست. هیچ کدام از ابعاد در ناحیه خودمختار قرار نگرفتند.

همانطور که در مدل طراحی شده مشاهده می‌شود چارچوب مرجع در اولویت قرار گرفته است و دارای ارتباط یک سویه با ابعاد دیگر در مدل می‌باشد. این مطلب حاکی از آن است که از نقطه نظر خبرگان داشتن چارچوب مرجع و یا به عبارتی سیستم ارزشی اهمیت بسزایی در شایستگی ارتباطی درون‌فردی دارد و منبع و منشأ ارتباط با خویشان می‌باشند. وجود رابطه یک سویه بین چارچوب مرجع با ابعاد سطوح دیگر منطقی است چرا که ابعاد دیگر را در پی دارد؛ بدین معنی که در صورت داشتن چارچوب مرجع است که خودپنداره، خودآگاهی و عزت نفس شکل گرفته و متعاقب آن سایر ابعاد نیز ایجاد شده و تقویت می‌شوند و خودمدیریتی را موجب می‌گردند. چارچوب مرجع اشاره به روشی دارد که فرد دنیای خود را می‌بیند و ساختار فرد برای رمزگذاری و رمزگشایی پیام را ایجاد می‌کند؛ و متشکل از تمام چیزهایی است که فرد به صورت درونی برای موقعیت ارتباطی می‌آورد؛ مثل باورها،

شکل (۲) به سوال چهارم تحقیق پاسخ داده و تحلیل مدل روابط شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی 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، عنصر ۵ در ناحیه دوم واقع شده است؛ که نشان دهنده آن است که این عنصر بیشترین وابستگی را دارد، عناصر ۳، ۴، ۶، ۷، و ۸ در ناحیه سوم قرار گرفته‌اند که نشان دهنده آن است که این عناصر قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند؛ و عناصر ۱، ۲ 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 تأثیر را در ارتقای شایستگی ارتباطی درون‌فردی در سازمان داشته باشند.

## بحث

در این پژوهش تلاش شد ضمن معرفی مفهوم شایستگی ارتباطی درون‌فردی و اهمیت و جایگاه 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 ۹ بعد از ابعاد مهم شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی شامل خودپنداره، عزت نفس، خودآگاهی، اعتماد به نفس، خودصحتی مثبت، تصور تعاملات، داشتن چارچوب مرجع، خوش بینی و خودمدیریتی شناسایی شدند. نتایج پژوهش نشان داد این عوامل در ۴ سطح تعاملی مختلف بر یکدیگر مؤثر بوده و برخی مقدمه ابعاد دیگر هستند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی در شکل ۲ نشان داد

بیش‌ها، نگرش‌ها، گرایش‌ها، و ارزش‌ها؛ تجربیات، زمینه فرهنگی، الگوی تفکر، جهان‌بینی، فرهنگ، و جنسیت و سایر عوامل روانشناختی؛ که این‌ها به فرد کمک می‌کنند شخصیت واقعی خود را بفهمد.

در سطح بعدی سه عامل خودپنداره، خودآگاهی، و عزت نفس وجود دارند که رابطه دوسویه با یکدیگر داشته و از دیدگاه خبرگان متأثر از سطح قبلی هستند. رابطه دوسویه بین این ابعاد اصولی می‌باشد؛ چرا که خودپنداره یعنی درک و فهم هر شخص از خود که در آن تمام ادراکات جسمانی، اجتماعی و روانی فرد در مورد خودش دخیل‌اند. خودپنداره، در آگاهی یافتن از خود بسیار مؤثر است. آگاهی از خود نیز می‌تواند در درک درست از خودپنداشت کمک کند (فرهنگی، ۱۳۹۳، ص. ۱۳۳).

عزت نفس نیز یک فرایند خودارزیابی است؛ اینکه فرد چگونه خودش را در آن نقش‌هایی که ایفا می‌کند احساس می‌کند. عزت نفس احساسی است که هر کس از خود دارد و توجه زیاد به آن در بیشتر موارد، با خودپنداره و خودآگاهی همراه است. خودآگاهی یا همان آگاهی از خود و وقوف بر توانایی‌های خود عاملی است که موجب می‌شود، افکار فرد به توانمندی‌ها و نقاط مثبت او معطوف شود. خودآگاهی منشاء رفتارهای سازنده مفید، مسئولانه و عزت نفس است. برای اینکه افراد بتوانند خودپنداره مثبتی داشته باشند و خود را با ارزش بدانند، باید از خصوصیات مثبت، توانایی‌ها، زیبایی‌ها و استعدادهای خود آگاه باشند (مختاری و همکاران، ۱۳۹۳).

در سطح سوم اعتماد به نفس، خوش‌بینی، خودصحتی مثبت و تعاملات تصور شده وجود دارند که از دیدگاه خبرگان متأثر از سطوح قبلی بوده و

بین آنها رابطه دوسویه وجود دارد. خودپنداره و خودآگاهی اساس بسیاری از خودصحتی‌ها هستند. بسیاری از خودصحتی‌های فرد بر اینکه او چگونه خود را درک می‌کند متمرکز است. نظر انسان در مورد خود، خودآگاهی، و عزت نفس بیشتر اعمال و رفتارهای او را مشخص می‌سازد. هر چه نظر فرد در مورد خودش بهتر باشد و آگاهی بیشتری از خود داشته باشد، میزان اعتماد به نفس و احساس لیاقت و اتکاء به خود او بیشتر خواهد شد. خودصحتی می‌تواند مثبت یا منفی باشد. اگر افکاری که از ذهن فرد می‌گذرند منفی باشند، چشم‌انداز او درباره زندگی احتمالاً بدبینانه خواهد بود. اگر افکار فرد مثبت باشند، او به احتمال زیاد خوش‌بین خواهد بود؛ از سوی دیگر مثبت‌اندیشی و خوش‌بینی نیز موجب خودصحتی مثبت می‌شوند (یاراتان و یوکسویلیو، ۲۰۱۰). خودصحتی خط پایان و انتهای افکاری است که از ذهن می‌گذرند؛ و نیاز به سطح خاصی از خودآگاهی دارند. برخی خودصحتی‌ها و کلمات روحیه بخش مثلاً وقتی که فرد به خود جهت می‌دهد و جملاتی مانند آرام باش؛ خونسرد باش؛ ناراحت نشو؛ نگران نباش؛ لبخند یادت نرود را به خود می‌گوید و سایر پیام‌های مشابه، به خودمدیریتی و خودتنظیمی کمک می‌کنند. مکالمه درونی مثبت باعث می‌شود فرد احساس خوبی داشته و سرشار از انگیزه شود. ندای درونی می‌تواند به فرد در حفظ حالت تعادل کمک نماید. خودصحتی ابزار قدرتمندی برای تبدیل تفکرات غیر منطقی به باورهای منطقی است. اگر خودصحتی به درستی سازماندهی شود، می‌تواند بر افراد در غلبه بر هیجان‌ها و نیز برنامه‌ریزی مجدد افکارشان به یک روش مثبت کمک کند. خودصحتی همچون

دیگران انتخاب کنند. به عقیده هانیکوت و همکاران (۲۰۱۳)، تعاملات تصور شده نوعی از شناخت اجتماعی هستند که در آن افراد برخورد‌های ارتباطی پیش‌بینی شده یا قبلی با دیگران را تصور می‌کنند تا بر افکاری تمرکز نمایند که قبل یا بعد از تعامل به‌عنوان راهی برای برنامه‌ریزی صحبت‌های آتی و یا گفتگوهای قبلی و تلاشی برای بهبود اثربخشی باشد. به عقیده او تعاملات تصور شده با برنامه‌ریزی برای گفتگوهای مشخص می‌توانند در رسیدن به اهداف مفید باشند. به عقیده آنها افرادی که تمایل زیادی به مرور ذهنی دارند استراتژی‌های پیامی زیادی را در طی گفتگوهای واقعی در مقایسه با افرادی که تمایل کمتری به این کار دارند استفاده می‌کنند. همچنین او معتقد است تعاملات تصور شده می‌تواند به تحمل و مدیریت تعارض بین فردی کمک کنند. یکی از راه‌هایی که برنامه‌ریزی شایستگی ارتباطی را افزایش می‌دهد کاهش هیجان در تعاملات ارتباطی است. ممارست در تعاملات تصور شده می‌تواند در رسیدن به این هدف ارزشمند باشد. تعاملات تصور شده شکل مهمی از شناخت هستند که هم بر ایجاد و هم بر تفسیر پیام مؤثر هستند. تعاملات تصور شده پدیده‌های طبیعی و عمومی هستند که افراد می‌توانند برای بهبود زندگی خود از آنها استفاده کنند. تجسم گفتگوها قبل و یا بعد از انجام آن فواید زیادی برای ارتباط‌گران دارد. از طریق تعاملات تصور شده افراد می‌توانند در برقراری ارتباطات شایسته‌تر شوند، درک خود را از خود و دیگران بهبود دهند، ارتباطات مهم را حفظ کرده، و نگرانی‌های خود را کاهش دهند (الدردج و همکاران، ۲۰۱۵). همان‌طور که دیده می‌شود وجود رابطه دو سویه بین ابعاد این سطح نیز اصولی است چرا که تصور تعاملات

وسیله‌ای است که به گوینده اجازه می‌دهد خارج از خود گام بردارد، اهداف بیشتری را تعیین و نگاه انتقادی به آنها داشته باشد، و وضعیت خود را در پرتو نگاه از دور تجدید نماید. این موجب خودتنظیمی می‌شود. خودصحتی یک ابزار مهم شناختی است که افراد از آن برای میانجی‌قرار دادن اقدامات خود و یادگیری در فعالیت‌های جدید یا مورد نیاز استفاده می‌کنند (هال و اسموترووا، ۲۰۱۳). خودصحتی همچنین می‌تواند واکنش‌های غیر کلامی فرد را آغاز کند. حتی اگر ساکت و آرام باشد می‌تواند اثرات زیادی داشته باشد. رفتار، احساسات، اعتماد به نفس، و حتی میزان استرس از طریق صحبت درونی تحت تأثیر قرار می‌گیرند. خودصحتی رفتارهای فرد را شکل می‌دهد و رفتارهای او نتایجی را که به دست می‌آورد را شکل می‌دهند (برکو و همکاران، ۲۰۱۰). بین آنچه افراد به زبان می‌آورند و آنچه انجام می‌دهند رابطه تنگاتنگی وجود دارد. به علاوه حرف زدن با خود موجب آرامش روحی فرد می‌شود. به عقیده و کیت<sup>۱</sup> (۱۹۹۴؛ به نقل از دسان ایوگینیوولا، ۲۰۱۴) خودصحتی به وسیله تعاملات نمادین بوجود می‌آید افراد می‌توانند از خودصحتی برای معنی دادن به نمادهای محیط درونی و بیرونی خود استفاده کنند، که این نمادها به نوبه خود اقدامات آتی فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. تعامل‌گرایان نمادین معتقدند افراد می‌توانند از طریق توانایی خود برای استفاده از نمادها و حفظیک معنی مشترک از آنها گفتگوی درونی داشته باشند؛ که این گفتگو به آنها اجازه خواهد داد تا معنی‌سازیکرده و پاسخ‌های رفتارمناسب را برای اقدامات ارتباطی خود با

<sup>۱</sup> Vocate



می‌تواند موجب خودصحتی شود و خودصحتی نیز می‌تواند تعاملات گذشته و آینده را در ذهن متبادر سازد. از سوی دیگر تصور تعاملات و خودصحتی مثبت می‌توانند موجب خوش‌بینی و مثبت‌اندیشی شوند و خوش‌بینی نیز می‌تواند خودصحتی مثبت را ایجاد نماید و با یکدیگر موجب شکل‌گیری اعتماد به نفس شوند. اعتماد به نفس نیز به نوبه خود می‌تواند موجب خوش‌بینی و خودصحتی مثبت شود.

در سطح چهارم خودمدیریتی وجود دارد که با ابعاد دیگر رابطه یک سویه دارد و از دیدگاه خبرگان ستاده سطوح قبل می‌باشد. خودمدیریتی بدین معنی است که فرد چگونه عواطف و انگیزه‌های خود را کنترل یا تنظیم نماید. خودمدیریتی محصول خودآگاهی، اعتماد به نفس، عزت نفس، خوش‌بینی، تکلم مثبت و اقدام هماهنگ با ارزش‌های خود بوده و به معنای شناخت حالات، ترجیحات، منابع و بینش‌های درونی خود و مدیریت صحیح این منابع درونی می‌باشد. مدیریت این منابع به فرد کمک می‌کند برای ارتباطات آینده آماده شود، با احساسات خود کنار بیاید، و از ارتباطات گذشته یاد بگیرد و به ثبات و تعادل عاطفی دست یابد. افرادی که قادر به کنترل و تنظیم عواطف خود هستند از انگیزه و اثربخشی بالایی نیز در تعامل با دیگران و از جمله ارتباطات بین فردی در سازمان برخوردار خواهند بود.

بر اساس آنچه گفته شد پیشنهادهای زیر در جهت ارتقای شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی ارائه می‌شود. برای برقراری ارتباط درون‌فردی، قطعاً باید شایستگی‌های آن را فرا بگیریم. اصلاح خودپنداره که هر چند کار دشواری است، اما به اعتقاد برخی از دانشمندان علوم رفتاری، امری شدنی است. اصلاح مفهوم از خود با برداشتن دو گام اصلی افزایش

خودآگاهی و داشتن نگرش مثبت نسبت به خود و دیگران امکان‌پذیر است. بدون شک راه‌های گوناگونی برای خودآگاهی وجود دارد اما به نظر می‌رسد معرفت نفس از طریق خالق و آفریننده آن می‌تواند به دست آید زیرا اوست که بهتر از هر موجودی دیگری نفوس انسان‌ها را می‌شناسد و با مراجعه به آیات قرآن و فرمایشات پیشوایانی دینی می‌توان به شناخت درستی از نفس دست پیدا کرد. راه دیگرش می‌تواند تدبر، تامل و تحلیل خود نفس توسط انسان باشد که تلاش‌های علمی فیلسوفان و دانشمندان علوم مختلف می‌تواند در این زمینه کمک‌کننده انسان باشد. به منظور افزایش عزت نفس پیشنهاد می‌شود کارکنان خود را آن گونه که هستند بپذیرند و برای خود ارزش قایل شوند. به منظور تقویت اعتماد به نفس برای خود اهدافی روشن و دقیق و قابل اندازه‌گیری تعیین کنند. با افرادی ارتباط برقرار کنند که از آنها چیزهای جدید یاد بگیرند. هر از گاهی با خود خلوت نموده و با خود مثبت حرف بزنند؛ چرا که رفتار، احساسات، اعتماد به نفس، و حتی میزان استرس از طریق صحبت درونی تحت تأثیر قرار می‌گیرند. خودصحتی مثبت با عملکرد بالا و موفقیت آنها در ارتباط است. به منظور خوش‌بین بودن چشم‌انداز و باور مثبت نسبت به پیامدهای آینده داشته باشند؛ احترام مثبت و معینی برای خویش در نظر بگیرند و احساس خوشایند خود را به همکاران خود نیز منتقل کنند. تعاملات موفق گذشته خود با همکاران و مدیران را مرور و در ذهن خود تصور نمایند. به منظور افزایش خودمدیریتی سعی نمایند تعارضات درونی خود را حل نموده و رفتار با خود را اصلاح نمایند؛ احساسات و افکار خود را در اختیار داشته باشند و کنترل درونی داشته و به ثبات و تعادل

لازم به ذکر است که ممکن است عوامل دیگری در شایستگی ارتباطی درون‌فردی دخیل باشند 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 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 به عنوان مبنایی برای یافتن و اولویت‌بندی ابعاد شایستگی ارتباطی درون‌فردی مورد استفاده قرار گیرد؛ و این تحقیق دانش و درک ما را در زمینه ارتباطات و شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی افزایش داده و نشان می‌دهد که شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی عناصر ارتباطی مهمی در محیط کار هستند؛ و اینکه هر چند بخشی از چنین شایستگی‌هایی ارثی هستند؛ ولی بخش مهمی از آن قابل یادگیری می‌باشند. شایستگی‌های ارتباطی درون‌فردی می‌توانند در دوره‌های آموزشی ارتباطات تقویت شده و به فرد توانایی‌های بیشتری برای برقراری ارتباط با خود و با دیگران دهد. برنامه‌های آموزشی مختلفی می‌توانند برای تشویق چنین شایستگی‌هایی طراحی شوند. کتاب‌هایی که در زمینه ارتباطات سازمانی و انسانی وجود دارند، نیز می‌توانند برای افرادی که در صدد کسب شایستگی‌های ارتباطی هستند، مفید باشند. لذا به واحد آموزش سازمان‌ها توصیه می‌شود برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آشنایی با شایستگی‌های ارتباطی برای مدیران و کارکنان به‌عنوان اساس ارتباطات سازمانی اثربخش می‌تواند دوره‌های مفیدی برای افزایش بهره‌وری سازمان باشد.

عاطفی برسند. کارکنان برای دستیابی به ارتباطات اثربخش سازمانی و نتایج مثبت باید ذهن مثبتی داشته باشند و از قدرت جادویی کلمات برای کسب انرژی در جهت انجام کارها استفاده کنند. برخی از تکنیک‌های افزایش گفت‌وگوهای ذهنی مثبت درون خود عبارت‌اند از: بازیابی و بهبود بخشیدن دائم افکار و اعمال خود؛ تقویت و افزایش اعتماد به نفس، عزت نفس و انگیزه در درون خود؛ روی آوردن به رویکردهای مثبت؛ افزایش دادن افکار مثبت، امیدواری و مثبت‌گرایی در خود؛ گام برداشتن به سوی کسب صلاحیت‌های فردی و حرفه‌ای بیشتر و قابل تأمل‌تر؛ غلبه کردن بر عقاید محدود کننده، موانع و چالش‌های شخصی و حرفه‌ای؛ تسکین دادن استرس و فشار عصبی خود. بنابراین لازم است کارکنان در انتخاب کلماتی که با آن خود را خطاب قرار می‌دهند بسیار با دقت انتخاب کنند و به ذهن خود تنها فرامین مثبت دهند و مراقب برنامه‌های منفی که ممکن است از طرف افراد دیگر به آنها القا شود باشند.

تکلم با خود و یا نگارش خاطرات نیز می‌تواند موجب تقویت رابطه درون‌فردی شود. تکلم با خود دارای تأثیر زیادی است. گاهی رفتار، احساسات و هیجانات ناشی از نجواها و تخیلات درونی و بی‌صدای فرد است. همان‌طوری که رفتار ظاهری بر جنبه‌های درونی فرد تأثیر می‌گذارد، تکلم درونی نیز بر جنبه‌های بیرونی رفتار تأثیرگذار هستند. تلقین هم یکی از روش‌های تقویت درونی است که به صورت غلبه بر دیدگاه‌های منفی اتفاق می‌افتد. همچنین پرهیز از افکار منفی، فهرست کردن افکار و تلاش در جهت طبقه‌بندی و اولویت‌بخشی به آنها، ایجاد تفکر مثبت در خود، از راه‌های تقویت اعتماد به نفس است.

- Intelligence in College Student. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Management. The University of North Dakota*
- gümüş, m. h., & lecturer. b. (2014). communication satisfaction and communicative adaptability reinforce organizational identification. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 19-37.
- Hall, J. K. & smotrova, t. (2013). teacher self-talks: interactional resource for managing instruction and eliciting empathy. *Journal of Pragmatics*, 47, (3), 75-92.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication research. theory and practice*. United Kingdom: Routledge.
- Honeycutt, J. M., Pence, M. E., & Gearhart, C. C. (2013). Using Imagined Interactions To Predict Covert Narcissism. *Communication Reports*, 26(1), 26-38.
- Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., Polasik, S. S., Ghosh, P., & Wu, C. (2013). Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(2) 152-169.
- Koenig, J. A. (2011). *Assessing 21st century skills: summary of a workshop*. Washington: National Academies Press.
- Kross, E., Bruehlman-Senecal, E., Park, J., Burson, A., Dougherty, A., Shablack, H., Ayduk, O. (2014). Self-talk as a regulatory mechanism: How you do it matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(2), 304-324.
- L. Madden, B.D. Mathias, T.M. Madden. (2015). in good company: the impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions, *Management Research Review*, 38 (3), 242-263.
- L'Abate, L. (2009). In Search of a relational theory. *American Psychologist*, 64, 779-788.
- 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.
- Love, C. R. (2014). The Influence of the Emotional Intelligence Management
- منابع**
- آذر، ع.، خسروانی، ف. و جلالی، ر. (۱۳۹۲). *تحقیق در عملیات نرم رویکردهای ساختاردهی*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- برکو، ر.، ولوین، آ. و لوین، د. (۱۳۹۲). *مدیریت ارتباطات: فردی و عمومی*. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- صادقی، ه. و سبحانی‌نیا، م. (۱۳۹۰). *جایگاه شناخت خود در رفتار اخلاقی انسان. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌نامه اخلاق*، ۴ (۱۲)، ۳۲-۹.
- فرهنگی، ع.ا. (۱۳۹۳). *ارتباطات انسانی (جلد اول)*. تهران: رسا.
- مختاری، م.، زارعی زوارکی، ا. و مفیدی، ف. (۱۳۹۳). *سنجش میزان بهره‌مندی از مهارت‌های ارتباطی، تفکری و پژوهشگری در میان دانش‌آموزان پایه پنجم ابتدایی شهر تهران. اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۰ (۳)، ۸۰-۱۰۲.
- Berko, R., Aitken, J. E., & Wolvin, A. (2010). *Icomm: Interpersonal Concepts and Competencies Foundations of Interpersonal Communication*. United Kingdom: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- De San Eugenio-Vela, J. (2014). Approaches to the Study of Individual-Landscape Interaction as an Evocation of Intrapersonal Communication. *Convergencia*, 21(64), 13-38.
- Eldredge, J. H., Honeycutt, J. M., White, R. C., & Standige, M. (2015). On The Functions of Imagined Interactions in Night Dreams, Imagination, Cognition and Personality: Consciousness in Theory. *Research, And Clinical Practice*, 2(3), 1-14
- Finkel, E. J., & Vohs, K. D. (2006), *Self and Relationships: Connecting Intrapersonal and Interpersonal Processes*. United Kingdom: Guilford Press.
- Grant, C. (2009). *The Relationship between Procrastination and Intrapersonal*

- lecture Affective states of higher education students: A self-determination theory perspective. *British Journal of Educational Psychology*, 80(2), 307-323.
- Pearson, J. C., Nelson, P. E., Titsworth, S., & Harter, L. (2011). *Human Communication*, New York: Pearson, Judy C.
- Ross, C. N. (2015). *Interpersonal Communication That Shapes the Leadership Identity Development of Christian Women*. A Dissertation for the Degree of Doctor Of philosophy in Education in the Department of Interdisciplinary Leadership. Creighton University.
- Ryff, C. & Singer, B. (2000). Interpersonal flourishing: a positive health agenda for the new millennium. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 30-44.
- Singh, P. (2013). Influence of Leaders' Intrapersonal Competencies on Employee Job Satisfaction. *International Business & Economics Research Journal*, 12(10), 11-27.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2007). *Positive Psychology. The Scientific and Practical Explorations of Human Strength*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc
- Steinberg, S. (2007). *An Introduction to Communication Studies*, South Africa: Juta And Company Ltd.
- Üstüner, M., Kiş, A. (2014). The Relationship between Communication Competence and Organizational Conflict: A Study on Heads of Educational Supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56(1), 23-44.
- Yaratan, H., Yucesoylu, R. (2010). Self-Esteem, Self-Concept, Self-Talk and Significant Others' Statements in Fifth Grade Students: Differences According To Gender and School Type. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3506-3518.
- Curriculum to Improve College Students' Intrapersonal and Interpersonal Skills to Impact Leader Behavior and Team Performance Effectiveness*. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration, North Carolina Agricultural and Technical State University.
- Macik-Frey, M. (2007). *Communication-Centered Approach to Leadership: The Relationship of Interpersonal Communication Competence to Transformational Leadership and Emotional Intelligence*. Disseration Philosophy in business administration and management, The University of Texas At Arlington.
- Mccarley, P. R. (2014). *The Influence of Interpersonal and Intrapersonal Self-Regulatory Variables on Performance Outcomes of Counseling Interns*. A Dissertation of The Columbian College of Arts And Sciences And The Graduate School Of Education And Human Development for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational management. The George Washington University.
- Nangle D. W., Hansen D. J., Erdley C. A., & Norton P. J. (2010). *Practitioner's Guide to Empirically Based Measures of Social Skills*, New York: Springer.
- Nelson, D. B. & Low, G. R. (2011). *Emotional intelligence: Achieving academic and career excellence* (2nd Ed.). Boston: Prentice Hall.
- Oberholzer, C. (2013). *The Role of Neuro Linguistic Programming in Improving Organizational Leadership through Intrapersonal Communication Development*. Submitted in partial fulfilment of the requirements for the Masters in Communication Management. University Of Pretoria.
- Oliver, E., Markland, D., & Hardy, J. (2010). Interpretation of self-talk and post-