

ORIGINAL ARTICLE

Analysis of Self-Knowledge and Other-Knowledge (Jo-Hari Window) of Employees of the General Department of Sports and Youth of Alborz Province

Hossein Poursoltani Zarandi

1. Associate Professor of
Department of Sport
Management, Payame Noor
University, Tehran, Iran

Correspondence:

Hossein Poursoltani Zarandi
Email: hpszarandi@pun.ac.ir

Received: 30/Janaury/2023

Accepted: 07/June/2023

How to cite:

Poursoltani Zarandi, H.; (2024).
Analysis of Self-Knowledge and
Other-Knowledge (Jo-Hari
Window) of Employees of the
General Department of Sports and
Youth of Alborz Province.
Communication Management in
Sport Media, 11 (4), 83-95.
DOI: [10.30473/jsm.2023.66796.1724](https://doi.org/10.30473/jsm.2023.66796.1724)

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze self-knowledge and other-knowledge (Jo-Hari window) of the employees of the General Department of Sports and Youth of Alborz province. The statistical population of this research was made up of the employees of the General Department of Sports and Youth of Alborz province (N = 129). Using Morgan's table, the number of statistical samples was estimated to be 97, which were selected through convenience sampling. The research method is applied and analytical, which was implemented in the field. In order to collect data, a 20-question questionnaire developed by Joseph Luft (1992) was used. Statistical methods include descriptive indices, graphical evaluation of self and others, and inferential analyses, including one-sample t-tests, independent t-tests, and one-way analysis of variance to compare the dependent variable based on qualitative demographic variables using Excel, SPSS, and Stata software. The results showed that scores of 27.80 and 28.5 were obtained from the total score of 50 related to providing feedback and willingness to disclose. In other words, the average level of 25 for each of the 2 mentioned factors exhibits a slight increasing trend, and thus, the level of the unknown quadrant has decreased very little. There is a significant difference in the willingness to disclose based on gender, as men had higher average scores. Additionally, the results showed that there is no significant difference among employees in the factors of providing feedback and willingness to disclose based on educational qualification.

KEY WORDS

Employees, Joe-Harry window, Other-knowledge, Self-knowledge, Sport



Extended abstract

Introduction

In today's era, a fundamental goal of organizational performance management is to enhance organizational behavior and develop human resources. Successful organizations prioritize improving the skills of their managers and employees (Maureen, 2018). The importance of communication skills in organizations is vital for job performance and success, leading to increased focus on interpersonal communication from managers and researchers (Singh, 2014). Organizations must invest in these skills (Kyongo, 2016). Jung and Yoon (2018) emphasize that interpersonal communication facilitates understanding and information transfer among managers, employees, and clients. Communication serves as a unifying force within organizations and is crucial for their success, especially in the digital age (Akeyodia, 2020). The essence window model effectively improves interpersonal and managerial communication, fostering soft skills and creative collaboration (Junaedi, 2021). Dimas (2022) found that this model helps business owners understand their operations from various perspectives, enhancing consumer trust and potentially increasing sales. Lastly, due to communication challenges in many organizations, including sports organizations, the researcher seeks to answer: What is the state of self-knowledge and other-knowledge (Jo-Hari window) among employees of the General Department of Sports and Youth in Alborz province? Addressing this question will yield practical suggestions for enhancing interpersonal communication and boosting organizational performance and productivity.

Methods

From the point of view of the nature of the present research, it is classified as quantitative research. For its practical purpose, it is analytical, and the process of collecting data was conducted using a field method. The measuring instrument of the research was a 20-question questionnaire based on the Johari Window developed by Joseph Luft and Harry Ingham. Each item contains 2 statements: "A" and "B." The total score for each item sums A and B to a maximum of five (5). If statement A accurately reflects what the subject does, a score of 5 is

assigned to A and zero (0) to B. If statement A is not satisfactory but is perceived by the subject to be better than statement B, scores of 4 or 3 would be assigned to A and 1 or 2 to B. Conversely, if statement B is better, then 5 is assigned to B and zero (0) to A. The statistical population consisted of 129 employees of the General Administration of Sports and Youth of Alborz province. The sample size was determined using the Krejci-Morgan table, resulting in 97 participants, and the questionnaires were distributed and collected using a non-random method. Statistical methods employed include descriptive indices, graphical evaluations of self and others, and inferential analyses such as one-sample t-tests, independent t-tests, and one-way analysis of variance to compare the dependent variable based on qualitative demographic variables, utilizing Excel, SPSS, and Stata software.

Results

From a total score of 50 for providing feedback and willingness to disclose, scores of 27.80 and 28.5 were obtained, respectively. This indicates a slight upward trend in both factors, with each averaging 25, suggesting minimal improvement in the unknown quadrant. In the inferential analysis, comparing these scores to the benchmark of 25 using one-sample t-tests revealed significant differences: feedback presentation ($t = 4.76$, $p < 0.01$, Cohen's $d = 0.49$, medium effect) and willingness to disclose ($t = 6.17$, $p < 0.01$, Cohen's $d = 0.63$, large effect). Given the roles of men and women in the General Administration of Sports and Youth, their moderating impact was also analyzed. For feedback presentation, men's average score was 28.6, while women's was 26.9, a difference of 1.7 points. An independent t-test revealed no significant difference by gender ($t = 1.49$, $p > 0.01$, Cohen's $d = 0.04$, low effect). In contrast, for willingness to disclose, men scored an average of 30.2 compared to women's 26.6, a 3.6 point difference. This difference was significant ($p < 0.05$) with the Mann-Whitney U test and a Cohen's d of 0.66, indicating a strong moderating role of gender. Regarding educational background, employees with a bachelor's degree averaged 27.9, those with a master's degree averaged 27.4, and doctoral degree holders scored the highest at 28.9. A one-

way ANOVA confirmed no significant difference based on education ($F = 0.25$, $p > 0.05$, Cohen's $d = 0.005$, very low), suggesting that educational qualifications do not moderate the outcomes. In terms of willingness to disclose, averages were 26.1 for bachelor's, 30.6 for master's, and 33.2 for doctoral degree holders.

Conclusion

The hypothesis analysis results indicated that, out of a total score of 50, the variables for providing feedback and willingness to disclose scored 27.80 and 28.5, respectively. This suggests a slight upward trend in both factors, with minimal reduction in the unknown quadrant. The one-sample t-test results showed significant differences: for providing feedback ($t = 4.76$, $p < 0.01$, Cohen's $d = 0.49$, moderate effect) and for willingness to disclose ($t = 6.17$, $p < 0.01$, Cohen's $d = 0.63$, large effect). These findings align with Riki's research (2020). According to the Johari Window model, obtaining feedback from colleagues can reduce the blind area and expand the open area, fostering trust among employees. As employees gain self-awareness and understanding of their colleagues, organizational task performance and goal achievement improve. It appears that employees at the General Administration of Sports and Youth of Alborz province predominantly occupy the open area, with diminished hidden, blind, and unknown areas. The open area includes information such as job roles, personal backgrounds, emotions, skills, and attitudes that are known by both the individual and others. In sports organizations, promoting a broad open area is essential for

effective communication and collaboration, free from mistrust and misunderstandings. The findings suggest that the skill of providing feedback is similar among male and female employees within the General Directorate of Sports and Youth. However, male employees exhibit greater willingness to disclose information than their female counterparts. This disparity may stem from the cultural context of Iranian society, where women often have less inclination to share personal information due to their roles and identities in Islamic society.

KEY WORDS

Employees, Joe-Harry window, Other-knowledge, Self-knowledge, Sport.

Ethical Considerations:

Compliance with ethical guidelines

The author has complied with all ethical considerations.

Funding

The authors state no funding involved.

Conflict of Interest

The authors declare that there are no conflicts of interest regarding the publication of this manuscript.

Acknowledgment

We are grateful to all those who helped us in this research.

«مقاله پژوهشی»

تحلیل خودشناسی و دیگر شناسی (پنجره جو- هری) کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

حسین پورسلطانی زرنندی

چکیده

هدف از انجام این پژوهش تحلیل خودشناسی و دیگرشناسی (پنجره جو-هری) کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز بود. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز به تعداد ۱۲۹ نفر تشکیل دادند. با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه آماری برابر با ۹۷ تن برآورد شد که به صورت نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. روش تحقیق کاربردی و از نوع تحلیلی بوده که به صورت میدانی اجرا شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه ۲۰ سؤالی جوزف لوفت (۱۹۹۲) استفاده شد. روش‌های آماری شامل شاخص‌های توصیفی، ارزیابی گرافیکی خود و دیگرشناسی‌ها و تحلیل‌های استنباطی شامل آزمون‌های t تک نمونه‌ای و t مستقل و تحلیل واریانس یک راهه برای مقایسه متغیر وابسته بر اساس متغیرهای کیفی جمعیت شناختی و با کمک نرم‌افزارهای Excel و SPSS و Stata بود. نتایج نشان داد از مجموع نمره ۵۰ مربوط به ارائه بازخور و تمایل به فاش‌سازی به ترتیب نمرات ۲۷/۸۰ و ۲۸/۵ به دست آمد. به عبارتی از حد متوسط ۲۵، هر کدام از ۲ عامل مذکور روند افزایشی کمی داشته و بدین ترتیب سطح بسیار کمی از خانه ناشناخته کاهش یافته است. در عامل تمایل به فاش‌سازی بر اساس جنسیت تفاوت معناداری وجود دارد به‌طوری‌که مردان از میانگین نمرات بالاتری برخوردار بودند. همچنین نتایج نشان داد در عامل ارائه بازخور و تمایل به فاش‌سازی بر اساس مدرک تحصیلی تفاوت معناداری بین کارکنان وجود ندارد.

۱. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

نویسنده مسئول: حسین پورسلطانی زرنندی
ایمان‌نامه: hpszarandi@pun.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۷

استناد به این مقاله:

پورسلطانی زرنندی، حسین؛ (۱۴۰۳). تحلیل خودشناسی و دیگر شناسی (پنجره جو - هری) کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز، فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۱۱ (۴)، ۸۳-۹۵.
DOI: [10.30473/jsm.2023.66796.1724](https://doi.org/10.30473/jsm.2023.66796.1724)

واژه‌های کلیدی:

پنجره جوهری، خودشناسی، دیگرشناسی، کارکنان، ورزش.



مقدمه

در عصر حاضر یکی از اهداف عمده و اساسی مدیریت عملکرد سازمانی، رفتار سازمانی، توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهبود منابع انسانی است و لذا سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آن برای بالا بردن توانایی سرمایه‌های انسانی خود تلاش نمایند (مایورین^۱، ۲۰۱۸). در این راستا اهمیت ارتباطات و شایستگی‌های ارتباطی در محیط‌های سازمانی غیر قابل انکار است، به‌طوری‌که می‌توان را یکی از عوامل حیاتی برای عملکرد و موفقیت شغلی دانست (فروتن و همکاران، ۲۰۲۲). به همین خاطر است که در سال‌های اخیر ارتباطات بین‌فردی به‌عنوان یک نیاز اساسی برای عملکرد شغلی موفق مورد توجه جدی مدیران و محققان سازمانی قرار گرفته است (سینگ^۲، ۲۰۱۴). امروزه ریشه بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سیستم ارتباطی و به‌طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد (هاشمی و همکاران، ۲۰۲۲). شاید در این بین شدیدترین انتقاداتی که مدیران می‌توانند از همکاران و مافوق‌ها دریافت کنند پیرامون عدم توافق آنها در ارتباطات مؤثر است (ایتیری و همکاران^۳، ۲۰۱۷). ارتباطات بین فردی محیط اصلی اقدامات سازمانی بوده و نقش مهمی در تحقق اهداف آن دارد. به همین دلیل امروزه استفاده از نوع اثربخش آن برای حفظ و افزایش بهره‌وری به یکی از نگرانی‌های عمده سازمان‌ها تبدیل شده است؛ لذا منطقی است که یکی از موانع اصلی موفقیت سازمانی را فقدان ارتباطات اثربخش دانست (کیتون و همکاران^۴، ۲۰۱۳). در این راستا ضروری است که سازمان‌ها بر روی شایستگی‌های ارتباطی مدیران و کارکنان خود سرمایه‌گذاری نمایند (کیونگ^۵، ۲۰۱۶). با اینکه امروزه کارفرمایان شایستگی ارتباطی را یکی از معیارهای اصلی استخدام و ارتقاء می‌دانند و مدت‌ها است که پژوهشگران نیز آن را به عنوان نوعی از سرمایه انسانی دانسته‌اند که برای موفقیت مدیران و کارکنان در همه سطوح و بهبود عملکرد سازمان لازم است (جنیفر و وفالد^۶، ۲۰۱۶). در این میان ارتباطات بین فردی به طور خاص به ارتباطاتی اشاره دارد که بین افراد رخ داده و یک پیوند شخصی بین آنها ایجاد می‌کند. برای درک بهتر ارتباطات بین‌فردی، این اصطلاح به دو واژه تفکیک می‌شود. واژه «بین^۷» که نشان‌دهنده این است که اقدامات یک فرد بر اقدامات فرد دیگر تأثیر می‌گذارد و واژه «فردی^۸» که منظور این است ویژگی‌های خاص هر شخص به عنوان یک فرد در ارتباطات بین‌فردی اهمیت دارد (سولومون و تزیس^۹، ۲۰۱۳). لیو همکاران^{۱۰}

(۲۰۱۵) ارتباطات بین‌فردی در سازمان را شامل توانایی کارکنان برای انتقال اطلاعات به طور مؤثر و کارآمد به دیگران می‌دانند که ارتباط خوب و مؤثر شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، از جمله ارتباطات غیرکلامی، گوش دادن، توانایی برای ایجاد اعتماد و احترام، ابراز احساسات و ساخت تصمیم‌گیری مشترک است. جانگ و یان^{۱۱} (۲۰۱۸) بیان می‌دارند ارتباطات بین‌فردی نقش ویژه‌ای در ایجاد، درک و انتقال اطلاعات میان مدیران، کارکنان و ارباب‌رجوعان بر عهده دارد. ارتباطات همانند آهن-ربایی بوده که سازمان را به هم نزدیک می‌کند. ارتباطات کلید موفقیت هر سازمانی است، از این رو، در این دوران دیجیتال، ارتباطات مؤثر به یکی از مهم‌ترین پارامترها برای تعریف اثربخشی سازمانی تبدیل شده است (آکیودی^{۱۲}، ۲۰۲۰). سازمان‌ها حول محور افراد ساخته می‌شوند و محیطی از درک متقابل، اعتماد و روابط بین‌فردی را تقویت می‌کند و می‌تواند با بهبود بهره‌وری برای سازمان و افزایش عملکرد برای افراد مرتبط باشد (فادهیلا و همکاران^{۱۳}، ۲۰۲۲). اصطلاح بین‌فردی را می‌توان به عنوان بین افراد یا شامل روابط شخصی تعریف کرد. اگرچه ارتباطات بین‌فردی شامل اشکال ارتباط شفاهی، نوشتاری و غیرکلامی است، اما این اصطلاح عموماً به ارتباط گفتاری که بین دو فرد یا گروه در سطح شخصی رخ می‌دهد، اطلاق می‌شود (گامایانتو و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۹). اگر بتوان اندازه‌گیری نمود که تا چه اندازه یک فرد خودش را می‌شناسد، خودآگاهی او بر این اساس شکل می‌گیرد (ها^{۱۵}، ۲۰۱۹).

در این راستا مدل پنجره جوهری یک الگوی مؤثر برای بهبود ارتباطات بین‌فردی و مدیریتی است (میرعبدالقاسمی و همکاران، ۲۰۱۷). این مدل از ارتباطات بین‌فردی، اگر به‌درستی اعمال شود، نه تنها مدیران را نسبت به اهمیت مهارت‌های نرم حساس می‌کند، بلکه به آنها کمک می‌کند تا محیطی از خلاقیت و یادگیری مشارکتی ایجاد کنند (جونادی^{۱۶}، ۲۰۲۱). از آنجایی که معناشناسی بین‌فردی به «مبادلات کلامی» بین افراد مربوط می‌شود. لذا در حوزه ارتباطات، توسعه روابط از طریق فرآیند معناشناسی بین‌فردی که افراد هنگام تعامل با یکدیگر استفاده می‌کنند، بررسی می‌شود و محور مفهوم معناشناسی بین فردی «پنجره جوهری» است (لاوز^{۱۷}، ۲۰۲۰). نظریه پنجره جوهری یکی از نظریه‌های روان‌شناختی است که توسط دو روان‌شناس آمریکایی به نام‌های جوزف لوفت و هرینگتون اینگام در سال ۱۹۵۵ مطرح شد که به عنوان نظریه خودآگاهی در مورد رفتار و افکاری که در درون خود و دیگران وجود دارد نیز شناخته می‌شود (ایندراواتی^{۱۸}، ۲۰۲۱). این مدل با ترکیب نام سازندگان (جوزف و هری) نام‌گذاری شد، به همین دلیل در

11. Jung et al
12. Akeyodia
13. Fadheela et al
14. Gamayanto et al
15. Ha
16. Junaedi
17. Lowes
18. Indrawati

1. Maureen
2. Singh
3. Itri et al
4. Keyton et al
5. Kyongo
6. Jennifer & Wefald
7. Inter
8. Personal
9. Solomon & Theiss
10. Liu et al

ابتدا در نشریات آن زمان با نام جوهاری نوشته شد. برخی محققان آن را به عنوان «مدل افشای/بازخورد خودآگاهی، ابزار پردازش اطلاعات» توصیف می‌کند. از زمانی که مقاله اصلی لوفت در مورد پنجره در سال ۱۹۶۱ منتشر شد، به طرق مختلف تفسیر شده و با کاربردهای مختلف سازگار شده است (لوکس و جون، ۲۰۲۰). طبق این نظریه شخصیت هر کس به چهار بخش قابل تقسیم است: ۱- خود عمومی: حاوی اطلاعاتی در مورد فرد مربوطه است که هم توسط خودش و هم گروه شناخته شده است. این رفتار که با تبادل اطلاعات باز و صمیمانه بین فرد و گروه مشخص می‌شود، عمومی است و برای همه اعضا قابل دسترسی است. با افزایش سطح اعتماد در گروه، «عرصه» به طور قابل توجهی رشد می‌کند، زیرا افراد اطلاعات بیشتری به خصوص اطلاعات مربوط به خود را به اشتراک می‌گذارند. ۲- خود کور: حاوی اطلاعاتی است که فرد ممکن است درباره خودش نداند، اما ممکن است در دسترس دیگران باشد. این اطلاعاتی است که به طور ناخودآگاه توسط فرد در فرآیند ارتباط ارائه می‌شود اما توسط گروه مورد توجه قرار می‌گیرد (روی و سوما، ۲۰۲۲). ۳- خود خصوصی: حاوی اطلاعاتی است که برای فرد شناخته شده است، اما برای گروه در دسترس نیست. این اطلاعاتی است که فرد از ترس اینکه عواطف، ادراکات، عقایدش در مورد گروه یا اعضای خاصی طرد، مورد حمله قرار گرفته یا صدمه ببیند، پنهان می‌کند. بنابراین، این داده‌ها مخفی نگه داشته می‌شوند. قبل از اینکه ریسک به اشتراک گذاشتن اطلاعات خاص با گروه را بپذیرد، فرد باید از حمایت گروه مطمئن شود که شامل دریافت یک واکنش مثبت و سپس افشای احساسات، استدلال‌ها و واکنش‌ها است. ۴- خودناشناخته: حاوی اطلاعاتی در مورد شخصیت فردی است که هم برای فرد مورد نظر و هم برای گروه ناشناخته است. این امکان وجود دارد که سوژه هرگز به اطلاعاتی در اعماق ناخودآگاه خود دسترسی نداشته باشد. با این وجود، هم گروه و هم آزمودنی می‌توانند بسیاری از اطلاعات دیگر را از طریق تبادل بازخورد دریافت کنند. این ناحیه ناشناخته حاوی عناصر مرتبط با پویایی درون فردی، خاطرات دوران کودکی، قابلیت‌های نهفته و منابع ناشناخته است. محدودیت‌های این پل بسته به حجم بازخورد مورد نظر و پذیرفته شده متفاوت است (الیور و دونکان، ۲۰۱۹). در واقع پنجره جوهاری دارای دو شاخص است ۱- خودافشایی و ۲- بازخورد (کاسوما، ۲۰۱۴). اصول تغییر بر اساس پنجره جوهاری عبارت‌اند از: ۱- تغییر در هر ربع، باعث تغییر در سه بخش دیگر خواهد شد و ۲- کوچکی بخش یک به معنای ضعف روابط عمومی می‌باشد (عبدلهی و همکاران، ۲۰۱۹). در حال حاضر پنجره جوهاری به ویژه به دلیل کارایی آن در توسعه مهارت‌های نرم از جمله همدلی، همکاری، روابط بین گروهی و توسعه شخصی اهمیت دارد. نقطه شروع مدل این فرض بود که با رشد تیم‌ها و توسعه ارتباطات در گروه، عملکردها رشد می‌کنند و انرژی

کمتری برای حل مشکلات داخلی مصرف می‌شود، بنابراین انرژی بیشتری برای تحقق اهداف گروه‌ها استفاده می‌شود (الیور و همکاران، ۲۰۱۸). همزا و همکاران^۶ (۲۰۱۶) از پنجره به عنوان مبنایی برای مفهوم‌سازی دانش مشتری استفاده کرد و کاسیدی^۷ (۲۰۱۴) پنجره جوهاری را برای تحلیل رفتار سازمانی به کار گرفته است. همچنین بوکسر و همکاران^۸ (۲۰۱۳) از آن برای بررسی ادراکات در میان اعضای یک تیم مدیریتی استفاده کرد. یانکینگ و همکاران^۹ (۲۰۲۱) بیان می‌دارد پنجره جوهاری یک روش اکتشافی مفید برای درک و توسعه جنبه‌های ارتباطات بین فردی است. دیاماس^{۱۰} (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان استراتژی برندسازی شخصی با مدل پنجره جوهاری برای شرکت‌های کوچک و متوسط در اندونزی دریافتند بازرگانان از طریق پنجره جوهاری می‌توانند عمیقاً در مورد کسب و کاری که از دید خود، افراد تجاری و در چشم مصرف‌کنندگان اداره می‌شود، درک کنند. همچنین نتایج نشان داد اگر یک برندینگ شخصی مثبت شکل گرفته باشد، به احتمال زیاد اعتماد مصرف‌کننده ایجاد خواهد شد که بر افزایش فروش نیز تاثیر خواهد داشت. فیزی^{۱۱} (۲۰۲۲) در پژوهشی اذعان داشت که همه عناصر خودآگاهی شناسایی شده به یک اندازه مهم تلقی نمی‌شوند و توسط دیگران به یک اندازه قابل توجه نیستند. به طوری که دیگران به خصوص به ویژگی‌های دیگر شناسی یک فرد توجه می‌کنند. همچنین بین صفاتی که از دیگران پنهان شده بود با ناخودآگاه افراد رابطه معناداری وجود داشت. ریکی^{۱۲} (۲۰۲۰) در پژوهشی بر روی دانش‌آموزان مدارس به این نتیجه رسیدند که بر اساس تحلیل پنجره جوهاری دانش‌آموزان مقطع ابتدایی در ناحیه باز قرار دارند. گالسون^{۱۳} (۲۰۱۸) دریافت هنگامی که سطح مهارت‌های ارتباطی افراد در سطح خودافشایی و بازخورد قرار داشته باشد، این خودافشایی متأثر از ابعاد مهارت‌های ارتباطی نظیر شایستگی رفتار اجتماعی، شایستگی هماهنگی، انسانی است. جاسم^{۱۴} (۲۰۱۸) با بررسی مدیران انجمن‌های ورزش و جوانان در بغداد با استفاده از مدل پنجره جوهاری دریافت که مدیران در ناحیه ناشناخته قرار داشته و همچنین اذعان داشت که شعور شخصی بر طبق نظر مدیران جایگاهی در این مدل ندارد. سوجاروو و همکاران^{۱۵} (۲۰۲۳) اذعان داشتند که دانش ارتباطات بین فردی مربیان والیبال بر اساس گروه‌های سنی تفاوت معنی‌داری دارد به طوری که مربیان در گروه مسن‌ترین بالاترین امتیاز را در مقایسه با سایر گروه‌ها دارند. همچنین تجربه مربیگری تأثیر معناداری بر افزایش سطح دانش ارتباطات بین فردی نیز دارد. در نهایت با توجه به مطالب بیان شده و وجود اختلالات ارتباطی در

5. Oliver et al
6. Hamzah et al
7. Cassidy
8. Boxer et al
9. Yanqing et al
10. Dimas
11. Feize
12. Ricky
13. Gülsüm
14. Jasem
15. Sujarwo et al

1. Lukas & John
2. Roy & Soma
3. Oliver & Duncan
4. Kusuma

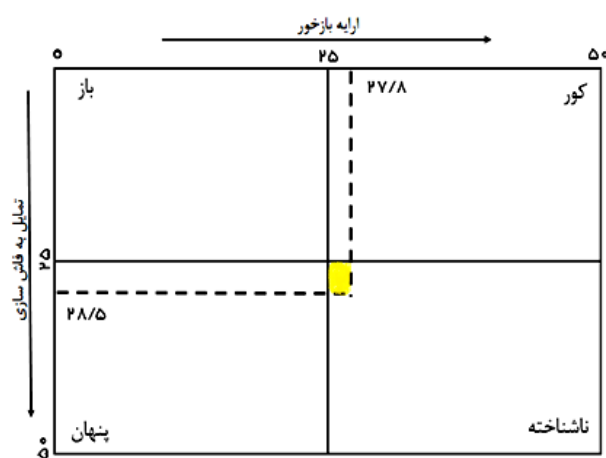
میانگین و انحراف استاندارد سن آزمودنی‌ها $۷/۵۷ \pm ۴۱/۰۴$ بود.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی آزمودنی‌ها

Table 1. Demographic characteristics of subjects

متغیر	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۵۲	۵۳/۶
	زن	۴۵	۴۶/۴
وضعیت تاهل	مجرد	۵	۵/۲
	متاهل	۹۲	۹۴/۸
سطح تحصیلات	کارشناسی	۵۰	۵۱/۵
	کارشناسی ارشد	۳۷	۳۸/۱
	دکتری	۱۰	۱۰/۳
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۴۸	۴۹/۵
	غیر تربیت بدنی	۴۹	۵۰/۵

از مجموع نمره ۵۰ مربوط به ارائه بازخور و تمایل به فاش‌سازی به ترتیب نمرات $۲۷/۸۰$ و $۲۸/۵$ به دست آمد (شکل ۱). به عبارتی از حد متوسط ۲۵، هر کدام از ۲ عامل مذکور روند افزایشی کمی داشته و بدین ترتیب سطح بسیار کمی از خانه ناشناخته کاهش یافته است.



شکل ۱. پنجره جوهری کارکنان

Figure 1. Staff Jo-Harry window

در تحلیل استنباطی و با مقایسه مقادیر به‌دست آمده با مقدار ۲۵، آزمون t تک نمونه‌ای برای ارائه بازخور ($t=۴/۷۶, P<۰/۰۱$) با اندازه اثر کوهن برابر با $۰/۴۹$ (در حد متوسط) و برای تمایل به فاش‌سازی ($t=۶/۱۷, P<۰/۰۱$) با اندازه اثر کوهن برابر با $۰/۶۳$ (در حد عالی) بیانگر وجود تفاوت معنی‌دار بود. از آنجایی که در اداره کل ورزش و جوانان، مردان و زنان سهم مهمی در انجام وظایف دارند؛ نقش تعدیل‌گری آنان نیز مورد موررسی قرار گرفت. جدول (۲) میانگین و انحراف استاندارد ارائه بازخور و تمایل به فاش‌سازی مردان و زنان را نشان می‌دهد.

بسیاری از سازمان‌ها همچون سازمان‌های ورزشی، محقق به دنبال پاسخ به این سؤال است که وضعیت خودشناسی و دیگر شناسی (پنجره جو-هری) کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز چگونه است؟ با یافتن پاسخ این سؤال می‌توان با شناسایی موارد و تحلیل‌های موجود پیشنهادهای کاربردی را در خصوص توسعه ارتباطات بین‌فردی در سطح سازمان و در پی آن افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمانی ارائه کرد.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از منظر ماهیت از نوع پژوهش‌های کمی و با توجه به هدف کاربردی و از نوع تحلیلی و فرآیند گردآوری داده‌ها به روش میدانی می‌باشد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش، پرسشنامه ۲۰ سوالی پنجره جوهری از جوزف لوفت^۱ و هری اینگهام^۲ بوده (۱۷) است. هر گویه دارای ۲ عبارت «الف» و «ب» است. مقدار کل امتیاز برای مجموع الف و ب هر گویه، پنج (۵) است. اگر عبارت الف شبیه کاری است که آزمودنی انجام می‌دهد، ۵ به الف و صفر (۰) به ب اختصاص می‌دهد. اگر عبارت الف در کل رضایت‌بخش نبوده، ولی به نظر آزمودنی بهتر از عبارت ب بوده است، ۴ یا ۳ را برای الف و ۲ و ۱ را برای ب اختصاص داده است. همچنین برعکس نیز برقرار بوده، به صورتی که اگر ب (گزینه) بهتر بوده، ۵ به ب و صفر (۰) به الف اختصاص یافته است. جامعه آماری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز به تعداد ۱۲۹ نفر بود. تعداد نمونه بر اساس جدول کرجسی مورگان ۹۷ به دست آمد و پرسشنامه‌ها به صورت غیر تصادفی از نوع در دسترس توزیع و جمع‌آوری شد. روش‌های آماری شامل شاخص‌های توصیفی، ارزیابی گرافیکی خود و دیگرشناسی‌ها و تحلیل‌های استنباطی شامل آزمون‌های t تک نمونه‌ای و t مستقل و تحلیل واریانس یک راهه برای مقایسه متغیر وابسته بر اساس متغیرهای کیفی جمعیت شناختی و با کمک نرم‌افزارهای SPSS و Excel و Stata بود.

برای بررسی روایی ترجمه از فرآیند ۳ مرحله‌ای بلچگو و بورگین^۳ و شامل نفر اول ترجمه متن اصلی از انگلیسی به فارسی، نفر دوم ترجمه متن فارسی به انگلیسی و بالاخره نفر سوم ترجمه متن انگلیسی جدید به فارسی استفاده شد. در بررسی روایی محتوایی یا ضریب روایی محتوایی^۴ به روش لاشه^۵ (پیشنهاد اونوگبوزی و همکاران^۶) از تعداد ۱۰ کارشناس خواسته شد تا در خصوص سوالات نظر بدهند. مقادیر به‌دست آمده بالای حد معیار ($۰/۶۲$) بود و روایی محتوایی پرسشنامه با مقدار $۰/۸۵$ تایید شد.

یافته‌های پژوهش

مشخصات جمعیت‌شناختی جنسیت، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات و رشته تحصیلی پاسخ‌دهندگان در جدول (۱) آورده شده است.

1. Joseph Luft
2. Harry Ingham
3. Blaschko Tomas & Burlingame Joan
4. Content Validity Ratio(CVR)
5. Lawshe
6. Onwuegbuzie & et al

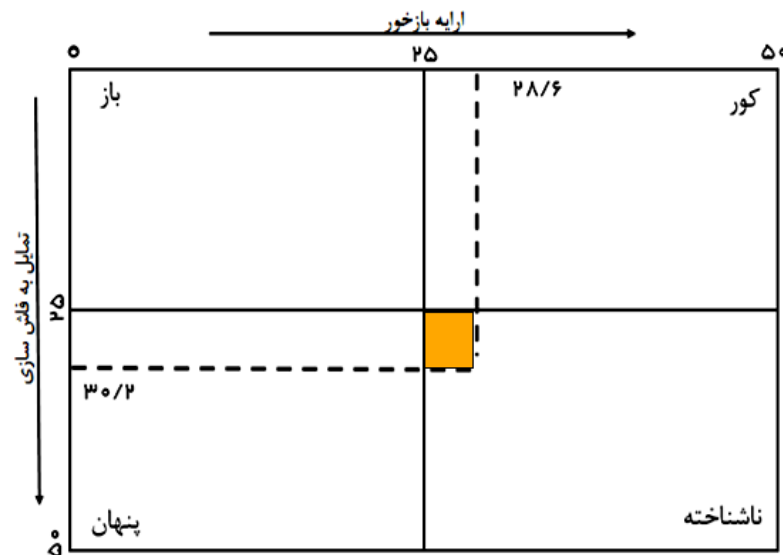
جدول ۲. میانگین و انحراف استاندارد بازخور و تمایل به فاش سازی بر اساس جنسیت

Table 2. Mean and standard deviation of respondents and willingness to disclose by gender

متغیر	جنسیت	میانگین	انحراف استاندارد
ارائه بازخور	مردان	۲۸/۶	۴/۸۴
	زنان	۲۶/۹	۶/۶۷
تمایل به فاش سازی	مردان	۳۰/۲	۴/۳۷
	زنان	۲۶/۶	۶/۳۶

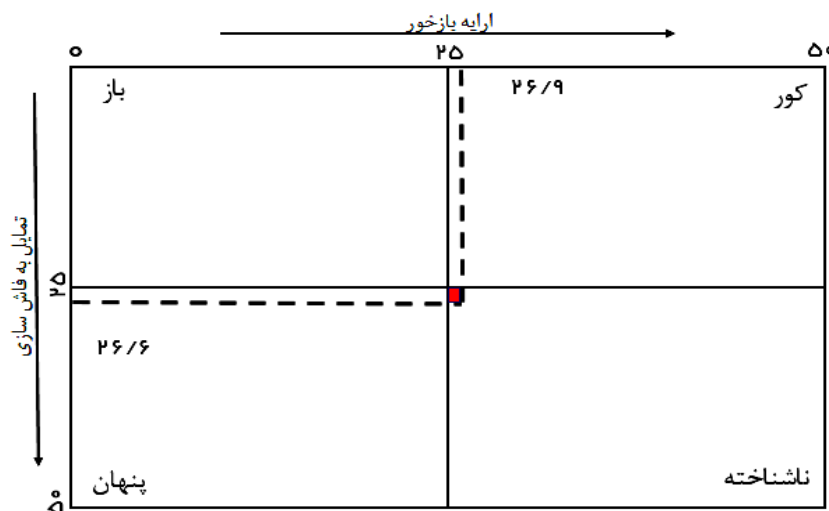
در بررسی ارائه بازخور، میانگین مردان با مقدار ۲۸/۶ از میانگین زنان با مقدار ۲۶/۹ به مقدار ۱/۷ واحد بالاتر هستند. با انجام آزمون t مستقل و رعایت شرط همگنی واریانس ها با آزمون لون ($P > ۰/۰۵$) و ($F = ۲/۱۴$) مشخص شد که بین دو میانگین بر اساس جنسیت

($t = ۱/۴۹, P > ۰/۰۱$) با اندازه اثر کوهن برابر با ۰/۰۴ (در حد کم) تفاوت معنی داری وجود ندارد و در نتیجه می توان گفت که جنسیت نقش تعدیل گری ندارد. همچنین در بررسی تمایل به فاش سازی، میانگین مردان با مقدار ۳۰/۲ از میانگین زنان با مقدار ۲۶/۶ به مقدار ۳/۶ واحد بالاتر هستند. با توجه به عدم وجود همگنی واریانس ها با آزمون لون ($F = ۱۱/۵۲$ و $P > ۰/۰۵$) و انجام آزمون من ویانی یو، مشخص شد که بین دو میانگین رتبه بر اساس جنسیت ($Z = -۲/۶۹, P < ۰/۰۵$) با اندازه اثر کوهن برابر با ۰/۶۶ (در حد عالی) تفاوت معنی داری وجود دارد؛ به صورتی که میانگین رتبه مردان (۵۶/۱۳) از میانگین رتبه زنان (۴۰/۷۶) بالاتر است و در نتیجه می توان گفت که جنسیت نقش تعدیل گری دارد. در شکل های (۳ و ۲) ارزیابی گرافیکی خودشناسی و دیگرشناسی مردان و زنان مشاهده می شود.



شکل ۲. پنجره جوهری کارکنان مرد

Figure 2. The Joe-Harry window was staffed by a man



شکل ۳. پنجره جوهری کارکنان زنان

Figure 3. The Jo-Harry window of the women's staff

انحراف استاندارد ارائه بازخور و تمایل به فاش سازی مدارک تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری کارکنان را نشان می دهد.

یکی دیگر از ویژگی های مهم کارکنان، مدارک تحصیلی آنان است که نقش تعدیل گری آن نیز مورد بررسی قرار گرفت. جدول (۳) میانگین و

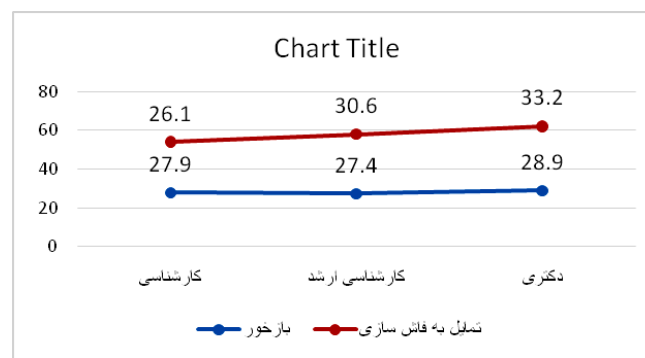
مدرک کارشناسی ارشد برابر با ۲۷/۴ و با مدرک دکتری برابر با ۲۸/۹ بود (شکل ۴). توجه میانگین‌ها بیانگر این موضوع است که ارائه بازخور در کارکنان با مدرک دکتری بیشتر از دو گروه دیگر است. با انجام آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه و رعایت شرط همگنی واریانس‌ها با آزمون لون ($P > 0.05$) و $F = 3.04$ مشخص شد که بین میانگین‌ها بر اساس مدارک تحصیلی ($F = 0.25, P > 0.05$) با اندازه اثر کوهن برابر با ۰/۰۰۵ (در حد خیلی کم) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و در نتیجه می‌توان گفت که مدرک تحصیلی نقش تعدیل‌گری ندارد. در بررسی تمایل به فاش‌سازی میانگین کارکنان با مدرک کارشناسی برابر با ۲۶/۱، با مدرک کارشناسی ارشد برابر با ۳۰/۶ و با مدرک دکتری برابر با ۳۳/۲ بود (شکل ۴).

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد بازخور و تمایل به فاش‌سازی بر اساس مدارک تحصیلی

Table 3. Average and standard deviation of feedback and willingness to disclose based on educational qualifications

متغیر	مدرک تحصیلی	میانگین	انحراف استاندارد
ارائه بازخور	کارشناسی	۲۷/۹	۵/۸۵
	کارشناسی ارشد	۲۷/۴	۶/۱۰
	دکتری	۲۸/۹	۶/۳۱
تمایل به فاش‌سازی	کارشناسی	۲۶/۱	۳/۲۳
	کارشناسی ارشد	۳۰/۶	۳/۳۲
	دکتری	۳۳/۲	۴/۵۴

در بررسی ارائه بازخور، میانگین کارکنان با مدرک کارشناسی برابر با ۲۷/۹، با

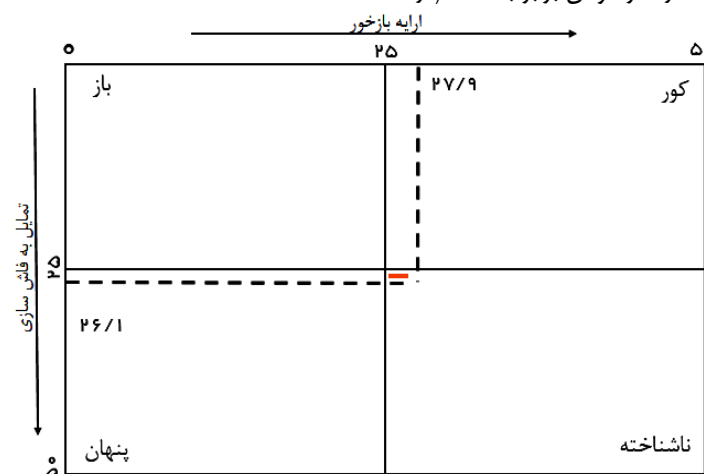


شکل ۴. نمرات ارائه بازخور و تمایل به فاش‌سازی کارکنان بر اساس مدارک تحصیلی

Figure 4. Feedback provision scores and employee disclosure willingness based on educational qualifications

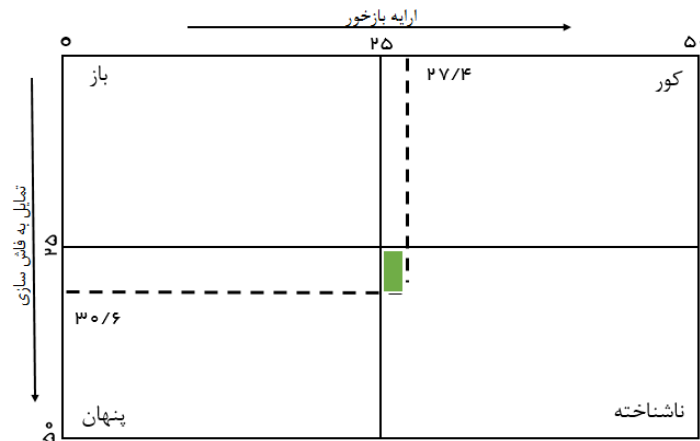
حد کم) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و در نتیجه می‌توان گفت که مدرک تحصیلی نقش تعدیل‌گری ندارد. شکل‌های ۵، ۶ و ۷ ارزیابی گرافیکی خودشناسی و دیگرشناسی کارکنان با انواع مدارک تحصیلی را نشان می‌دهد.

توجه میانگین‌ها بیانگر این موضوع است که تمایل به فاش‌سازی در کارکنان با مدرک دکتری بیشتر از دو گروه دیگر است. با انجام آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه و رعایت شرط همگنی واریانس‌ها با آزمون لون ($P > 0.05$) و $F = 2.56$ مشخص شد که بین میانگین‌ها بر اساس مدارک تحصیلی ($F = 0.26, P > 0.05$) با اندازه اثر کوهن برابر با ۰/۰۲۲ (در



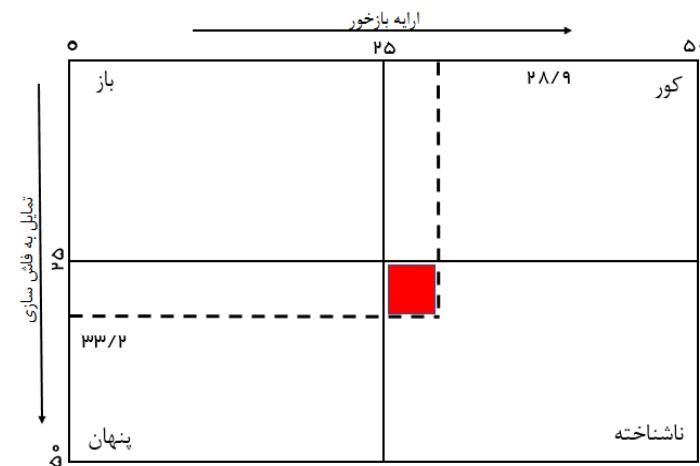
شکل ۵. پنجره جوهری کارکنان با مدرک کارشناسی

Figure 5. Window Joe-Harry staff with a bachelor's degree



شکل ۶. پنجره جوهری کارکنان با مدرک کارشناسی ارشد

Figure 6. Window Joe-Harry staff with a master's degree



شکل ۷. پنجره جوهری کارکنان با مدرک دکتری

Figure 7. Joe-Harry Window Staff with Ph.D

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش تحلیل خودشناسی و دیگرشناسی (پنجره جو- هری) کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر بود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های این پژوهش نشان داد که از مجموع نمره ۵۰، متغیرهای ارائه بازخورد و تمایل به فاش‌سازی به ترتیب نمرات ۲۷/۴ و ۳۰/۶ به دست آوردند. به عبارتی از حد متوسط ۲۵، هر کدام از ۲ عامل مذکور روند افزایشی کمی داشته و بدین ترتیب سطح بسیار کمی از خانه ناشناخته کاهش یافته است. بر اساس یافته‌های استنباطی به دست آمده آزمون t تک نمونه‌ای برای ارائه بازخورد ($t=4/76, P<0/01$) با اندازه اثر کوهن برابر با ۰/۴۹ (در حد متوسط) و برای تمایل به فاش‌سازی ($t=6/17, P<0/01$) با اندازه اثر کوهن برابر با ۰/۶۳ (در حد عالی) بیانگر وجود تفاوت معنی‌دار بود که با نتایج پژوهش ریگی (۲۰۲۰) همخوانی دارد. بر اساس مدل پنجره جوهری با گرفتن بازخورد از اعضای و همکاران سازمان، می‌توان ناحیه کور را کاهش داد و در این راستا اندازه ناحیه باز را می‌توان با گوش‌دادن به بازخورد سایر افراد گروه گسترش داد. به عقیده گالرین و همکاران (۲۰۱۳) شنیدن با گوش‌کردن متفاوت است و گوش‌کردن مهارتی است

که باید با تمرینات بی‌وقفه حاصل شود. بوکسر و همکاران (۲۰۱۳) اذعان دارند گوش‌کردن فعال از کنجکاوی افراد به شناخت دیگران نشأت می‌گیرد و به افراد کمک می‌کند تا توانایی تحلیل و واکنش صحیح نشان‌دادن را در خود پرورش دهند. همچنین با شناخت کامل کارکنان از خودشان و در مرحله بعدی با سایر همکاران، به کمک مدل پنجره جوهری، اعتماد در بین کارکنان سازمان خلق می‌شود و با وجود اعتماد، فرآیند انجام وظایف و دستیابی به اهداف سازمان به‌خوبی پیش خواهد رفت و مدیریت کارکنان و سازمان نیز ساده‌تر می‌شود. بر اساس این یافته به نظر می‌رسد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز به لحاظ مدل پنجره جوهری به طور کامل در منطقه باز قرار داشته به طوری که بخشی از مناطق پنهان، کور و ناشناخته آنها نیز کاهش یافته است. بر اساس این مدل ناحیه باز شامل اطلاعات واقعی مانند شغل، محل زندگی، فرزندان، احساسات، رفتارها، خواسته‌ها، انگیزش، نگرش، هیجانات، دانش، تجربه، مهارت‌ها، دیدگاه‌ها و مواردی از این دست است که هم فرد هم دیگران از آن باخبر هستند. به طور کلی در سازمان‌های ورزشی هدف باید مهیا کردن بخش اول یا ناحیه آشکار برای همه افراد باشد؛ چون زمانی که در این ناحیه با کارکنان با سایر همکاران مشغول

طرفی دیگر در بررسی تمایل به فاش‌سازی میانگین کارکنان با مدرک کارشناسی برابر با ۲۶/۱، با مدرک کارشناسی ارشد برابر با ۳۰/۶ و با مدرک دکتری برابر با ۳۳/۲ بود. توجه میانگین‌ها بیانگر این موضوع است که تمایل به فاش‌سازی در کارکنان با مدرک دکتری بیشتر از دو گروه دیگر است. با انجام آزمون تحلیل واریانس یک راهه و رعایت شرط همگنی واریانس‌ها با آزمون لون ($F=2/56$ و $P>0/05$) مشخص شد که بین میانگین‌ها بر اساس مدارک تحصیلی ($F=0/26$, $P>0/05$) با اندازه اثر کوهن برابر با ۰/۲۲ (در حد کم) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و در نتیجه می‌توان گفت که مدرک تحصیلی نقش تعدیل‌گری ندارد. بر این اساس با توجه به میانگین بالاتر کارکنان با مدرک تحصیلی دکتری در خصوص امر فاش‌سازی، اما این اختلاف نمرات به لحاظ آماری معنادار نبوده و تأثیری بر مهارت فاش‌سازی کارکنان نیز ندارد.

به طور کلی در نظریه پنجره جوهری اعتقاد بر این است که هر چه بخش آشکار شخصیت فرد وسیع‌تر باشد، او انسان خودشکوفاتری بوده در مقایسه با دیگران، زندگی بهتری را تجربه می‌کند. به عنوان نتیجه‌گیری کلی، مدل پنجره جوهری این فرصت را به مدیران ورزشی می‌دهد تا با استفاده از این ابزار عملکرد تیم خود را بهبود دهند و همدلی بیشتری میان اعضای تیم ایجاد کنند. مدیران با فراهم‌کردن شرایط به افراد کمک می‌کنند تا ناشناخته‌های خود را کشف کنند یا مسائل ناحیه پنهان خود را به ناحیه باز بکشانند. زمانی که ناحیه باز اعضای تیم رشد کند، افراد با صمیمیت و اعتماد بیشتری با یکدیگر در جهت اهداف گروه تلاش می‌کنند. مدیریت با بازخورد دادن در زمان مناسب ناحیه کور را کاهش می‌دهد و کمک می‌کند تا افراد برای بازخورد گرفتن احساس راحتی بیشتری کنند. این کار باعث شناخت بیشتر اعضا نسبت خودشان و دیگران می‌شود و اعتماد شکل گرفته بین آنها عملکرد تیم را بهبود می‌دهد.

انجام وظایف هستند، در مفیدترین و موثرترین حالت خود قرار داشته و سازمان هم در موثرترین حالت خود قرار دارد. ناحیه باز یا آشکار، می‌تواند به عنوان فضایی تلقی شود که ارتباطات خوب و همکاری فارغ از انحراف، بدگمانی، تعارض و سو تفاهم رخ می‌دهد.

نتایج نشان داد در بررسی ارائه بازخور، میانگین مردان با مقدار ۲۸/۶ از میانگین زنان با مقدار ۲۶/۹ به مقدار ۱/۷ واحد بالاتر هستند. با انجام آزمون t مستقل و رعایت شرط همگنی واریانس‌ها با آزمون لون ($F=2/14$ و $P>0/05$) مشخص شد که بین دو میانگین بر اساس جنسیت ($t=1/49$, $P>0/01$) با اندازه اثر کوهن برابر با ۰/۰۴ (در حد کم) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و در نتیجه می‌توان گفت که جنسیت نقش تعدیل‌گری ندارد. همچنین در بررسی تمایل به فاش‌سازی، میانگین مردان با مقدار ۳۰/۲ از میانگین زنان با مقدار ۲۶/۶ به مقدار ۳/۶ واحد بالاتر هستند. با توجه به عدم وجود همگنی واریانس‌ها با آزمون لون ($F=11/52$ و $P>0/05$) و انجام آزمون من ویتنی یو، مشخص شد که بین دو میانگین رتبه بر اساس جنسیت ($Z=-2/69$, $P<0/05$) با اندازه اثر کوهن برابر با ۰/۶۶ (در حد عالی) تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ به صورتی که میانگین رتبه مردان (۵۶/۱۳) از میانگین رتبه زنان (۴۰/۷۶) بالاتر است و در نتیجه می‌توان گفت که جنسیت نقش تعدیل‌گری دارد. بر اساس یافته‌های به دست آمد چنین نتیجه‌گیری می‌شود که در مهارت ارائه بازخور در دو گروه از کارکنان مرد و زن اداره کل ورزش و جوانان استان البرز مشابه یکدیگر بوده و در برقراری ارتباطات بین فردی با سایر همکاران تفاوتی در مهارت ارائه بازخور ندارد. اما از طرفی دیگر نتایج نشان داد که کارکنان مرد دارای ویژگی فاش‌سازی بیشتری نسبت به کارکنان زن هستند. این موضوع را شاید بتوان به شرایط فرهنگی جامعه ایران نسبت داد بدین‌صورت که زنان در ارتباطات بین فردی که در سازمان‌های مختلف انجام می‌دهند بر اساس نقش و هویت زنان جامعه اسلامی تمایل زیادی به فاش‌سازی و ارائه اطلاعات خویش به سایر افراد را ندارند.

نتایج نشان داد در بررسی ارائه بازخور، میانگین کارکنان با مدرک کارشناسی برابر با ۲۷/۹، با مدرک کارشناسی ارشد برابر با ۲۷/۴ و با مدرک دکتری برابر با ۲۸/۹ بود. توجه میانگین‌ها بیانگر این موضوع است که ارائه بازخور در کارکنان با مدرک دکتری بیشتر از دو گروه دیگر است. با انجام آزمون تحلیل واریانس یک راهه و رعایت شرط همگنی واریانس‌ها با آزمون لون ($F=3/04$ ، $P>0/05$) مشخص شد که بین میانگین‌ها بر اساس مدارک تحصیلی ($F=0/25$, $P>0/05$) با اندازه اثر کوهن برابر با ۰/۰۵ (در حد خیلی کم) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و در نتیجه می‌توان گفت که مدرک تحصیلی نقش تعدیل‌گری ندارد؛ بر این اساس همه کارکنان اعم از هر نوع مدرک تحصیلی در خصوص ارائه بازخور به سایر همکاران در برقراری ارتباطات بین فردی تفاوت چندانی با یکدیگر نداشته و لذا مدیریت سازمان از متغیر مدرک تحصیلی نمی‌تواند به عنوان عاملی در خصوص استفاده از مهارت بازخور بهره‌مند شود. از

Reference

- Abdollahi, S., Khanizade, S., & Abdollahi, M. H. (2019). The effect of event service quality characteristics on the happiness and loyalty of the athletes of the 14th Sports Olympiad of the country's students with the mediating role of satisfaction. *Journal of Sports Management Studies*. 11(56): 245-268. (Persian)
- Akeyodia, F. (2020). Mengenal Teori Johari Window Untuk Diri Dan Bisnis. Akeyodia.Com <https://akeyodia.com/teori-johari-window-bisnis>.
- Boxer, R., Perren, L., & Berry, A. (2013). SME top management team and nonexecutive director cohesion. *J. Small Bus. Enterp. Dev.* 20, 55-79.
- Cassidy, T. M. (2014). Opening the window to lifelong learning: Applying the Johari Window framework in engineering communication curriculum. In *2014 IEEE International Professional Communication Conference (IPCC)*, 1-4. IEEE.
- Dimas, C. R. (2022). Personal Branding Strategy with the Johari Window Model for MSMEs in Indonesia to Increase Consumer Trust. *International Journal of Advanced Research in Economics and Finance*, 4(3), 66-72.
- Fadheela, A., Mohammed, L., & Manal, M. R. (2022). The Effect of an Educational Program based on the Johari window model on Developing Self-Communication Among Intermediate School Students in The City of Mosul. *Academic scientific journal*, 34(1), 90-113.
- Feize, L. (2022). Exploring Latinx social work graduate students' self-awareness by integrating Johari window, Photovoice and Mandala. *Social Work Education*, 18, 1-21.
- Forotan, F., Sharifian, E., Ghahreman, K., & Manochehri Nezhad, M. (2022). A Model for Human Resource Empowerment based on Information and Communication Technology in the General Departments of Sport and Youth. *Communication Management in Sports Media*, 9(3), 84-97. (Persian)
- Gamayanto, I., Christian, H., Wibowo, S., Setiadi, D. R. I. M., Purnamasari, D., & sukanto, T. S. (2019). Developing "Leadership Intelligence (CI2) Framework" Inside Social Media to Develop An Ethical Leader using the Johari Window Method. *Indonesian Journal of Information Systems*, 1(2), 119-132.
- Gülsüm, Ş. K., & Gülsün, E. (2018). The effects of communication skills levels of health professionals on the dimensions of the Johari Window model. *International journal of healthcare management*, 13(1), 243-257.
- Ha, K.M. (2019). Integrating the resources of Korean disaster management research via the Johari Window. *Evaluation and Program Planning*, 77, 98-109.
- Hamzah, M. I., Othman, A. K., Hassan, F., Razak, N. A., & Yunus, N. A. M. (2016). Conceptualizing a schematic grid view of customer knowledge from the johari window's perspective. *Proc. Econ. Finance* 37, 471-479.
- Hashemi, R., Adabi Firouzjah, J., Saboonchi, R., & Alimohammadi, H. (2022). Identification of Public Relations Components of Physical Education Managers of Islamic Azad Universities based on Fuzzy Delphi Method. *Communication Management in Sports Media*, 9(3), 98-114. (Persian)
- Indrawati, D. (2021). Penerapan Metode Permainan Johari Window Untuk Meningkatkan Pemahaman Tentang Konsep Diri Dalam Layanan Klasikal. *Jurnal Ilmiah Pro Guru*, 3(1), 11-24.
- Itri, J. N., Yacob, S., & Mithqal, A. (2017). Teaching communication skills to radiology residents. *Current Problems in Diagnostic Radiology*, 46(5), 377-381.
- Jasem, A. L. (2018). Personal Awareness According to Johari Window For Youth and Sport Forum Mangers In Baghdad From the Employees' Point of View. *Journal of Physical Education*, 30(4): 23-34.
- Jennifer, M. A. J., Wefald, K. W., & van, I. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (5), 1-30.
- Junaedi, N. L. (2021). Mengupas Teori Johari Window Untuk Meningkatkan Kolaborasi. Ekrut.Com <https://ekrut.com/media/johari-window-adalah>.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative

- behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.
- Joseph, L., & Harry, I. (1992). The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness. Proceedings of the western Training Laboratory in Group Development (Los Angeles: UCLA, Extension Officer, 1955). A more Up-to-date version of the framework is presented in Joseph Luft, Group Process: *An Introduction to imperative*," Harvard Business Review, March- April 1992: 108.
- Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., & Wu, C. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(1), 152-169.
- Kusuma, Y. S. (2014). Pengaruh Brand Experience Terhadap Brand Loyalty Yohanes Surya Kusuma. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra* 2(1), 1-11.
- Kyongo, J. K. (2016). Effect of Interpersonal Competence on Organizational Performance. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 4(12), 215-218.
- Liu, X., Rohrer, W., Luo, A., Fang, Z., He, T., & XIE, W. (2015). Doctor patient communication skills training mainland China: A systematic review of the literature. *Patient education conference*. 98(1), 3-14.
- Lowes, R. (2020). Knowing you: Personal tutoring, learning analytics and the Johari Window. *Frontiers in Education*. 5, 101-113.
- Lukas, E., & Brown, J. N. (2020). The competence awareness window: Knowing what i can and cannot do. In *2020 IEEE International Conference on Autonomic Computing and Self-Organizing Systems Companion (ACSOS-C)*, 62-63. IEEE.
- Maureen, N. S. (2018). Effective communication in nursing. *Nursing*, 19, 20-34.
- MirAbolghasemi, M., & Khalilzade, N. (2017). Application of Joe-Harry window based on drawing therapy with the combined method of face-to-face therapy and telepsychotherapy in the treatment of mental disorders. *Journal of Contemporary Psychology*, 12, 1694-1698. (Persian)
- Oliver, S., & Duncan, S. (2019). Editorial: Looking through the Johari Window. *Research for All*, 3(1), 1-6.
- Oliver, S., Graziosi, S., Roche, C., Hill, S. & Welch, V. (2018). Blind-spot analysis and evidencebased initiatives: Shining a light on methodological innovations'. Paper presented at the Global Evidence and Implementation Summit (GEIS), Melbourne, 22-24 October 2018.
- Ricky, L. (2020). Knowing You: Personal Tutoring, Learning Analytics and the Johari Window. *Hypothesis and theory Frontiers in Education*, 5, 115-128.
- Roy, R., & Soma, R. (2022). An Innovative Approach to Understanding Strategic Supply Chain Issues and Risks through Modified Johari Supply Chain Window. *International Political Economy: Trade Policy Journal*, 34, 87-95.
- Singh, A. K. (2014). Role of Interpersonal Communication in Organizational Effectiveness. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 1 (4), 36-39.
- Solomon, D., & Theiss, J. (2013). Interpersonal communication: Putting Theory into Practice. First Ed, New York, Routledge.
- Sujarwo, S., Al Ardha, M. A., & Yang, C. B. (2023). An Investigation of Volleyball Extracurriculars Coaches' Interpersonal Communication Knowledge. *Studies in Philosophy of Science and Education*, 4(1), 1-1.
- Yanqing, F., Li, S., & Daniel, E. I. (2021). A New Conceptual Framework for Analyzing the Social Capital of Construction Project Teams. In *Proceedings of the 25th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate*, 875-890. Springer Singapore.