



## A Comparison Between the Effectiveness of Neuro Linguistic Programing' and Transactional Analysis Training on Managerial Effectiveness

Fatemeh Mohammad Hossein Pour 

PHD Student In Psychology, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

Fariba Hassani \* 

Assistant Professor of Psychology, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

Abdollah Shafiabady 

Professor of Consultancy, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Afsaneh Ghanbary Panah 

Assistant Professor of Psychology, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

### Abstract


Managerial effectiveness has always been one of the most important expectations of organizations from managers. The aim of this study was to compare the effectiveness of teaching Neuro Linguistic Programming and transactional analysis on managerial effectiveness. The research design was quasi-experimental with pre-test, post-test, control group and 2 months follow up. The population was all the middle male managers of Pars Khodro Company, and the sample consisted of 66 managers who distributed randomly in the experimental and control groups. The instruments of this study were: Gupta Management effectiveness questionnaire, Transactional Analysis Protocol Based on Moradi, Shafiabadi and Salimi Protocol (2016) and Neuro-Linguistic Programming Protocol Based on Kajbaf, Moqaddas and Aghaei Protocol (2011). To analyze the data, repeated measures analysis of variance was used. Findings showed a significant difference between the mean of managerial effectiveness in the experimental and the control groups and showed that the Transactional analysis method has a significant effect on increasing the managerial effectiveness scores of managers; but this effect was not significant in Neuro Linguistic Programming method. Also, the pairwise comparison of the means indicated that transactional analysis training was more effective than the neuro Linguistic programming training on managerial effectiveness. Therefore, it can be concluded that managers can increase their effectiveness by learning transactional analysis techniques, and organizations can increase the productivity of their managers by holding these training courses.


**Keywords:** Neuro Linguistic Programming, Transactional analysis, Managerial effectiveness.


\* Corresponding Author: Fariba.hassani98@yahoo.com


How to Cite: Mohammad Hossein Pour, F., Hassani, F., Shafiabady, Ghanbay panah, A. (2021). A Comparison between the effectiveness of Neuro Linguistic Programing' and Transactional analysis training on managerial effectiveness, Management Studies in Development and Evolution, Vol.30, No.102, 37-64.

## مقایسه اثربخشی آموزش "برنامه ریزی عصبی- کلامی" و "تحلیل ارتباط متقابل" بر کارآمدی مدیریتی مدیران

فاطمه محمدحسین پور  دانشجوی دکتری، رشته روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

فریبا حسنی  \* استادیار گروه روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

عبدالله شفیق آبادی  استاد گروه مشاوره، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

افسانه قنبری پناه  استادیار گروه روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

### چکیده

کارآمدی مدیریتی همواره یکی از مهم ترین انتظارات سازمان ها از مدیران بوده است. پژوهش حاضر با هدف مقایسه اثربخشی آموزش راهبردهای برنامه ریزی عصبی- کلامی و تحلیل ارتباط متقابل بر کارآمدی مدیریتی مدیران انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران مرد میانی شرکت پارس خودرو بودند که ۶۶ نفر از آنها به شیوه تصادفی در گروه های آزمایش و کنترل، استفاده شدند. ابزارهای این پژوهش پرسشنامه کارآمدی مدیریتی گوپتا، پروتکل آموزش تحلیل ارتباط متقابل و پروتکل آموزش برنامه ریزی عصبی- کلامی. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل واریانس اندازه گیری مکرر استفاده شده است. یافته های پژوهش حاکی از تفاوت معنادار میانگین گروهها و مبین آن بود که روش تحلیل ارتباط متقابل بر افزایش نمرات کارآمدی مدیریتی مدیران تاثیر معناداری دارد؛ اما این تاثیر در روش برنامه ریزی عصبی- کلامی معنادار نگردید. همچنین مقایسه زوجی میانگین ها حاکی از اثربخشی بالاتر آموزش تحلیل ارتباط متقابل نسبت به آموزش برنامه ریزی عصبی- کلامی بر کارآمدی مدیریتی بود. پس می توان نتیجه گرفت که مدیران می توانند با فراگرفتن تکنیک های تحلیل ارتباط متقابل، کارآمدی خود را افزایش دهند و سازمانها نیز می توانند با برگزاری دوره های آموزشی مذکور، بهره وری مدیران خود را بالا ببرند.

**واژگان کلیدی:** برنامه ریزی عصبی - کلامی، تحلیل ارتباط متقابل، کارآمدی مدیریتی.

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته روانشناسی عمومی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی است.

\* نویسنده مسئول: Fariba.hassani98@yahoo.com

## مقدمه

با توجه به رقابت روزافزون بر سر منابع، امروزه سازمانها به این واقعیت پی برده اند که کارکنان آنها، به ویژه در سطوح مدیریتی، از مهم ترین منابع آنها هستند و وجود مدیران کارآمد نه تنها برای رقابت، بلکه برای حفظ بقای سازمان نیز حیاتی است (سها،<sup>۱</sup> ۲۰۲۰). کارآمدی مدیران بسیار مهم است؛ زیرا آنها مسئول عملکرد دیگران هستند و اهمیت این امر به حدی است که بسیاری از صاحب نظران، موفقیت و شکست سازمانهای مختلف را ناشی از تفاوت مدیریت حاکم بر آنها می دانند (دوربوروسکی، دروزدوسکی و گاولیک،<sup>۲</sup> ۲۰۲۱). کارآمدی مدیریتی می تواند مزیت رقابتی پایدار یک سازمان در مقایسه با رقبا باشد و فرصتهایی را برای آینده کسب و کار ایجاد کند (فونسکا، راج و آناندان،<sup>۳</sup> ۲۰۱۷). در طول دهه‌های گذشته، محققان، کارآمدی مدیریتی را از دیدگاه های مختلف تعریف کرده و تلاش نموده اند تا در مورد این مفهوم به اجماع برسند.

در اغلب تعاریف مربوط به کارآمدی مدیریتی بر واژه نتیجه تاکید زیادی شده است. از دیدگاه نقش مدیران، کارآمدی مدیریتی به عنوان نتیجه کارها و رفتارهای اثربخش آنها در سازمان تعریف و با میزان دستیابی به اهداف سازمان ارزیابی می شود (لکچیری، اورسول، هاملین و کرودر،<sup>۴</sup> ۲۰۱۸). کارآمدی مدیریتی همچنین به عنوان توانایی مدیریت خود، زیردستان و روابط در راستای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف شده است. برخی تعاریف دیگر نیز بر شرایط محیطی سازمان و توانایی زیردستان در حصول نتیجه تاکید کرده اند (جاود، ملیک و الحربی،<sup>۵</sup> ۲۰۱۹). سیر تکامل نظریه های کارآمدی مدیریتی نشان می دهد که اثربخشی مدیریتی با سه دیدگاه مورد مطالعه قرار گرفته است (اسریواستاوا و سینها،<sup>۶</sup> ۲۰۰۷؛ بامل، رنگنکار و راستوگی،<sup>۷</sup> ۲۰۱۱؛ رانا، گرگ و راستوگی،<sup>۸</sup> ۲۰۱۱): نخست، «دیدگاه سنتی» است که بر توانایی تعیین و دستیابی به اهداف تأکید می کند و مفروضه آن این است که کارآمدی مدیریتی منجر به اثربخشی سازمانی می شود. سپس «دیدگاه مبتنی بر شایستگی سازمانی» است که توضیح می

1 Saha

2 Dobrowolski, Drozdowski, Gawlik

3 Fonceca, Raj & Anandan

4 Lekchiri, Eversole, Hamlin & Crowder

5 Javed, Malik & Alharbi

6 Srivastava & Sinha

7 Bamel, Rangnekar & Rastogi

8 Rana, Garg & Rastogi

دهد به جز مهارت‌های مدیران، ماموریت، چشم‌انداز و برنامه استراتژیک سازمان نیز نقش مهمی در دستیابی به اهداف آینده دارند. در نهایت «دیدگاه مبتنی بر شایستگی فردی»، بر مهارت‌های فردی مدیران تمرکز دارد و در این دیدگاه، بر توسعه مهارت‌های مدیریتی و فراگیری تاکتیک‌های گوناگون از طریق یادگیری و تمرین، تاکید می‌شود.

کارآمدی مدیریتی، اساساً یک مفهوم نتیجه‌محور است؛ از همین رو، شایستگی‌های مدیران در حصول به نتایج سازمانی همواره مورد مطالعه و ارزیابی محققان بوده است. به دلیل اهمیت زیاد این مفهوم، نظریه‌های گوناگونی درباره تعریف و زیرمقیاس‌های «کارآمدی مدیریتی» وجود دارد. اسریواستاوا و نیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، کارآمدی مدیریتی را با عواملی چون «شایستگی، رضایت شغلی، حل تعارض، برآورده کردن اهداف سازمانی، درک ارزش‌های سازمانی و خودآگاهی» معرفی نموده‌اند. از نظر رابینز و کاتلر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، کارآمدی مدیریتی عبارت است از رفتارهایی که سازمان را برای رسیدن به اهداف یاری می‌سازد. نگلی و دنگوال<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، مدیرانی را کارآمد تلقی می‌کنند که بتوانند منابع در اختیار را به تناسب موقعیت‌های گوناگون و شرایط دشوار مدیریت کنند و رویکردهای صحیح برای دستیابی به اهداف سازمانی برگزینند. دراگر<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، «شناسایی اقدام درست، درک ماهیت سازمان، توسعه برنامه‌های عملیاتی، بعهده گرفتن مسئولیت تصمیم‌ها، بعهده گرفتن مسئولیت ارتباطات، تمرکز بر فرصت‌ها به جای مشکلات، برگزاری جلسات بهره‌وری و تفکر ما به جای من» را به عنوان مولفه‌های کارآمدی مدیریتی، مطرح نموده است.

بخش عمده‌ای از تحقیقات مدیریتی در طی نیم قرن گذشته به دنبال شناسایی جنبه‌هایی از رفتارهای مدیریتی بوده که توضیح می‌دهد چگونه یک مدیر یا رهبر می‌تواند عملکرد یک تیم یا واحد کاری را ارتقا بخشد (یوکل، ماسود، پراشا و حسن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). برخی از این پژوهش‌ها به طور مشخص با هدف بررسی روش‌های افزایش کارآمدی مدیران صورت گرفته‌اند. از این میان، بعضی از تحقیقات اثربخشی برنامه ریزی عصبی - کلامی را بر کارآمدی مدیریتی مورد بررسی قرار داده‌اند. جوی و یزدانی فرد<sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهش خود با عنوان «بررسی برنامه ریزی

1 Nair

2 Robbins & Coutler

3 Negi & Dangwal

4 Drucker

5 Yukl, Mahsud, Prussia & Hassan

6 Joey & Yazdanifard

عصبی-کلامی به عنوان یکی از مهارت‌های مدیران کارآمد در سازمان<sup>۱</sup> نتیجه می‌گیرند که برنامه ریزی عصبی-کلامی با آموزش تکنیک‌های ارتباطی، کیفیت ارتباط را بهبود بخشیده و موجب حل تعارض در محیط کاری می‌گردد و در همه رده‌های سازمان، روابط را موثرتر، شفاف‌تر، دقیق‌تر و قابل اعتمادتر می‌کند. برنامه ریزی عصبی-کلامی به عنوان مجموعه‌ای از تکنیک‌ها شناخته می‌شود که می‌تواند به شناسایی چگونگی ارتباط ذهن فرد با دنیای اطراف (عصبی)، نحوه استفاده از کلمات و زبان برای برقراری ارتباط (کلامی) و تنظیم رفتار بر اساس بازخوردهای ارتباطی (برنامه ریزی) کمک کند. از این رو، یک رویکرد عملی قدرتمند برای توسعه شخصی است (الیاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بهره‌گیری از تکنیک‌های برنامه ریزی عصبی-کلامی برای موفقیت حرفه‌ای ضروری است؛ زیرا در ارتباطات میان فردی، مدیریت استرس و عملکرد شغلی تاثیرگذار است (توران، کوداز و توران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). برنامه ریزی عصبی-کلامی از طریق توانمندسازی افراد برای شناخت تحریف‌های ذهنی، قدرت تصمیم‌گیری را در آنان افزایش می‌دهد و به آنها می‌آموزد که چگونه به طور موثر به اهداف خود دست پیدا کنند (نومبو، پراگولاپاتی و توم<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). تکنیک‌های گوناگون برنامه ریزی عصبی-کلامی به مدیران و رهبران کمک می‌کند تا با بهره‌گیری از مجموعه تکنیک‌های لنگرگاه ذهنی، قاب بندی مجدد ذهنی، پیشگامی و هدایت، به نتایج مطلوب خود دست پیدا کنند (الشری<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). برنامه ریزی عصبی-کلامی برای افزایش عزت نفس و کاهش استرس شغلی و بهبود نتایج سازمانی در محیط کار نیز بسیار موثر است (کوتر، شفیلد و ونگوردون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). الشریف، عامر و محمد<sup>۶</sup> (۲۰۰۸)، نیز عنوان کرده‌اند که بهره‌گیری از تکنیک‌های برنامه ریزی عصبی-کلامی در افزایش عملکرد سازمانی بسیار موثر است و مدیرانی که مهارت‌های برنامه ریزی عصبی-کلامی دارند، می‌توانند کارکنان را به شیوه‌ای موثر هدایت کنند. این مهارت‌ها در زمینه خلق موقعیت‌های برنده-برنده، حل مسئله، مدیریت استرس، نفوذ و متقاعدسازی، حل تعارض و توسعه شخصی به مدیران کمک می‌کنند (میزنباخر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

---

1 Ilyas

2 Turan, Kodaz & Turan

3 Nombo, Pragholapaty & Thome

4 Elshery

5 Kotera, Sheffield & Vangordon

6 Elsherif, Amer & Mohamed

7 Maisenbacher

یکی دیگر از رویکردهایی که اثربخشی آن بر کارآمدی مدیریتی مورد مطالعه قرار گرفته است، تحلیل ارتباط متقابل می باشد. رحمان و کودیکال<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش تجربی خود نتیجه گرفتند که آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل به مدیران و رهبران، موجب افزایش بهره وری مدیران می گردد. تحلیل ارتباط متقابل یکی از نظریه هایی است که پویایی های ارتباطات میان فردی را تبیین می کند. این نظریه در ابتدا توسط اریک برن مطرح شد و اکنون به عنوان نظریه ای نافذ در زمینه شخصیت و ارتباطات مورد اقبال گسترده ای قرار گرفته است. اگرچه این رویکرد، در ابتدا در زمینه روان درمانی مورد استفاده قرار می گرفت، اما امروزه در زمینه آموزش و توسعه کارکنان نیز از آن استفاده می شود (وورش<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

هدف از تحلیل ارتباط متقابل، مواجهه و تصحیح شکل های نامطلوب رفتار از طریق تمرین انتخابهای رفتاری جدید است. در این نظریه بر چگونگی روابط متقابل و حالت های مختلف شخصیت که تحت عنوان «حالت های من<sup>۳</sup>» از آن نام برده می شود، تاکید می گردد (براژویک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). در این نظریه فرض بر این است که الگوی ساختاری شخصیت انسان از سه حالت نفسانی متمایز تشکیل شده است: والد<sup>۵</sup>، بالغ<sup>۶</sup> و کودک<sup>۷</sup>. این حالت های نفسانی یک ساختار نظری نیستند؛ بلکه مجموعه ای از افکار، رفتارها و احساس های مربوط به هم است که از طریق آن، هر فرد بخشی از شخصیت خود را در یک زمان بخصوص نمایان می سازد (تیودور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). تحلیل ارتباط متقابل ابزاری قدرتمند و مؤثر برای ارزیابی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات ارتباطی در سطح فردی و سازمانی است و مدیران می توانند از نتایج آن، برای تأمین مناسب ترین فضای کاری برای کارکنان استفاده کنند (مارتین<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱). هنگامی که مدیران، مفاهیم تحلیل ارتباط متقابل را می آموزند؛ قادر می شوند تا الگوهای ارتباطی خود را تحلیل و الگوهای نادرست را اصلاح نمایند. به عنوان مثال، برخی مدیران در فرآیند بهبود عملکرد کارکنان به اشتباه از موضع والد-کودک با

---

1 Rahman & Kodical

2 Wuersch

3 ego states

4 Brajovic

5 parent

6 adult

7 child

8 Tudor

9 Martin

زیردستان خود روبرو می‌شوند (یازید<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در این دیدگاه، آموزش تحلیل ارتباط متقابل سازمانی، هدف درمانی ندارد و به شرکت کنندگان کمک می‌کند تا تأثیرات فرآیندهای روانی بر رفتار خود را بررسی کنند. همچنین به آنها جنبه‌های ناکارآمد روابط را توضیح می‌دهد (مولزورث، گریگور و جنکینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). این تکنیک‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که فرد در خلال افزایش آگاهی، از منابع درونی از موضع «بالغ» به حل مسائل پردازد و با ایجاد ارتباط صحیح از بسیاری تنش‌ها و تعارض‌ها جلوگیری نماید (بیکام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

به دلیل اهمیت این موضوع، پژوهش‌های متعددی انجام شده؛ با این وجود در ایران، پژوهشی با رویکرد آزمایشی بر افزایش کارآمدی مدیریتی یافت نشد؛ لذا ضرورت انجام چنین پژوهشی در کشور احساس گردید و از آنجایی که صنعت خودروسازی در ایران به عنوان یکی از صنایع مهم سهم بسزایی در تولید ملی و ایجاد اشتغال و کارآفرینی دارد؛ لذا محققان این پژوهش بر آن شدند که صنعت یاد شده را هدف مطالعه قرار دهند. پژوهش حاضر در همین راستا و با هدف پاسخ به این سوال کلی انجام شده که آیا بین اثربخشی آموزش تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی-کلامی بر افزایش کارآمدی مدیریتی مدیران تفاوت معنادار وجود دارد یا خیر؟ این پژوهش زمینه‌ای برای گسترش نظری و جنبه‌های کاربردی متغیرهای مورد مطالعه فراهم خواهد کرد و شکاف ادبیات مربوطه در زمینه سازمانی را در چارچوب خود خواهد کاست. از سوی دیگر، طرح نیمه‌آزمایشی این تحقیق نتایج قابل اطمینان‌تری را نسبت به مطالعات همبستگی فراهم می‌کند و در نهایت، نتیجه‌گیری می‌کند که کدامیک از این روش‌ها در افزایش کارآمدی مدیریتی مدیران موثرتر است.

### پیشینه پژوهش

مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در خصوص کاربرد تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی-کلامی در زمینه سازمانی به طور خلاصه در جدول شماره ۱ درج شده است.

---

1 Yzeed

2 Molesworth, Grigore & Jenkins

3 Beekun

جدول ۱- پیشینه تجربی پژوهش

نایج	عنوان	محقق - سال
عنوان کرد که مهارتهای برنامه ریزی عصبی- کلامی از طریق ایجاد درک طرز تفکر و کیفیت شخصیت دیگران و دستیابی به اهداف مشترک در سازمان، موجب بهبود عملکرد سازمان می شود.	اهمیت مهارتهای برنامه ریزی عصبی- کلامی به عنوان یک ابزار ارتباطی در محیط کار	ال اشری (۲۰۲۱)
نتیجه گرفتند که آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل به مدیران و رهبران، موجب افزایش بهره وری می گردد.	تبیین تحلیل ارتباط متقابل مدیران: یک مطالعه تجربی در هند	رحیمان و کودیکال (۲۰۲۰)
نتیجه گرفتند که برنامه ریزی عصبی- کلامی بر کاهش استرس شغلی و افزایش رفتارهای سازمانی مثبت و انگیزش شغلی اثربخش است.	بررسی اثربخشی برنامه ریزی عصبی- کلامی بر استرس شغلی، رفتارهای سازمانی مثبت و انگیزش شغلی	انجمن شعاع، فهیم، اسماعیل زاده و کشتیدار (۲۰۲۰)
آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل را بر بهبود ساختارها و ارتباطات سازمانی، همکاری تیمی و درک مشترک سازمانی اثربخش توصیف کرد.	تحلیل ارتباط متقابل در سازمان: مطالعه موردی با تاکید بر ارتباطات داخلی	وورش (۲۰۲۰)
آموزش تحلیل ارتباط متقابل را بر افزایش سازگاری شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اثربخش توصیف کردند.	بررسی اثربخشی آموزش گروهی مبتنی بر شیوه تحلیل ارتباط متقابل بر سازگاری شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پتروشیمی بیستون	مرادی، شفیق آبادی و سلیمی (۱۳۹۵)
تبیین کردند که برنامه ریزی عصبی- کلامی می تواند در مدیریت و حل تعارض مفید باشد و مدیریت یک عامل اساسی در بهبود روابط است.	برنامه ریزی عصبی- کلامی: رویکردی جدید به تحلیل هیجانی	کومار و پاندا <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)
برنامه ریزی عصبی- کلامی موجب می شود ذهن انسان نسبت به احساسات شخص دیگری حساس باشد. لذا می تواند موجب تقویت روابط میان فردی شغلی شود.	ارزیابی مقایسه ای برنامه ریزی عصبی- کلامی	کوترا و سوئیت <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)

1 Kumar & Panda

2 Kotera & Sweet



ادامه جدول ۱-

محقق - سال	عنوان	نتایج
فرانکوفسکی <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	کاربرد برنامه‌ریزی عصبی-کلامی در توسعه سرمایه‌های انسانی	آموزش برنامه‌ریزی عصبی-کلامی را در توسعه پایدار سرمایه‌های انسانی اثربخش توصیف کرده است.
کوترا و ون گوردون <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)	تاثیر آموزش راهبردهای برنامه‌ریزی عصبی-کلامی بر سلامت روان مدیران ارشد ژاپنی	نتیجه گرفتند که آموزش این راهبردها بر سلامت روان، قاب بندی مجدد دیدگاههای کاری و عملکرد مدیریتی مدیران تاثیر مثبت معنادار دارد.
ناهار <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	نقش برنامه‌ریزی عصبی-کلامی در آموزش و توسعه کارکنان	بهره گیری از تکنیک‌های برنامه‌ریزی عصبی-کلامی را برای توسعه مهارت‌های ارتباطی کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی موثر توصیف کرده است.
کوترا، شفیلد و ون گوردون <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	کاربردهای برنامه‌ریزی عصبی-کلامی در موقعیت‌های سازمانی با تاکید بر پیامدهای روانشناختی	پژوهشگران، در یک پژوهش فراتحلیل، ۹۵۲ تحقیق در زمینه برنامه‌ریزی عصبی-کلامی را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که برنامه‌ریزی عصبی-کلامی می تواند برای بهبود طیف گسترده ای از پیامدهای روانشناختی مرتبط با کار از جمله عزت نفس، استرس شغلی و غیره مناسب باشد.
نیم <sup>۵</sup> (۲۰۱۷)	توسعه مهارت‌های نرم مدیریتی از طریق برنامه‌ریزی عصبی-کلامی	کاربرد راهبردهای برنامه‌ریزی عصبی-کلامی را در مهارت‌های نرم از جمله توانایی‌های فکری و مهارت‌های رفتاری مدیران اثربخش توصیه نموده است.
اوبرهولزر <sup>۶</sup> (۲۰۱۳)	بررسی نقش برنامه‌ریزی عصبی-کلامی در بهبود رهبری سازمانی و روابط میان فردی	یافته‌های پژوهش او نشان داد که راهبردهای یاد شده بر کنترل هیجانات، اعتمادسازی، افزایش بهره وری، مدیریت استراتژیک و هدفگذاری موثر، تاثیر مثبت معنادار دارد.
الدوغان <sup>۷</sup> (۲۰۱۴)	کاربرد تحلیل ارتباط متقابل در مهارت مدیریت تیم‌های کاری	کاربرد الگوهای تحلیل ارتباط متقابل را در مهارت‌های مدیریتی مدیران اثربخش توصیف نموده است.

- 1 Frankovsaki
- 2 Kotera & Vangordon
- 3 Nahar
- 4 Kutera, Shefeild & Van Gordon
- 5 Naim

مرور مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده نشان داد که اول، اکثر پژوهش‌ها در حوزه متغیرهای مورد مطالعه این پژوهش، از نوع توصیفی و به روش همبستگی بوده‌اند و مطالعات آزمایشی محدودی در این رابطه انجام شده است. دوم، تحقیقات اندکی در خصوص اثربخشی متغیرهای این پژوهش در زمینه سازمانی و از جمله مدیران انجام شده است. سوم، پژوهش داخلی که به بررسی مقایسه‌ای یا منفرد اثربخشی برنامه‌ریزی عصبی-کلامی و تحلیل ارتباط متقابل بر کارآمدی مدیریتی مدیران پرداخته باشد یافت نشد و مطالعات اندک داخلی، اثربخشی رویکردهای یادشده را بر سایر متغیرهای سازمانی نظیر عملکرد شغلی، استرس شغلی و انگیزش شغلی مورد بررسی قرار داده‌اند. چهارم، مطالعات معدود خارجی، متغیرهای مورد مطالعه را روی کارآمدی مدیریتی مدیران اثربخش توصیف کرده‌اند؛ اما پژوهشی که اثربخشی تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی-کلامی بر کارآمدی مدیریتی را مورد مقایسه قرار داده باشد، یافت نگردید. پژوهش حاضر در همین راستا و با هدف پاسخ به این سوال انجام شده که آیا بین اثربخشی آموزش تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی-کلامی بر افزایش کارآمدی مدیریتی مدیران تفاوت معنادار وجود دارد یا خیر؟

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، نیمه‌آزمایشی با گروه کنترل و پیگیری بود. این مطالعه با هدف مقایسه اثربخشی آموزش تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی-کلامی بر کارآمدی مدیریتی مدیران انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران میانی واحدهای گوناگون شرکت تولیدی پارس خودرو بودند ( $N = 503$ ). به منظور افزایش اعتبار درونی پژوهش، معیارهای ورود و خروج در نظر گرفته شد. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از: داشتن حداقل مدرک لیسانس، ۳ سال سابقه مدیریتی، ۳ نفر نیروی تحت سرپرستی و همچنین عدم وجود اختلالات شخصیتی یا خلقی. معیارهای خروج از مطالعه نیز عبارت بودند از: دریافت خدمات مشاوره روانشناختی خارج از تحقیق و غیبت بیش از یک جلسه. روش اجرای پژوهش به این ترتیب بود که در ابتدا لیست افراد واجد معیارهای ورود از گزینش و جذب اخذ شد. برای اطمینان از عدم وجود اختلالات شخصیتی و خلقی، پرونده روانشناختی افراد که شامل تست‌ها و گزارش روانشناس معتمد سازمان بود بررسی گردید. افراد واجد شرایط ۴۳۸ نفر بودند که پرسشنامه کارآمدی مدیریتی به آنها داده شد تا آنرا تکمیل نمایند. همچنین از آنان خواسته

شد که اطلاعات جمعیت شناختی را تکمیل و چنانچه در حال دریافت مشاوره روانشناختی هستند، اعلام نمایند که ۹ نفر به دلیل شرکت در جلسات مشاوره از ادامه فرآیند پژوهش حذف گردیدند. جهت رعایت کدهای اخلاقی، هدف از این پژوهش قبل از شرکت کنندگان توضیح و به آنها اطمینان داده شد که پاسخ‌های آنان محرمانه بوده و پس از پایان تحقیق، نتایج به آنها اعلام خواهد گردید. همچنین به آنها گفته شد که هیچ گونه اجباری برای شرکت آنان در این پژوهش وجود ندارد و آنها حق خروج در هر مرحله از این پژوهش را دارند. علاوه بر این، تحقیق حاضر هیچ آسیب جسمانی یا روانی برای شرکت کنندگان در بر نداشته و از هیچ حمایت مالی که موجب ایجاد تعارض منافع شود، برخوردار نمی‌باشد. به منظور رعایت شرط عدالت و انصاف در پژوهش نیز یک گروه گواه برای مقایسه نتایج در نظر گرفته شد. در نهایت ۴۲۹ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد و از این تعداد، ۱۱ پرسشنامه نیز به دلیل ناقص بودن، حذف شدند. از میان مجموع شرکت کنندگان، ۱۷۳ نفر نمره کمتر از میانگین کسب کردند. با توجه به حجم نمونه مورد نیاز برای پژوهش‌های آزمایشی که حداقل ۱۵ نفر برای هر گروه می‌باشد و همچنین با در نظر گرفتن افت احتمالی نمونه، در نهایت ۲۲ شرکت کننده به روش تصادفی ساده در هر گروه قرار گرفتند (گروه آزمایش ۱،  $n = ۲۲$ ؛ گروه آزمایش ۲،  $n = ۲۲$  و گروه کنترل  $n = ۲۲$ ). گروه سنی افراد شرکت کننده از ۳۵ تا ۵۴ سال بود همه شرکت کنندگان مرد بودند. مداخلات آزمایشی روی مدیران نمونه، طی دو ماه هر هفته یک جلسه به مدت ۷۵ دقیقه انجام گردید. پیش آزمون در جلسه اول و پس آزمون در جلسه هشتم اجرا شد. همچنین یک بازه دو ماهه جهت انجام پیگیری در نظر گرفته شد و پس از آن، مجدداً پس آزمون انجام گردید.

ابزار دیگر پژوهش، پروتکل تحلیل ارتباط متقابل بر مبنای پروتکل مرادی، شفیع آبادی و سلیمی (۱۳۹۵) بود. پروتکل مذکور، طی هشت جلسه به مدت ۷۵ دقیقه و به صورت گروهی روی گروه آزمایش ۱ اجرا گردید. در برگزاری جلسات از روش مشارکتی و تکلیف محور<sup>۱</sup> استفاده شد و پژوهشگر سعی نمود تا در کاربرد نظریه، مصادیق و مثالهای سازمانی مطرح گردد. در جلسه اول اجرای پروتکل آموزش گروهی تحلیل ارتباط متقابل، پس از معارفه و بیان اهداف پژوهش، رویکرد تحلیل ارتباط متقابل و مزایای آن در سازمان

توضیح داده شد. در جلسه دوم، ساختار شخصیتی من والد، بالغ و کودک و کاربرد آن در سازمان تبیین گردید و تکلیف ایفای نقش بر اساس حالات من ارائه گردید. در جلسه سوم، تحلیل کنشی حالات کودک، والد و بالغ و ترسیم نمودار ایگوگرام آموزش داده شد و تکلیف کاربرگ برای تشخیص شغل مناسب بر اساس هر یک از حالات کنشی تعریف شد. در جلسه چهارم، شناخت وضعیت‌های زندگی، شناخت پیش نویس‌ها و تکلیف ترسیم پنجره وضعیت‌های زندگی انجام شد. در جلسه پنجم، روابط متقابل، روابط مکمل یا موازی، روابط متقاطع و تکلیف شناخت روش کاری خود و همکاران آموزش داده شد. در جلسه ششم، مثلث کارپمن، سازماندهی زمان، عوامل بازی‌های روانی و کاربرگ تکلیف شناسایی بازی‌ها توضیح داده شد. در جلسه هفتم، راهبردهای تنش، تمبرهای روانی و سرنخ‌های باجگیری با تکلیف مربوطه ارائه گردید و در جلسه هشتم، آشنایی با انواع نوازش، راهکارهای تقویت بالغ در سازمان، بررسی چالش‌ها و موانع تغییر توضیح داده شد و پس از جمع بندی مطالب، پس از آزمون انجام گردید.

دیگر ابزار تحقیق، پروتکل برنامه‌ریزی عصبی-کلامی بر مبنای پروتکل کجباغ، مقدس و آقایی (۱۳۹۰) بود. پروتکل مذکور، طی هشت جلسه گروهی به مدت ۷۵ دقیقه روی گروه آزمایش به شیوه مشارکتی و تکلیف محور اجرا گردید و پژوهشگر، مصادیق و مثالهای سازمانی و کاربردی را ارائه نمود. روش اجرا در جلسه اول عبارت بود از معارفه اعضا، بیان اهداف پژوهش، اجرای پیش‌آزمون و تبیین مبانی برنامه‌ریزی عصبی-کلامی و کاربرد آن در رفتار سازمانی. در جلسه دوم، آشنایی با فرآیند هدف‌یابی و ویژگی‌های هدف مطلوب، تفاوت بین حالت موجود و مطلوب، تکنیک هدف‌گذاری موثر و انجام تمرین کاربرگ هدف‌گذاری انجام گردید. جلسه سوم شامل آموزش ارتباط موثر و تکنیک‌های متقاعد کردن، نقش زبان بدن در ارسال پیام، توضیح خطاهای شناختی، شناسایی شیوه‌های تصمیم‌گیری، ارائه پیشنهاد بدون ایجاد مقاومت، توجه به معانی پنهان و تمرین ایفای نقش بود. در جلسه چهارم جایگاه‌های ادراکی، نظام‌های تجسمی، تیز حسی، سرنخ‌های چشمی و تمرین انجام شد. جلسه پنجم حول موضوع الگوی متا، آشنایی با ساختار عمقی و سطحی کلام، استعاره‌ها و انجام کاربرگ سوال‌های مناسب الگوی متا برگزار گردید. در جلسه ششم، سطوح منطقی عصبی-زبانی و ارتباط این سطوح با یکدیگر، الگوسازی و انجام تمرین ایجاد تغییر در واحد کاری طرح گردید. جلسه هفتم،

مشمول بر بیان اصول سازگاری در برنامه‌ریزی عصبی-کلامی، تفاوت تعارض و همگامی، بررسی موانع اجرایی برنامه‌ریزی عصبی-کلامی و انجام فعالیت کارگاهی تکنیک همگامی بود و در جلسه هشتم، پس از بررسی رابطه با افراد سرسخت و مقاوم؛ رویارویی با مخالفت‌ها، مطالب جمع بندی و پس از آزمون اجرا گردید. در خصوص روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، با عنایت به طرح پژوهش و همچنین با توجه به این که سه مرحله پیش آزمون، پس آزمون و آزمون پیگیری وجود داشت، از تجزیه و تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر<sup>۱</sup> در نرم افزار SPSS 16 استفاده شد.

### یافته‌ها

به منظور بررسی تفاوت میانگین‌ها، تجزیه و تحلیل توصیفی انجام شد. جدول ۴ میانگین و انحراف استاندارد حل تعارض برای گروه‌های کنترل و آزمایش در پیش‌آزمون، پس‌آزمون و پیگیری را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده، میانگین نمرات پس‌آزمون کارآمدی مدیریتی در گروه‌های آزمایشی در مقایسه با گروه کنترل بالاتر و نمرات پیگیری نیز تقریباً پایدار است. بنابراین بین نمرات پیش‌آزمون با پس‌آزمون و پیگیری، تفاوت وجود دارد. به منظور انجام تجزیه و تحلیل استنباطی، با توجه به اینکه طرح پژوهش، پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه کنترل و پیگیری بود و همچنین با عنایت به سطح اندازه‌گیری متغیرها، از تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر در نرم افزار SPSS 16 استفاده شد. انجام تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر مستلزم برقراری مفروضه‌های نرمال بودن توزیع داده‌ها، همگنی واریانس‌ها و تساوی کورواوانس‌ها است. در ابتدا جهت بررسی فرض نرمال بودن داده‌های توزیع، آزمون کولموگروف اسمیرنف<sup>۲</sup> انجام شد که نتایج آن در جدول ۵ ارائه گردیده است.

---

1 repeated mesasure analysis of variance

2 Kolmogrov- smirnov test

جدول ۴. یافته‌های توصیفی مرتبط با کارآمدی مدیریتی مدیران در گروه‌های آزمایشی و کنترل در سه مرحله پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری

تعداد	گروه	برنامه‌ریزی عصبی - کلامی	تحلیل ارتباط متقابل	گروه کنترل
۲۲	میانگین	۳,۰۹	۳,۰۷	۳,۱۴
	انحراف استاندارد	۰,۳	۰,۲۱	۰,۳
۲۲	میانگین	۳,۳۵	۳,۶۷	۳,۱۵
	انحراف استاندارد	۰,۲۳	۰,۲۴	۰,۳۲
۲۲	میانگین	۳,۳۵	۳,۸۱	۳,۱۷
	انحراف استاندارد	۰,۳۴	۰,۲۳	۰,۳۷

جدول ۵: نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها

گروه	پیش آزمون		پس آزمون		پیگیری	
	آماره آزمون	sig	آماره آزمون	sig	آماره آزمون	sig
برنامه‌ریزی عصبی - کلامی	۰,۱۲۳	۰,۲	۰,۱۱۸	۰,۲	۰,۱۶۴	۰,۲
تحلیل ارتباط متقابل	۰,۱۶۹	۰,۱	۰,۰۹۸	۰,۲	۰,۱۶۴	۰,۱۲۶
گروه کنترل	۰,۲۰۷	۰,۰۱۵	۰,۰۹۸	۰,۲	۰,۱۸۱	۰,۰۵۹

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان داد که فرض نرمال بودن توزیع نمرات یا همان پارامتریک بودن داده‌ها رعایت شده است ( $P > 0.05$ ). در مرحله بعد، به منظور بررسی همگنی واریانس‌ها، آزمون لوین انجام شد و همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، فرض تساوی واریانس‌ها برقرار است ( $P > 0.05$ ).

جدول ۶: نتایج آزمون همگنی واریانس‌ها (آزمون لوین)

سطح معناداری	درجه آزادی		F	نتیجه	گروه
	۲	۱			
۰,۴۵۸	۴۲	۱	۰,۵۶	پیش آزمون	برنامه‌ریزی عصبی-کلامی
۰,۱۲۱	۴۲	۱	۲,۵۰۸	پس آزمون	
۰,۷۶۴	۴۲	۱	۰,۹۲	پیگیری	
۰,۰۱۲	۴۲	۱	۶,۸۴	پیش آزمون	تحلیل ارتباط متقابل
۰,۱۱۸	۴۲	۱	۲,۵۵	پس آزمون	
۰,۰۰۸	۴۲	۱	۷,۸۷	پیگیری	

همچنین برای بررسی همگنی کوواریانس‌ها آزمون کرویت ماخلی انجام شد و همانگونه که در جدول ۷ مشخص است، آزمون کرویت ماخلی معنادار گردید ( $P > 0.05$ ) و نشان داد که فرض کرویت برقرار نیست و ناهمگنی کوواریانس وجود دارد. بر این اساس از آزمون گرین‌هاوس گیزر استفاده شد تا به برآورد دقیق تری منجر شود.

جدول ۷: آزمون کرویت ماخلی بررسی برابری کوواریانس در متغیر کارآمدی مدیریتی مدیران

آزمون ماخلی	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری	گرینهاوس گیزر
برنامه ریزی عصبی-کلامی	۸,۱۶	۲	۰,۰۱۷	۰,۸۴۷
تحلیل ارتباط متقابل	۲,۶۱	۲	۰,۲۷۱	۰,۹۴۲
گروه کنترل	۲۴,۲۴۲	۲	۰,۰۰۱	۰,۵۸۷

سپس، تجزیه و تحلیل اندازه گیری مکرر انجام شد تا نتایج گروه‌های کارآمدی مدیریتی در سه مرحله و همچنین اختلاف بین گروهی و درون گروهی با گذشت زمان مقایسه شود. در آزمون درون آزمودنی‌ها، سه مرحله از زمان، عامل درون گروهی بود که شامل پیش آزمون (جلسه اول)، پس آزمون (جلسه هشتم) و آزمون پیگیری دوماهه بود و متغیر وابسته نمرات کارآمدی مدیریتی بود. جدول ۸ نتایج آزمون درون گروهی و بین گروهی برنامه ریزی عصبی-کلامی را نشان می دهد.

جدول ۸: جدول مقایسه درون گروهی برنامه ریزی عصبی-کلامی

متغیر	آزمون	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	مجذورات
کارآمدی مدیریتی	گرینهاوس گیزر	۰/۵۷	۱/۶۹	۰/۳۴	۳/۵۸	۰/۰۴	۰/۰۸
کارآمدی مدیریتی *		۰/۴۲	۱/۶۹	۰/۲۵	۲/۶۵	۰/۰۸۶	۰/۰۶
خطا		۶/۶۸	۷۱/۱۵	۰/۰۹			
اثربین گروهی		۰/۴۲	۱/۶۹	۰/۲۵	۲/۶۵	۰/۰۸۶	۰/۰۶
خطا		۶/۶۸	۷۱/۱۵	۰/۰۹			

همانطور که نتایج نشان می دهد در رابطه با عامل درون گروهی مقدار  $F$  محاسبه شده برای اثر پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری در سطح  $0/05$  معنادار است ( $P=0/04$  و  $F=3/58$ ). در نتیجه بین میانگین نمرات پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری نمرات کارآمدی مدیریتی مدیران تفاوت وجود دارد. اما آزمون اثر بین گروهی نشان می دهد که اثر بین گروهی در سطح  $0/05$  معنادار نیست ( $P=0/086$  و  $F=2/65$ ) این بیانگر آن است که بین نمرات کارآمدی مدیریتی گروه آزمایش و گروه کنترل در متغیر برنامه ریزی عصبی-کلامی تفاوت معناداری وجود ندارد. تنها زمانی فرضیه مورد تایید قرار می گیرد که اثر بین گروهی درون گروهی هر دو معنادار و یا واریانس بین گروهی بزرگتر از واریانس درون گروهی باشد. در جدول ۹ نیز نتایج آزمون درون گروهی و بین گروهی تحلیل ارتباط متقابل نمایش داده شده است.

جدول ۹: نتایج آزمون اثرهای درون گروهی و بین گروهی

منبع	آزمون	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار $F$	سطح معناداری	اندازه اثر
درون گروهی	گرین هاوس گیزر	۳/۶۷	۱/۸۸	۱/۹۵	۲۸/۸۳	۰/۰۰۱	۰/۴۱
کارآمدی مدیریتی * گروه		۳/۲	۱/۸۸	۱/۷	۲۵/۱۹	۰/۰۰۱	۰/۳۷
خطا		۵/۳۴	۷۹/۱۲	۰/۰۷			
بین گروهی		۴/۳۲	۱	۴/۳۲	۳۷/۲۵	۰/۰۰۱	۰/۴۷
خطا		۴/۸۷	۴۲	۰/۱۲			

همانطور که نتایج نشان می دهد در رابطه با عامل درون گروهی، مقدار  $F$  محاسبه شده برای پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری در سطح  $0/05$  معنادار است ( $P=0/001$  و  $F=28/83$ ). در نتیجه بین میانگین نمرات پیش آزمون، پس آزمون و پیگیری نمرات کارآمدی مدیران در متغیر تحلیل ارتباط متقابل تفاوت وجود دارد. همچنین آزمون اثر بین گروهی نشان می دهد که اثر بین گروهی در سطح  $0/05$  معنادار است ( $P=0/001$  و  $F=25/19$ ) بین نمرات کارآمدی مدیریتی گروه آزمایش و گروه کنترل تفاوت معنادار وجود دارد.



جدول ۱۰: نتایج آزمون اثرهای بین گروهها

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری	اندازه اثر
عرض از مبدا	۲۱۷۰٫۶۴	۱	۲۱۷۰٫۶۴	۱۹۸۸۰٫۰۱	۰٫۰۰۱	۱
گروه	۴٫۵۳	۲	۲٫۲۷	۲۰٫۷۵	۰٫۰۰۱	۰٫۴۰
خطا	۶٫۸۸	۶۳	۰٫۱۱			

نتایج قابل مشاهده در جدول ۱۰ نشان می‌دهد که اثر بین گروهی معنادار است ( $P = ۰/۰۰۱$ ) یعنی میانگین نمرات کارآمدی مدیریتی مدیران در میان سه گروه برنامه‌ریزی عصبی-کلامی، تحلیل ارتباط متقابل و گروه کنترل تفاوت معنادار دارد. در ادامه با استفاده از آزمون تعقیبی بونفونی به بررسی میانگین‌های زوجی سه گروه پرداخته شده است که نتایج آن در جدول ۱۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱۱: نتایج بررسی میانگین‌های زوجی متغیرهای بین گروهی

گروه (i)	گروه (j)	تفاوت میانگین i-j	انحراف استاندارد	سطح معناداری
کنترل	برنامه‌ریزی عصبی-کلامی	-۰/۱۱۱	۰/۰۵۸	۰/۱۷۵
	تحلیل رفتار متقابل	-۰/۳۶۲	۰/۰۵۸	۰/۰۰۱
برنامه‌ریزی عصبی-کلامی	کنترل	۰/۱۱۱	۰/۰۵۸	۰/۱۷۵
	تحلیل رفتار متقابل	-۰/۲۵۱	۰/۰۵۸	۰/۰۰۱
تحلیل رفتار متقابل	کنترل	۰/۳۶۲	۰/۰۵۸	۰/۰۰۱
	برنامه‌ریزی عصبی-کلامی	۰/۲۵۱	۰/۰۵۸	۰/۰۰۱

همان‌طور که در جدول ۱۱ نشان داده شده، نتایج، نشان می‌دهد که میان نمرات کارآمدی مدیریتی مدیران در دو گروه آزمایشی تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی-کلامی تفاوت معناداری وجود دارد ( $P < 0.05$ ). همچنین نتایج حاصل از مقایسه زوجی میانگین‌ها نشان داد که آموزش گروهی تحلیل رفتار متقابل ( $P < ۰٫۰۰۱$ ؛  $۰٫۳۶۲$ ) نسبت به آموزش گروهی برنامه‌ریزی عصبی-کلامی ( $P < ۰٫۰۰۱$ ؛  $۰٫۲۵۱$ ) تأثیر بیشتری در افزایش نمرات کارآمدی مدیریتی مدیران دارد. می‌توان گفت بین اثربخشی آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل و راهبردهای برنامه‌ریزی عصبی-کلامی بر کارآمدی مدیریتی تفاوت وجود

دارد. همچنین مقایسه زوجی میانگین‌ها نشان داد که اثربخشی آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل بر افزایش کارآمدی مدیریتی مدیران به طور معناداری بیشتر از روش آموزش راهبردهای برنامه ریزی عصبی-کلامی بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش نیمه‌آزمایشی حاضر با هدف مقایسه اثربخشی آموزش تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی-کلامی بر کارآمدی مدیریتی مدیران شرکت پارس خودرو انجام و داده‌های به دست آمده با روش تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از تحقیق حاضر نشان داد که نمره میانگین کارآمدی مدیریتی مدیران در روش برنامه ریزی عصبی-کلامی از پیش‌آزمون، به پس‌آزمون افزایش معنادار داشته است. همچنین نتیجه حاصل در مرحله پیگیری پایدار بوده است، به عبارت دیگر اثر درون‌گروهی معنادار شده است. اما با توجه به خروجی بدست آمده از آزمون تحلیل واریانس اندازه‌گیری مکرر، اثر بین‌گروهی یعنی تفاوت میانگین گروه آزمایش و کنترل معنادار نشده است. از آنجایی که برای تایید یک فرضیه لازم است اثر درون‌گروهی و بین‌گروهی هر دو و یا اثر بین‌گروهی به تنهایی معنادار باشد، ولی این شرط در مورد نتایج به دست آمده در این فرضیه صادق نبود پس نتیجه می‌گیریم که آموزش راهبردهای برنامه ریزی عصبی-کلامی بر کارآمدی مدیریتی مدیران موثر نبوده است.

یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های بررسی تاثیر آموزش برنامه ریزی عصبی-کلامی بر بهره‌وری مدیران (اوبرهولزر، ۲۰۱۳)؛ کارآمدی مدیران (جوی ویزدانی فرد، ۲۰۱۵)؛ مهارت‌های مدیریتی (زولکیفلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ هجیس، هاشم و تارتوزی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)؛ بهبود عملکرد مدیران (الخوجا، آدومایتین و جیدرایتیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)؛ عملکرد سازمانی مدیران (امیرحسینی، ۲۰۱۸)، عملکرد شغلی مدیران (کوئترا و ون‌گوردون، ۲۰۱۹) و بهبود عملکرد مدیران ال‌شری (۲۰۲۰)، ناهمخوان است.

در تبیین یافته‌های مورد نظر می‌توان گفت توانایی‌های ذهنی افراد برای پذیرش و یادگیری مبانی و تکنیک‌های برنامه ریزی عصبی-کلامی متفاوت است. برنامه ریزی عصبی-کلامی

1 Zulkifli

2 Hejase, Hashem & Tartozzi

3 Al khuja, Adomaitiene & Giedraitis

جعبه ابزاری از تکنیک ها در اختیار افراد قرار می دهد تا با توجه به هر موقعیت و با بهره گیری از تیزحسی، تکنیک مناسب آن موقعیت را برگزینند؛ لذا بهره گیری مناسب از آن تا حدی به تیزحسی و توانایی های فردی افراد بستگی دارد. ممکن است دلیل دیگر اثربخش نبودن آموزش برنامه ریزی عصبی-کلامی این باشد که تکنیک های آن تا حد زیادی به ناخودآگاه مربوطند و به همین دلیل برخی افراد نسبت به آن باور و پذیرش نداشته، از خود مقاومت نشان می دهند. تکنیک های برنامه ریزی عصبی-کلامی همچنین عمیق، پیچیده و نیازمند تمرین زیاد هستند و معمولاً بازه مشاهده نتایج و بازخوردهای مثبت، طولانی است و این بر انگیزه افراد در تمرین کردن تاثیر می گذارد. به علاوه به دلیل گستردگی مفاهیم و کاربردها برنامه ریزی عصبی-کلامی، ممکن است هشت جلسه آموزش و همچنین بازه پیگیری کافی نبوده باشد. همچنین ممکن است فضای سیاسی حاکم بر صنعت خودرو موجب شده باشد که مدیران این صنعت، خود را فاقد قدرت تصمیم گیری و اختیار کافی دانسته و انگیزه و رغبت کافی برای آموختن شیوه های جدید مدیریت نداشته باشند.

خروجی بدست آمده از آزمون تحلیل واریانس اندازه گیری مکرر و بررسی اثرات درون گروهی و بین گروهی، حاکی از آن بود که آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل بر کارآمدی مدیریتی مدیران موثر است. یافته های این پژوهش با پژوهش های برونو و ترانگسه<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) مبنی بر اثربخشی تحلیل ارتباط متقابل به عنوان یک ابزار مدیریتی بر سازماندهی تیم های کاری، موریو<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و کراز<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در رابطه با اثربخشی تحلیل ارتباط متقابل بر افزایش عملکرد سازمانی (سیوکر و پیرو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) همخوان بود. همچنین پژوهش های دیگر در مورد اثربخشی آموزش تحلیل ارتباط متقابل بر بهبود مهارتهای مدیریتی مدیران صنعت خودرو (اسمایلووسکا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲) و الدوغان<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) در زمینه کاربرد تحلیل ارتباط متقابل سازمانی به عنوان یکی از ابزارهای کارآمد مدیریت تحولی و افزایش عملکرد سازمانی، نتایجی هماهنگ با پژوهش حاضر داشتند. نتیجه پژوهش رحیمان و

---

1 Bruno &Tranghese

2 Moreau

3 Krausz

4 Ciucur & Pîrvuț

5 Smilveska

6Aldoghan

کودیکال (۲۰۲۰)، مبنی بر بهبود عملکرد و بهره‌وری مدیران با آموزش تحلیل ارتباط متقابل نیز با نتیجه این پژوهش همخوان بود.

در تبیین یافته مورد نظر می‌توان گفت آموزش تکنیک‌های تحلیل ارتباط متقابل به مدیران، هر یک به نحوی بر افزایش کارآمدی مدیریتی تاثیرگذار بودند. آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل و مفاهیم اصلی آن به مدیران در دو سطح منشا اثر می‌شود. در سطح اول، موجب خودآگاهی فردی و در سطح دوم موجب آگاهی از الگوهای روابط میان فردی و شناسایی توانمندی‌های تیمی و تصمیم‌گیری‌های عاقلانه برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود. آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل به مدیران کمک می‌کند تا الگوهای رفتاری و انگیزه‌های خود و دیگران را درک کنند و در صورت لزوم، راهنمایی، شفاف‌سازی و جمع‌بندی نمایند. علاوه بر این، آنها در می‌یابند در مواقعی که نیاز به تصمیم‌گیری سازمانی و یافتن راه حل‌های جایگزین وجود دارد، شرایطی را به وجود آورند که افراد از موضع «کودک طبیعی» با تصمیمات خلاقانه ظاهر شوند. مدیرانی که عمدتاً در وضعیت «من خوبم - تو خوب نیستی» به کارکنان بازخورد می‌دهند، انگیزه بهره‌وری را از آنها سلب می‌نمایند. مدیرانی که عمدتاً از موضع والد سرزنش‌گر رفتار می‌کنند، فضای ناسالمی را به وجود می‌آورند که از کارآمدی آنها و زیردستانشان می‌کاهد؛ زیرا قدرتی که باید صرف خلاقیت شود، صرف حفظ موقعیت فعلی و غلبه بر احساس ناامنی می‌گردد و وضعیت‌های «خوب نیستم یا خوب نیستی» پدید می‌آید. آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل، مدیران را همچنین در انتخاب سبک رهبری متناسب یاری می‌سازد. آنها می‌آموزند سبک‌های رهبری زیادی در سازمان وجود دارد که از «حالات گوناگون من» ناشی می‌شود. سبک رهبری «استبدادی یا اقتدارگرا»<sup>۱</sup> ناشی از حالت «من والد»، رهبری «مشارکتی یا مشورتی»<sup>۲</sup> برگرفته از «من بالغ» و سبک رهبری «آزادمنشانه یا آسان‌گیر»<sup>۳</sup> ناشی از «من کودک» یک مدیر است (الدوغان، ۲۰۱۴). آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل به مدیران، باعث می‌شود که رفتارهای آنان آگاهانه و اغلب از موضع من خوبم - تو خوبی باشد. در چنین شرایطی مدیر می‌تواند نقش یک مشاور و مربی را برای زیردستان خود ایفا و انگیزه خودتوسعه‌ای را در کارکنان خود تقویت و دستیابی به اهداف تیم و سازمان را تسهیل نماید. همچنین به جای استفاده از روشهای سلبی یا تنبیهی،

---

1 autocratic  
2 consultative  
3 free rein

اعتماد به نفس کارکنان خود را بالا برده و با تامین امنیت «کارمند» زیردستان باعث شود که آنان به جای نگرانی برای حفظ جایگاه، دغدغه رشد و توسعه و دستیابی به اهداف سازمانی را داشته باشند.

از یافته‌های دیگر تحقیق می‌توان به تفاوت معنادار اثربخشی آموزش راهبردهای برنامه‌ریزی عصبی-کلامی و تحلیل ارتباط متقابل بر کارآمدی مدیریتی مدیران اشاره کرد. به عبارت دیگر مقایسه اندازه اثر نشان داد که آموزش تحلیل ارتباط متقابل (۰,۸۴) نسبت به آموزش راهبردهای برنامه‌ریزی عصبی-کلامی (۰,۴۲) بر افزایش نمره کارآمدی مدیریتی مدیران اثربخشی بیشتری داشت. علت این امر را می‌توان به تکنیک‌های مورد استفاده در هر روش مرتبط دانست.

نظریه تحلیل ارتباط متقابل، به عنوان نظریه‌ای جامع با مبانی روانشناسی اجتماعی و شخصیت، چارچوب‌هایی ساده و قابل درک را برای افراد فراهم می‌آورد که به سرعت قابل‌کاربست در زمینه درمان، تغییرات فردی، بهبود روابط میان فردی و مسائل سازمانی هستند. این نظریه کلیدهایی برای ارزیابی موثر یا غیرموثر بودن رفتارها و شیوه‌های حل مسئله در روابط بین فردی، گروهی و سازمانی در اختیار افراد می‌گذارد (بوسنمایر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). مفاهیم و تکنیک‌های تحلیل ارتباط متقابل آموزش داده شده از همان ابتدا قابل اجرا بوده و نتایج آن به سرعت قابل مشاهده است. به دلیل کاربردی بودن مفاهیم و همچنین پرداختن به ریشه‌های شکل‌گیری الگوهای رفتاری فعلی، مفاهیم برای آزمودنی‌ها قابل قبول و جالب توجه است و انگیزه مشارکت بیشتری برای به کارگیری آنان وجود دارد. در این رویکرد، تاکید بر نسبی بودن واقعیت و عدم ارزش‌گذاری نسبت به رفتارهای خوب و بد خود و دیگران و همچنین ارزیابی رفتارها نسبت به واقعیت «اینجا و اکنون»، موجب افزایش کیفیت رابطه با دیگران و کاهش تعارض‌ها می‌گردد. همچنین افزایش خودآگاهی مدیران موجب می‌شود که آنان سبک رهبری مناسب را برگزینند و در نقش مربی، افراد را برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی هدایت کنند و با هدف‌گذاری صحیح و صرف‌حداقل منابع در مسیر کارآمدی گام بردارند. اما برنامه‌ریزی عصبی-کلامی مجموعه‌ای از تکنیک‌های بهبود روابط میان فردی است که به تغییر باور، ارزش یا تجربیات شخص تکیه دارد (جمیر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). در مقایسه با تحلیل ارتباط

---

1 Bossenmyer

2 Jemmer

متقابل، مکانیسم اثربخشی برنامه ریزی عصبی-کلامی پیچیده تر و عمیق تر است و انجام تکنیک های آن تا حد زیادی متکی بر توانایی های ذهنی برای به کارگیری نیروی ناخودآگاه خود و دیگران است. همچنین استفاده از تکنیک های برنامه ریزی عصبی-کلامی نیازمند صرف زمان و کسب مهارت می باشد و به همان نسبت بازخوردهای آن در مدت زمان طولانی تری قابل مشاهده است. به علاوه انتخاب تکنیک مناسب از جعبه ابزار برنامه ریزی عصبی-کلامی در هر موقعیت بستگی به تیزحسی و انتخاب صحیح فرد دارد. به علاوه به دلیل گستردگی مفاهیم و کاربردها برنامه ریزی عصبی-کلامی، ممکن است هشت جلسه آموزش و همچنین بازه پیگیری کافی نبوده باشد. همچنین ممکن است مدیران به دلیل فضای بسته و سیاست محور صنعت خودرو، خود را فاقد اختیار عمل و قدرت تصمیم گیری بدانند و انگیزه کافی برای آموختن یا به کارگیری شیوه های جدید هدایت دیگران نداشته باشند.

با توجه به یافته های مطالعه حاضر مبنی بر اثربخشی بالاتر تحلیل ارتباط متقابل بر کارآمدی مدیریتی مدیران، پیشنهادات کاربردی زیر به سازمان ارائه می گردد:

- پیشنهاد می شود سازمان، آموزش الگوهای تحلیل ارتباط متقابل را در طراحی برنامه آموزش و توسعه مدیران مدنظر قرار دهد. زیرا این آموزش ها موجب افزایش خودآگاهی مدیران می گردد و با کاهش تعارض های میان فردی و جلوگیری از ائتلاف منابع سازمانی، کارآمدی مدیران را در راستای دستیابی به اهداف سازمانی افزایش می دهد.
- با توجه به نقش مدیران به عنوان الگوهای سازمانی، توصیه می شود مدیران آموزش دیده، به شیوه مربی گری، تکنیک های تحلیل ارتباط متقابل را به کارکنان زیرمجموعه خود نیز آموزش دهند.
- پیشنهاد می شود مدیران سازمان با فراهم کردن فضایی امن برای من کودک کارکنان، امکان ارائه پیشنهادات خلاقانه توسط کارکنان را تسهیل کنند.
- پیشنهاد می شود واحد جذب و استخدام، با انجام آزمون ایگوگرام، مدیران را متناسب با هر موقعیت شغلی جذب نمایند تا بیشترین کارآمدی را در آن شغل داشته باشند. به عنوان مثال بهتر است مدیر پروژه تولید به دلیل ماهیت کنترلی پروژه ها، عمدتاً والد سرزنشگر و مدیر واحد خدمات مشتریان، والد حمایتگر باشد.
- پیشنهاد می شود واحد توسعه منابع انسانی، با انجام آزمون ایگوگرام برای مدیران واحدها، آنان را نسبت به الگوهای ارتباطی و سبک های رهبری خود، آگاه سازند.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به عدم حضور مدیران زن در نمونه تحقیق اشاره کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود محققان آینده، روی نمونه مدیران زن نیز این پژوهش را انجام دهند. علاوه بر این، متغیرهای این تحقیق به صورت پرسشنامه ای و خودگزارشی بررسی گردیده اند؛ لذا پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، بازخوردهای زیردستان و همکاران نیز در خصوص متغیرهای تحقیق، مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین این پژوهش روی مدیران صنعت خودرو انجام گردیده است؛ لذا تعمیم نتایج به سایر صنایع با محدودیت روبرو است و به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود، متغیرهای این پژوهش را روی مدیران سایر صنایع و سازمانها نیز مورد بررسی قرار دهند.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

### ORCID

Fatemeh Mohammad Hossein Pour		<a href="http://orcid.org/0000-0001-8929-8613">http://orcid.org/0000-0001-8929-8613</a>
Fariba Hassani		<a href="http://orcid.org/0000-0002-6596-8851">http://orcid.org/0000-0002-6596-8851</a>
Abdollah Shafiabady		<a href="http://orcid.org/0000-0002-5420-3669">http://orcid.org/0000-0002-5420-3669</a>
Afsaneh Ghanbary Panah		<a href="http://orcid.org/0000-0003-2395-5769">http://orcid.org/0000-0003-2395-5769</a>

### منابع

مرادی، ایوب؛ شفیق آبادی، عبدالله و سلیمی، حسن (۱۳۹۵). بررسی اثربخشی آموزش گروهی مبتنی بر شیوه تحلیل ارتباط متقابل برن بر سازگاری شغلی و تعهد سازمانی کارکنان پتروشیمی بیستون. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. ۲۹(۹۲-۷۱).

### References

- Aldoghan, Mohammad (2014). Transactional Analysis and its Intrigue in Saudi Arabian Organizations. *International Journal of Business and Social Science* (5) 1:38-45.
- Al khuja, Hateem, Adomaitiene, Roma & Giedraitis, Vincentas Roland. (2016) the influence of Neuro-Linguistic Programming (NLP) awaeness and practice on the individual wotk performance of Lithuanian students. *European Journal of Business and Social Sciences*, 5(9).49-66.

- Amirhosseini, Mohammad hossein (2018). Neuro Linguistic Programing automation for improvement of organizational performance. A Ph.D dissertation submitted to the school of computing and digital media and committe on research degrees of London Metropolitan University.
- Anjomshoa MR, Fahim Devin Y, Esmailzadeh MR, Keshtidar M. (2020) Effects of neuro-linguistic programming course on job stress, positive organizational behavior and job motivation in physical education teachers. *Pedagogy of physical culture and sports*, 24(3), 111-117.
- Bamel, U. K., Rangnekar, S. & Rastogi, R, (2011). Managerial effectiveness in Indian organizations: reexamining an instrument in an Indian context. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(1), 69-78.
- Bern, Eric. (2015). *Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry Paperback*. Martino Fine Books press. Reprint of 1961 Edition.
- Beekun SV. (2015). A new formulation of transactional analysis theory in the field of organizations. *Sage Journal*. 45 (3):167 –78.
- Brajovic Car, K. (2013). Reconstruction of autonomy in transactional analysis: From classical transactional analysis to a social constructionist perspective on autonomy in partnership. Ph.D dissertaion. Tilburge University.
- Bossenmayer, T. (2011). The Impact on Self Perception of Ego States of a Transactional Analysis Introductory Training Course (TA 101). *International Journal of Transactional Analysis Research*, 2(2), 44-51. <https://doi.org/10.29044/v2i2p44>
- Bruno.E, Traghese.A (2001). Usefulness of transactional analysis in the management of nursing staff. *Prof Infirm*; 54(2):90-4 .
- Ciucur, Daniel; Pîrviuț Augustina Florentina (2012). The effects of a transactional analysis training programme on team leadership factors in automotive industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 33.
- Drucker, P.F. (2006) *the effective executive*. 1th editon. London: Routledge publisher.
- Dobrowolski, Zbysław; Drozdowski, Grzegorz& Gawlik, Agnieszka (2021). Managerial Effectiveness in the Perspective of Competencies towards Uniformity in Family Business. *European Research Studies Journal* Volume XXIV, Issue 2.
- Elsherif, A, M, A, Ali, Ahmed, I, A, Amer and Mohamed, N, S, (2008). Use of NLP techniques for the purpose of improving the professional



- performance of the internal auditor (M.Sc. dissertation, Zagazig University).
- Elashry, Mona. (2021). the Importance of Neuro Linguistic Programming Skills as a Communication Tool in the Workplace. *Journal of Global Sceintfic Research* .6. 1108-1123.
- Frankovský, Miroslav; Birknerová, Zuzana; Štefko, Róbert 3 and Benková, Eva (2019). Implementing the Concept of Neurolinguistic Programming Related to sustainable Human Capital Development. *Sustainability*.4031.p. 1-11, doi: 10.3390/su11154031.
- Fonceca; Raj, Pau; Anandan, Christi (2017). Managerial Effectiveness - A Critical Analysis. *IOSR Journal of Business and Management*. Volume 19, Issue 8. Ver. II و Clayton.
- Graff, .Anne (2015). Transactional Analysis and Conflict Management. Embracing Conflict as an Opportunity for Growth and Learning. *Tranasactional analysis journal*. Volume: 45 issue: 4.
- Gupta, S. (1996), "Managerial Effectiveness: Conceptual Framework and Scale Development", *Indian Journal of Industrial Relations*, 31 (3): 392-409.
- Hejase, A.J; Hasehm, fadi; Tartozi, Mohammad majzoob (2015). Nuro-lingusistic programming management and leadership. An exploratory study on Lebanese management. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 09.
- Dzwigol, Henryk & Dzwigol-Barosz, Mariola & Miskiewicz, Radoslaw & Kwilinski, Aleksy,(2020) "Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0," *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, VsI Entrepreneurship and Sustainability Center, vol. 7(4), 2630-2644.
- Ilyas, Dr. Mohammed. (2017). Finding Relationships between Acquisition of Basic Skills and Neuro-linguistic. *Information Warfare*.Vol 7.pp 97-105.
- javed, S., Malik, A. and Alharbi, M.M.H. (2020), "The relevance of leadership styles and Islamic work ethics in managerial effectiveness", *PSU Research Review*, Vol. 4 No. 3, pp. 189-207. <https://doi.org/10.1108/PRR-03-2019-0007>.
- Jemmer, P. 2009. Intrapersonal communication: the hidden language (part 1). *European Journal of Clinical Hypnosis*, 9(1):37-4.
- Joey, L. and Yazdanifard, R. (2015) "Can Neuro Linguistic Programming (NLP) be used as contemporary and effective skill for an exceptional manager in an organisation?" *International journal of management, accounting and economics*, vol. 2, issue 5, pp. 457-466 .

- Kajbaf, Mohamad Bagher; Moghaddas, Maedeh; Aghaei, Asghar. (2012). The Effectiveness of Neuro-Linguistic Programming on Marital Adjustment. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 12(4), 30-40.
- Kotera, Y., Sheffield, D. and Van Gordon, W., (2019). The applications of neuro- linguistic programming in organizational settings: A systematic review of psychological outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), pp.101- 116 .
- Kotera, Y. & Van Gordon, W. (2019). Japanese managers' experiences of Neuro-Linguistic Programming: A qualitative investigation. *Journal of Mental Health Training, Education and Practice*. Doi: 10.1108/JMHTEP-06-2018-0033.
- Kotera, Yasuhiro & Sweet, Michael. (2019). Comparative Evaluation of Neuro-Linguistic Programming. *British Journal of Guidance and Counselling*. 47. 10.1080/03069885.2019.1622075.
- Kumar, Arun & Panda, Supriya, (2020). Neuro Linguistic Programming: A Novel Approach to Sentiment Analysis. *Proceedings of the International Conference on Innovative Computing & Communications (ICICC)*.
- Krausz, Rosa (2012). Working Together: Organizational Transactional Analysis and Business Performance. *Transactional analysis journal*. Vol 42, Issue 3.
- Lekchiri, S., Eversole, B. A. W., Hamlin, R. G., & Crowder, C. (2018). Perceived managerial and leadership effectiveness within a Moroccan higher education institution. *Human Resource Development International*. Doi.org. 10.1080/13678868.2018. 1433394.
- Molesworth, M., Grigore, G. F., & Jenkins, R. (2018). Games people play with brands: An application of transactional analysis to marketplace relationships. *Marketing Theory*, 18(1), 121-146 .
- Moreau, Jacques (2005). Using Transactional Analysis to Increase Organizational performance. *Transactional analysis journal*. Volume: 35 issue: 4.
- Moradi, ayoub; Shafi'abadi, Abdolah; Salimi, Hossein. (2017). The effectiveness of Transactional analyses group counseling on job adjustment and Organizational Commitment among Bistoon's Petrochemical Company employees". *Occupational and Organizational consulting quarterly*, 8(4), 71-92.[ In Persian]
- Maisenbacher, O.M., (2013). Neuro Linguistic Programming (NLP) as a Communication Tool for Management Doctoral dissertation, University of Johannesburg.

- Martin, Caroline Hollins (2011). Transactional analysis: A method of analysing communication. *British Journal of Midwifery*. 19 (9): pp587-593.
- Nahar, Amandeep. (2019). "Role of Neuro Linguistic Programming (NLP) in Training and Development of Employees" *Global Journal of Enterprise Information System* .10(3). Pp88-96.
- Naim M. Soft skill development (2017). Relevance of Neuro-Linguistic Programming (NLP), *Language in India*. 2017; 17(2):160–76.
- Negi, Pooja & Dangwal, Ramesh. (2020). Managerial effectiveness and its correlates in Indian banking industry. *PSU Research Review*. Ahead-of-print. 10.1108/PRR-05-2018-0014.
- Nompo, R. S., Praghola pati, A., & Thome, A. L. (2021). Effect of Neuro-Linguistic Programming (NLP) on Anxiety: A Systematic Literature Review. *KnE Life Sciences*, 6(1), 496-507. <https://doi.org/10.18502/cls.v6i1.8640>.
- O'Connor, J. & McDermott, I. (2013). *Principles of NLP*. London: Thorsons.
- Oberholzer C (2013) the role of Neuro Linguistic Programming in improving organizational leadership through interpersonal communication development. Master's dissertation. Faculty of Economic and management sciences.
- Rahman, Habeeb & Kodikal, Rashmi. (2020). " Understanding transactional analysis of managers: an empirical study in India". *Problems and Perspectives in Management*. 18 (1), 13.
- Rana, G., Garg, P., & Rastogi, R., (2011). Effect of Justice Perception on Managerial Effectiveness. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(2), pp.7-20.
- Nompo, Rifki S, Praghola pati, Andria & Thome, Angela L., (2021), "Effect of Neuro-Linguistic Programming (NLP) on Anxiety: A Systematic Literature Review" in *The 4th International Virtual Conference on Nursing*, *KnE Life Sciences*, pages 496–507. DOI 10.18502/cls.v6i1.8640
- Robbins, Stephen; Coutler, Mary (2012). *Management*. Newjersey. Perason education Publishion. 11th edition.
- Saha, Asoke Kumar. (2020). Interplay of Organizational Justice in the Managerial Effectiveness and Job Satisfaction. Master degree dissertation. University of Bangladesh.
- Singh, V & Saha, Asoke. (2020). Interplay of Organizational Justice in the Managerial Effectiveness and Job Satisfaction. Master thesis of Jagganath Uneversity of bangladesh.

- Srivastava, Manjari & Arvind .Sinha, (2009). Relationship between Organizational Support and Managerial Effectiveness: An Exploration. *Management and labour studies* .Volume: 34 issue: 4.
- Srivastava, Nivedita& Nair .Shreekumar K (2010). Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 2.
- Smilveska, Maja (2012). Organizational transactional analysis as tool in the human resource sector to enhance organizational performance. Retried from <https://www.academia.edu/10020375>.
- Tudor, K. (2010). The state of the ego: Then and now. *Transactional Analysis Journal*, 40(3-4), 261-277.
- Turan, Hakan & Kodaz, Keziban & Turan, Gokmen. (2016). the Effect of NLP Education on the Teaching Profession in Turkey. *International Journal of Educational Sciences*. 15. 120-125. 10.1080/09751122.2016.11890520.
- Wang, J. (2011). Undrstanding managerial effectiveness: a Chinese perspective. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), pp.6-23.
- Wuersch, L., & Taylor, J. F. (2019). A practical solution: Transactional analysis in organisation contributing to ethical internal communication. 9th Annual Australasian Business Ethics Network (ABEN) Conference, Melbourne, Australia.
- Yzeed, M. H.-E. (2012). Transactional Analysis Model Used by Faculty Members in Their Interaction with Nursing Students. *Journal of American Science*, 8(10), 603-611.
- Yukl, Gary & Mahsud, Rubina & Prussia, Greg & Hassan, Shahidul. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*. 48. 10.1108/PR-03—0100 .
- Zulkifli, Nur Amira Nutfah Binti (2015). Neurolinguistic Programming (NLP) and Transformational Leadership: A Conceptual Model for Malaysian Women Leader and Representative. *Journal of Media and Information Warfare*. Vol 7. 97-105.

---

**استناد به این مقاله:** محمدحسین پور، فاطمه، حسنی، فریبا، شفیع آبادی، عبدالله، قنبری پناه، افسانه. (۱۴۰۰). مقایسه اثربخشی آموزش تحلیل ارتباط متقابل و برنامه‌ریزی عصبی - کلامی بر کارآمدی مدیریتی مدیران، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۰ (۱۰۲)، ۳۷-۶۴.



Tourism Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.