

**A Model for Commanders' Communication Skills in Effective
Interaction with Duty Soldiers**

Sedigheh Sadat Hashemi¹, Hasan Ahmadi²

Abstract

Background and Aim: Communication is the basis of all areas of life, including educational activities; Thus, there is a complex interrelationship between communication and education. Therefore, having command skills of armed forces commanders can play a significant role in improving training. The purpose of this study is to design a model of communication skills of line commanders for effective interaction with trained soldiers.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of implementation method. The statistical population of the study consisted of line commanders and managers of NAJA public training centers and soldiers of these centers and purposefully, a sample of 17 people were interviewed with semi-structured interviews. The data are designed using thematic analysis technique, review and research model. The reliability of the research is confirmed by the method of intra-subject agreement (83.25% agreement) and the validity of the research can be defended at all stages.

Results: The study showed that the model of communication skills of line commanders, 12 capabilities of "respect and dignity of people, appearance, personality, experience, expertise, emotional intelligence, time, justice, support, appreciation, understanding individual differences and considering the circumstances of each Includes "position".

Conclusion: Commanders' abilities, in four dimensions of "attitude, traits, behaviors and requirements", form the model of communication skills of commanders in the ranks of NAJA public training centers. These dimensions can be the basis of human resource planning for the selection and training of line commanders.

Keywords: communication skills, line commander, soldier, training, leadership.

1 Assistant Professor, Department of Human Resources Management, Amin Police University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Email: ss.hashemi.spo@gmail.com

2 Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran. Email: ahmadi.hasan9@gmail.com

فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی

سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۱

صص ۶۹-۳۹

الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان در تعامل اثربخش با سربازان وظیفه^۱صدیقه سادات هاشمی^۲؛ حسن احمدی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵

چکیده

زمینه و هدف: ارتباطات مبنای تمام زمینه‌های زندگی از جمله فعالیت‌های آموزشی است؛ بنابراین رابطه متقابل و پیچیده‌ای بین ارتباطات و آموزش وجود دارد. از این رو برخورداری فرماندهان نیروهای مسلح از مهارت‌های ارتباطی، می‌تواند نقش قابل توجهی در بهبود آموزش‌ها داشته باشد. هدف این پژوهش، طراحی الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف برای تعامل مؤثر با سربازان در حال آموزش است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی است. جامعه آماری پژوهش را فرماندهان صف و مدیران مراکز آموزش عمومی ناجا و سربازان این مراکز تشکیل داده‌اند و به‌طور هدفمند، نمونه ۱۷ نفری با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مورد پرسش قرار گرفتند. داده‌ها با تکنیک تحلیل مضمونی، بررسی و الگوی پژوهش طراحی شده است. پایایی پژوهش با روش توافق درون موضوعی (توافق ۸۳/۲۵ درصدی) تأیید و اعتبار پژوهش در همه مراحل قابل دفاع است.

یافته‌ها: پژوهش نشان داد که الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف، ۱۲ قابلیت «احترام و تکریم افراد، وضعیت ظاهری، شخصیت، تجربه، تخصص، هوش هیجانی، وقت گذاشتن، عدالت، حمایت‌گری، قدرشناسی، درک تفاوت‌های فردی و در نظر داشتن شرایط هر موقعیت» را در برمی‌گیرد.

نتیجه‌گیری: قابلیت‌های فرماندهان، در چهار بُعد «نگرش، صفات، رفتارها و اقتضانات»، الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف مراکز تربیت و آموزش عمومی ناجا را تشکیل می‌دهند. این ابعاد می‌توانند مبنای برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی برای گزینش و آموزش فرماندهان صف قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: مهارت ارتباطی، فرمانده صف، سرباز، آموزش، رهبری.

استناد: هاشمی، صدیقه سادات؛ احمدی، حسن؛ (۱۴۰۱). الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان در تعامل اثربخش با سربازان وظیفه، ۱۷ (۱)، صص ۶۹-۳۹

۱. این مقاله از طرح پژوهشی با عنوان «شناسایی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف به‌منظور کاهش فرار از خدمت، پرخاشگری و احساس افسردگی سربازان مراکز آموزش عمومی (سربازی)» استخراج شده که با حمایت معنوی مرکز تحقیقات کاربردی معاونت تربیت و آموزش ناجا انجام شده است.

۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران (نویسنده مسئول). رایانامه:

ss.hashemi.spo@gmail.com

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه: ahmadi.hasan9@gmail.com

مقدمه

هر کشوری برای بقای حاکمیت خود نیازمند بازوان نیرومند نیروهای مسلح است که شالوده اصلی آن را سرمایه‌های انسانی آن تشکیل می‌دهند. بدون تردید هر چه این نیروها کارآمدتر باشند، طراحان ملی و نظامی با اعتماد و اتکا به آن‌ها می‌توانند اهداف راهبردی خود را بهتر طراحی و اجرا کنند (عبدی، ۱۳۸۹). تأمین بدنه انسانی نیروهای مسلح در کشورهای مختلف از دو الگوی کلی تبعیت می‌کند: الگوی اول، ارتش حرفه‌ای است که نیروهای مسلح را افراد رسماً استخدام‌شده تشکیل می‌دهند و الگوی دوم، تأمین بخشی از بدنه نیروهای مسلح به صورت سرباز اجباری از بین همه افراد جامعه در برهه‌ای از زمان است. در ایران بر اساس اصل ۱۵۱ قانون اساسی، سربازان اجباری، بخش مهمی از بدنه فعال نیروهای مسلح را تشکیل می‌دهند. این قشر عظیم، در زمان خدمت وظیفه عمومی تأمین‌کننده امنیت ملی و پس از آن نیروی کار و مدیران آینده کشور هستند و خدمت سربازی به عنوان مرحله انتقال از دوران جوانی و تحصیل به مرحله کار و تولید، از اهمیت و حساسیت بالایی برخوردار است، زیرا سربازان در دوره خدمت، با محیطی نو و نظامی متفاوت مواجه می‌شوند و باید خود را با مقررات حاکم در نیروهای مسلح تطبیق دهند (نژادحیدری پور و عضدی، ۱۳۹۵). از سوی دیگر، مسائل ناشی از طبیعت و نوع کار نیروهای مسلح و وضعیت محیطی و اداری و انضباطی آن‌ها و به‌طور کلی ویژگی‌های شیوه اعمال مدیریت و فرماندهی، به همان اندازه که می‌تواند اداره یک سازمان نظامی را کارآمد کند، به همان اندازه هم ضعف و تسامح در هدایت و کنترل پیچیدگی‌های سازمانی و... می‌تواند مشکلاتی را فراروی سازمان و نیروهای آن قرار دهد (علی‌خاصی و ابراهیمی، ۱۳۹۳).

شواهد تجربی و آمارهای موجود در مورد محیط‌های نظامی از وجود برخی مشکلات رفتاری در این محیط‌ها حکایت دارد که از ویژگی‌های خاص این محیط‌ها ناشی می‌شود. به‌طور معمول، محیط‌های نظامی با ویژگی‌هایی مانند انعطاف‌ناپذیری و خشکی، انزوا و غمگینی، بسته بودن و ارتباطات اجتماعی اندک، تأخیر در یافتن دوستان جدید، افسردگی، تنهایی اجتماعی و... (سواری، ۱۳۹۲) شناخته می‌شود و همین

ویژگی‌ها، آن را مستعد بروز تأثیرات روان‌شناختی مختلفی می‌کند. در این محیط‌ها، افراد ممکن است در معرض استرس‌هایی از قبیل رویارویی با موقعیت‌های جنگی، مشاهده رنج و محرومیت انسان، زندگی و شرایط کاری سخت، جدایی از خانه و خانواده و تعارض با هم‌تایان نظامی یا مافوق‌ها قرار گیرند. این شرایط، زمینه‌های اولیه برای بروز رفتارهایی مانند خشونت، درگیری، خودکشی و... را دارا است. همچنین پرخاشگری (پیکه^۱، ۲۰۱۸)، افسردگی (علی‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۰؛ شلف و همکاران، ۲۰۱۸)، فرار از خدمت (کمالوند و همکاران، ۱۳۹۵) و... از جمله آسیب‌های رفتاری هستند که در محیط‌های نظامی چنان فراوانی داشته‌اند که کانون توجه پژوهشگران مختلف قرار گرفته‌اند. این آسیب‌ها در محیطی که هدف از حضور در آن دریافت «آموزش» است، تداعی‌کننده تناقضی آشکار بین موقعیت و اهداف است. در کنار موضوع آموزش، اگر به این واقعیت هم نگاهی داشته باشیم که سربازان بخشی از بدنه اصلی نیروهای نظامی جامعه هستند و حفظ سلامت جسمی و روانی‌شان در کنار مدیریت بهینه آن‌ها به‌عنوان سرمایه‌های انسانی، یک ضرورت است (قلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۴)، آنگاه، مسئولیت فرماندهان و مدیران این محیط‌ها به‌مراتب سنگین‌تر می‌شود. بدون تردید از رویکردهای مختلف می‌توان به مدیریت تغییر این محیط‌ها برای بهبود کیفیت آموزش ورود کرد؛ اما در شرایطی که محدودیت‌های سخت‌افزاری از جمله مسائل اقتصادی مانع انجام بسیاری از تغییرات محیطی است، سرمایه‌گذاری بر مسائل رفتاری به‌ویژه از رهگذر بهبود کیفیت ارتباطات می‌تواند راهگشای بسیاری از مشکلات این محیط‌ها باشد. به این ترتیب، نه تنها ارتقای شایستگی‌های اساسی مدیریت برای فرماندهان این محیط‌ها، بلکه حتی برخی شایستگی‌های ترجیحی مدیران سایر سازمان‌ها نیز برای‌شان به «الزام و ضرورت» تبدیل می‌شود. مهارت‌های ارتباطی به‌واسطه نقش بسیار مهم و تأثیرگذاری که در موفقیت مدیران دارند (گل‌من^۲، ۱۹۸۸، ۱۰۲)، در این بین از اهمیت به‌مراتب بیشتری نیز برخوردارند. در محیط‌های آموزشی و به‌طور

1. Pike
2. Goleman

ویژه در محیط‌های آموزش ناجا و با مخاطبان خاصی مانند سربازان، برای اطمینان از اثربخش بودن آموزش‌ها، این مهارت‌ها باز هم خاص‌تر شده و بر اهمیت آن‌ها به مراتب افزوده می‌شود. این پژوهش قصد دارد مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف مراکز آموزش عمومی ناجا را در قالب یک الگو تدوین کند.

پیشینه و مبانی نظری

پیتر دراگر معتقد است تنها کاری که مدیران باید انجام دهند، «انتخاب درست» است. اگر افراد مناسبی در سازمان جذب شوند، بدون تردید، صرفه‌جویی‌های قابل توجهی در آموزش، نگهداشت، اصلاح خطاهای احتمالی، اجرای تعهدات اجتماعی و... برای سازمان به دنبال خواهد داشت. به همین دلیل، پژوهش‌های زیادی انجام شده‌اند تا الگوهای شایستگی کارکنان و مدیران سازمان‌ها را در ابعاد مختلف شناسایی و ارائه کنند. در این بین، مهارت‌های ارتباطی مدیران هم توجه شایسته‌ای در بین پژوهش‌های مدیریت به خود معطوف کرده‌اند. در برخی از پژوهش‌های انجام‌شده، اهمیت مهارت‌های ارتباطی مدیران و نقش آن در بهبود عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به موضوع این پژوهش، به‌طور نمونه می‌توان به این موارد اشاره کرد: جزینی و سلطانی (۱۳۹۴)، تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران را بر رضایت شغلی کارکنان، نظری، احسانی، اشرف گنجویی و قاسمی (۱۳۹۰)، تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر اثربخشی سازمانی، رحمانی (۱۳۸۷)، تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران را بر تعهد سازمانی کارکنان و حسینی‌نسب و مصطفی‌پور (۱۳۹۱)، تأثیر آن را بر سلامت سازمانی، مورد تأکید قرار داده‌اند. عرضه و عامری (۱۳۹۱)، به این نتیجه دست یافتند که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با خلق و انتقال دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. سیربو و توننو (۲۰۱۵)، با تأکید بر اینکه ارتباطات در محیط‌های آموزشی بسیار پیچیده است، نقش معلمان را در توسعه مهارت‌های ارتباطی دانش‌آموزان تأیید کرده‌اند. اوزکان و همکاران^۱ (۲۰۱۴)، دریافته‌اند که بین مهارت‌های ارتباطی و سطح خود کارآمدی دانشجویان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. وطن‌خواه و همکاران

1. Ozkan, H., Dalli, M., Bingol, E., Metin, S. C., & Yarali, D.

(۲۰۱۳)، آموزش مهارت‌های ارتباطی را بر خودپنداری و عزت‌نفس دانش آموزان تأثیرگذار دانسته‌اند.

بخشی از پیشینه پژوهش نیز با محوریت تأثیر مهارت‌های ارتباطی آموزش‌دهندگان، بر بهبود کیفیت آموزش انجام شده‌اند؛ به‌طور مثال، پژوهش امینی، نجفی‌پور، ترکان و ابراهیمی‌نژاد (۱۳۸۹)، نشان داده که مهارت‌های ارتباطی استادان تأثیر مستقیمی و مؤثری بر عملکرد آموزشی آن‌ها دارد. پژوهش نوروزی‌نیا و همکاران (۱۳۹۳)، مهارت‌های ارتباطی اساتید را در نتایج ارزشیابی آن‌ها تأثیرگذار دانسته است. پژوهش گودرزی و سلطانی (۱۳۹۷)، مهارت‌های ارتباطی را از جمله اصلی‌ترین شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های آموزشی برشمرده‌اند. شبانی و همکاران (۱۳۹۷)، نیز در پژوهش خود، مهارت‌های ارتباطی را برای مدیران دوره ابتدایی، یک شایستگی ضروری دانسته‌اند. اسکوهی و همکاران (۱۳۹۳)، مهارت‌های ارتباطی اعضای هیئت‌علمی را بر عملکرد آموزشی و پژوهشی آن‌ها تأثیرگذار دانسته‌اند. سزریان‌پور و اسلام‌پناه (۱۳۹۸)، مدیریت ارتباطات را از جمله شایستگی‌های مدیران آموزشی دانسته‌اند. رحمان‌زاده و نجفی‌نیاسر (۱۳۹۲)، مهارت‌های ارتباطی استادان را بر اثربخشی آموزشی آن‌ها تأثیرگذار دانسته‌اند. یزدانی و سلیمان‌پور‌عمران (۱۳۹۶)، هم مهارت‌های ارتباطی استادان را بر کیفیت تدریس آن‌ها مؤثر دانسته‌اند و... به همین ترتیب، می‌توان به پژوهش‌های بسیار دیگری اشاره کرد که مهارت‌های ارتباطی را از جمله شایستگی‌های متولیان حوزه آموزش و مدیران مراکز آموزشی دانسته‌اند و برخورداری از این مهارت‌ها بر موفقیت آن‌ها در ابعاد مختلف تأثیرگذار دانسته‌اند. همه این پژوهش‌ها، اهمیت مهارت‌های ارتباطی در حوزه آموزش را خاطر نشان می‌کنند و این ضرورت را به‌وجود می‌آورند که مهارت‌های ارتباطی در فضاهای آموزشی به‌طور دقیق‌تر مورد توجه قرار گیرد؛ اما در مجموع، پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که برای فرماندهان سازمان‌های نظامی و انتظامی و در تعامل خاص با سربازان وظیفه در محیط‌های آموزشی این سازمان‌ها، پژوهش مستقلی انجام نشده است و از این حیث، پژوهش حاضر می‌تواند پاسخگوی

بخش هرچند کوچکی از خلأ موجود در این زمینه باشد. در ادامه مبانی نظری پژوهش به اختصار مرور می‌شود.

ارتباطات در سازمان: انسان موجودی اجتماعی است و تعامل و ارتباط با دیگران نه تنها وجه تمایز بسیار برجسته و شاخص او از سایر موجودات است، بلکه از نیازهای اساسی بشر نیز شمرده می‌شود. بر اساس نظریه‌های عام و نسبتاً جهان‌شمول از جمله نظریه مازلو، به محض رفع نیازهای ابتدایی زیستی و ایمنی، آنچه به عنوان انگیزه حرکت و تلاش بشر رخ می‌نماید، نیاز به ارتباط است. در سیر تاریخی مفهوم قدرت نیز، به جرئت می‌توان ادعا کرد که «زور»، «ثروت» و «دانایی»، به عنوان اصلی‌ترین منابع قدرت (تافلر، ۱۳۹۵)، تنها در کنار ارتباطات است که جایگاه واقعی خود را پیدا می‌کند؛ چراکه ممکن است فردی به دانش فنی در حرفه خود مسلط باشد، اما از آنجا که این دانش در بافت ارتباطی متجلی می‌شود، ناتوانی فرد در برقراری ارتباط سازنده با دیگران، می‌تواند موجب شود امکان استفاده بهینه از آن دانش برای وی فراهم نشود (قربانی، ۱۳۹۶، ۱۳).

از طرف دیگر، امروزه سازمان‌ها - که به شدت در بازندگی انسان‌ها عجین شده‌اند - بسترهای بسیار مناسبی برای اعمال و تبادل قدرت هستند. مفهوم‌سازی سازمان‌ها با اصطلاحاتی چون «ائتلاف ذی‌نفعان قدرتمند^۱»، «سیستم‌های سیاسی^۲» و «ابزار سلطه^۳» به خوبی چنین ادعایی را تأیید می‌کند (رابینز، ۱۳۹۸). در همین راستا، ارتباطات در سازمان‌ها یکی از اصلی‌ترین منابع قدرت محسوب شده و عنصری کلیدی در دستیابی به موفقیت‌های فردی و حرفه‌ای و البته داشتن سلامت روانی است. ارتباطات، بخش ضروری و اجتناب‌ناپذیر بسیاری از مشاغل از جمله معلمی، طبابت، تجارت، مدیریت و... را شکل می‌دهد.

«ارتباطات»، در علم مدیریت، دارای جایگاه و اهمیت ویژه است. بخش مهمی از شبکه روابط در سازمان هم مربوط به رابطه بین مدیران و کارکنان زیرمجموعه است

1. Coalition of Powerful Constituencies
2. Political System
3. Instrument of Domination

(علی‌پور، ۲۰۱۱). برقراری ارتباط اثربخش عامل احیای سازمان و تداوم و پویایی آن است که فرایندهای مدیریت از طریق آن انجام می‌شود و بنابراین، درک و شناخت بهتر از آن موجب ارتقای سازمانی می‌شود. نظریه پردازان برجسته‌ای که سعی کرده‌اند با رویکردهای مختلف آنچه را که مدیران واقعاً در عمل انجام می‌دهند، مورد بررسی و توجه قرار دهند، آشکارا دریافته‌اند که در هر حال، «ارتباطات» برای مدیریت، یک عنصر بسیار کلیدی و از عوامل اصلی تعیین کننده میزان موفقیت مدیران است. تأکید «هنری مینتزبرگ^۱» بر «نقش‌های بین فردی» مدیران، دسته‌بندی «مهارت‌های انسانی» از سوی «رابرت کتز^۲» به عنوان یکی از مهارت‌های سه‌گانه مدیران و قرار دادن «ارتباطات» توسط «فرد لوتانز^۳» در فهرست اصلی‌ترین فعالیت‌های مدیران، دلیل روشنی بر اهمیت ارتباطات در مدیریت سازمان‌ها است. پیام آشکار تمام این نظریه‌ها، این است که «به‌عنوان یک مدیر برای موفقیت باید مهارت‌های انسانی را در خود پرورش دهید.» (هاشمی، ۱۴۰۰).

ارتباطات در سازمان چهار کارکرد اصلی دارند: کنترل، انگیزش، ابراز احساسات و تصمیم‌گیری. ارتباطات رفتارهای افراد سازمان را به شکل‌های مختلف کنترل می‌کند؛ تعیین اهداف صریح، بازخورد در مورد میزان دستیابی به هدف و تقویت رفتارهای مطلوب، همگی باعث تحریک انگیزه می‌شوند و لازمه آن‌ها ارتباطات است؛ ارتباطات، امکان ابراز احساسات و ارضای نیازهای اجتماعی را فراهم می‌کند و بالاخره اینکه، ارتباطات با انتقال اطلاعات لازم برای شناسایی و ارزیابی گزینه‌های مختلف، اطلاعات مورد نیاز افراد و گروه‌ها برای تصمیم‌گیری را در اختیارشان قرار می‌دهد. تقریباً هر تعاملی که در سازمان اتفاق می‌افتد، یک یا چند مورد از این کارکردها را به انجام می‌رساند و نمی‌توان از نظر میزان اهمیت بین آن‌ها رتبه‌بندی انجام داد (راینیز و جاج، ۱۳۹۷، ۳۳۷).

1. Henry Mintzberg
2. Robert Katz
3. Luthans

ارتباطات و آموزش: امروزه، تمام زمینه‌های زندگی، از جمله فعالیت‌های آموزشی، بر مبنای ارتباطات است؛ بنابراین رابطه متقابل و پیچیده‌ای بین ارتباطات و آموزش وجود دارد (سیربو و توننا^۱، ۲۰۱۵). این ارتباط چنان تنگاتنگ است که به اعتقاد برخی، اگر آموزش را معادل مفهوم ارتباط نگیریم، دست کم باید ارتباط را شرط لازم در فرایند آموزش به حساب آوریم (شعبانی، ۱۳۹۴). در فرایند آموزش تنها تجارب و دیدگاه‌های علمی نیست که مؤثر واقع می‌شود و در واقع یادگیری در سایه ارتباط مؤثر با فراگیران صورت می‌گیرد (شریفی‌راد و همکاران، ۱۳۸۹، ۲۰۲). از طرف دیگر، متولیان مدیریت مراکز آموزشی نیز در پاسخ به تنوع برنامه‌ها و سروکار داشتن با تعداد زیادی از افراد با دامنه وسیعی از تجارب و زمینه‌ها، به دلیل نقشی که در تصمیم‌گیری‌های آموزشی ایفا می‌کنند، به شایستگی‌های فراوان از جمله شایستگی در برقراری ارتباط با دیگران نیازمندند (ویلکیناس و همکاران^۲، ۲۰۰۷، ۱۰۳). هالینگر و هک^۳ (۲۰۱۰)، در مروری بر پژوهش‌های سی‌ساله حوزه آموزش دریافته‌اند که مدیریت این مراکز، به‌طور خاص به‌صورت مستقیم یا میانجی می‌تواند اثر مثبتی از طریق ایجاد همکاری، یادگیری سازمانی، ساختارها، توسعه کارکنان و توانایی‌های رهبری برای ترویج یاددهی - یادگیری و ایجاد فضای مثبت در محیط آموزش که به‌نوبه خود موجب ارتقاء و موفقیت آن‌ها می‌شود، داشته باشند. در مقیاس وسیع‌تر، عوامل متفاوتی در پیشرفت فراگیران تأثیرگذارند و در این میان، مدیران آموزشی تنها کسانی هستند که در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند بر تمام این عوامل اثرگذار باشند (اشنایدر^۴، ۲۰۱۲). آن‌ها می‌توانند با بهبود شرایط کار متولیان آموزشی و فضای آموزش، به‌طور قابل ملاحظه‌ای بر کیفیت آموزش اثر بگذارند (کریک شانک^۵، ۲۰۱۷).

1. Sirbu & Tone
2. Wilkinas et al
3. Hallinger & Heck
4. Schleicher
5. Cruickshank

مهارت های ارتباطی: مهارت های ارتباطی مدیران، قابلیت است که مدیران را قادر می سازد خواسته های خود را بدون مقاومت از سوی دیگران مطرح و نتیجه مثبت بگیرند (دکامی، ۱۳۹۷). برای مهارت های ارتباطی، از دیدگاه های مختلف، دسته بندی های متفاوتی ارائه شده است؛ به طور مثال، بارتون ای جی^۱ به سه مهارت کلامی، شنود و بازخورد اشاره کرده است؛ در ارتباط کلامی، با استفاده از زبان که متشکل از لفظ، معنا و دستور زبان است، اطلاعات منتقل می شود؛ گوش دادن پویا هنری است همپای سخن گفتن و کسی که به خوبی به صحبت های دیگران گوش می سپارد می تواند رابطه خوبی با آن ها برقرار کند و بالاخره بازخورد، اطلاعاتی را در رابطه با موفقیت در اجرای اهداف در اختیار منبع قرار می دهد و با انجام این کار در واقع بر پیام های آینده ای که فرستنده به رمز درمی آورد اعمال کنترل می کند (حسینی نسب و مصطفی پور، ۱۳۹۱).

فرهنگی (۱۳۹۵)، مهارت های ارتباطی مدیران را این گونه برشمرده است: خودکشودگی، همدلی، حمایتگری، مثبت گرایی، خودنظمی، مهارت اجتماعی، نفوذ آرمانی، الهام بخشی و تحریک فرهیختگی. گشودگی چنین تعبیر می شود که شخص مورد نظر احساسات و تفکرات خود را که کاملاً در اختیار او است و خود به آن ها کاملاً واقف است و مسئولیت آن را به عهده دارد به اطلاع دیگری یعنی دریافت کننده پیام برساند. همدلی به معنای توانایی درک احساسات و عواطف دیگران تعریف می شود به گونه ای که فرستنده و گیرنده پیام هر دو به یک احساس یگانه دست یابند. یک رابطه میان فردی مؤثر و قابل اتکا رابطه ای است که در یک فضای حمایت گرانه شکل گرفته باشد، فضایی تهی از هراس و تهدید؛ برخوردار از یک حس مثبت و خوشایند نسبت به خود و طرف مقابل لازمه ارتباط مؤثر است؛ خودنظمی نوعی خود دیده بانی است که به توانایی فرد برای تطبیق با عوامل موقعیتی خارجی اشاره دارد؛ مهارت اجتماعی رفتارهای انطباقی است که توسط فرد، فراگرفته شده و او را قادر می سازد تا

1. Barton E. G

با افراد دیگر روابط متقابل داشته، واکنش‌های مثبت بروز دهد و از رفتارهایی که پیامد منفی دارد اجتناب ورزد؛ و تحریک فرهیختگی شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که به ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت‌های فردی و جمعی پیروان می‌انجامد. امروزه، فرماندهان و مدیران نیاز به ارتباط مؤثر و سازنده با سربازان را درک کرده‌اند، اما آنچه هنوز باقی مانده، ناآگاهی از چگونگی و چیستی این ارتباطات و نقشی است که در درون سازمان نظامی ایفا می‌کند (اسکندری و خوشه‌مهر، ۱۳۹۴). آنچه از محتوای غالب نظریه‌ها و ادبیات موضوع ارتباطات برمی‌آید این است که ارتباط بین مافوق و زیرمجموعه، در حالت اثربخش خود از توانایی رهبری مدیران یا فرماندهان سرچشمه می‌گیرد. رهبری، توانایی تحت تأثیر قرار دادن یک گروه، برای دستیابی به اهداف تعریف شده است (رابینز و جاج، ۱۳۹۷، ۴۱۵).

سربازی: دوران سربازی به دلیل حال و هوای جوانی، تنش‌های بلوغ، بحران‌های اقتضای این سن و همزمان آغاز تصمیم‌ها و برنامه‌های جدی یک جوان، دوران خاص و ویژه‌ای تلقی می‌شود. برای آن‌ها که هنوز طرحی جدی برای آینده نریخته‌اند می‌تواند فرصتی باشد برای اندیشیدن به آینده، برای برخی آغاز روابط تأثیرگذار و برای برخی هم به دید نوعی اتلاف وقت و هدر دادن عمر نگریسته می‌شود، اما به هر حال برای غالب مردان ایرانی تقریباً گریزی از طی این دوران نیست. بر اساس اصل ۱۵۱ قانون اساسی ایران تمام مردان بالای ۱۸ سال ایرانی (به جز مواردی که استثنا شده‌اند) باید به خدمت سربازی بروند. بر اساس ماده ۱ قانون خدمت وظیفه عمومی مصوب ۱۳۶۳ نیز «دفاع از استقلال و تمامیت ارضی و نظام جمهوری اسلامی ایران و جان و مال و ناموس مردم وظیفه دینی و ملی هر فرد ایرانی است و در اجرای این وظیفه کلیه اتباع ذکور دولت جمهوری اسلامی ایران مکلف به خدمت وظیفه عمومی برابر مقررات این قانون می‌باشند و هیچ فرد مشمول خدمت وظیفه عمومی را جز در موارد مصرح در این قانون نمی‌توان از خدمت معاف کرد». اجرای این قانون بر عهده سازمان وظیفه عمومی ناجا است.

آموزش سربازان: «به حکم آیه کریمه وَ أَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَ مِنْ رِبَاطِ الْأَحْيَالِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَ عَدُوَّكُمْ وَ آخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ دولت موظف است برای همه افراد کشور برنامه و امکانات آموزشی نظامی را بر طبق موازین اسلامی فراهم کند، به طوری که همه افراد همواره توانایی دفاع مسلحانه از کشور و نظام جمهوری اسلامی ایران را داشته باشند، ولی داشتن اسلحه باید با اجازه مقامات رسمی باشد.» (قانون اساسی ایران، اصل ۱۵۱). در این راستا برای آموزش سربازان، مراکز آموزش سربازی در نیروهای مسلح، ایجاد شده‌اند. برای سربازان در ناجا ۱۴ مرکز آموزش سربازی وجود دارد که چهار مرکز در تابعیت فرماندهی مرزبانی و چهار مرکز در تابعیت فرماندهی یگان ویژه ناجا با نظارت معاونت تربیت و آموزش انجام وظیفه می‌کنند و شش مرکز مستقیماً توسط معاونت تربیت و آموزش ناجا اداره می‌شوند. در این مراکز دوره‌های آموزشی سربازان اجرا می‌شوند. برنامه اصلی در دوران آموزش عبارت است از آموزش نظامی، تمرین زندگی در شرایط سخت و برنامه‌های دینی و عقیدتی. برای هر یک از این سرفصل‌ها نیز ساعات خاصی مقرر شده است. آموزش سربازان در مراکز، به صورت شبانه‌روزی اجرا می‌شود و افسران صف، گروهی هستند که از بدو ورود هر سرباز به مراکز تا پایان دوره، بیشترین حضور را در مراکز و بیشترین تعامل را با سربازان دارند. پس از دو ماه، دوران آموزشی پایان می‌یابد و دوران خدمت شروع می‌شود و فرد برای خدمت سربازی در یکی از سازمان‌های تعریف شده در قانون اعزام می‌شود.

روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی است. جامعه آماری پژوهش را فرماندهان صف و مدیران مراکز آموزش سربازی ناجا و تعدادی از سربازان این مراکز تشکیل داده‌اند و به‌طور هدفمند، نمونه ۱۷ نفری با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مورد پرسش قرار گرفتند. انتخاب افراد به گونه‌ای انجام شد که بیشترین تنوع در نمونه آماری در بین فرماندهان و سربازان وجود داشته باشد؛ مدیران عالی مراکز در سطح ستادی، فرمانده، رئیس بازرسی، معاون آموزش و معاون نیروی انسانی مراکز و

فرماندهان صف در سطح گردان و گروهان، در نمونه بررسی شده حضور داشتند؛ ضمن اینکه، ویژگی مشترک همه این افراد، برخورداری از تجربه خدمتی به‌عنوان فرمانده صف در این مراکز بوده است. همچنین، در بین سربازان، سربازان دارای تحصیلات در مقاطع دیپلم، کاردانی و کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری، از دو گروه مجرد و متأهل، از جمله افراد منتخب بودند. در فرایند جمع‌آوری داده‌ها، تلاش شد تا ضمن جلب اطمینان مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها در شرایط آرام و با آمادگی قبلی انجام شود. همه مصاحبه‌ها به صورت رو در رو انجام شد و میانگین زمان مصاحبه ۴۵ دقیقه بود. در ادامه، متن مصاحبه‌ها به صورت فایل متنی درآمده و گزاره‌هایی که قابلیت استخراج مهارت‌های ارتباطی فرماندهان را داشتند شناسایی و کدگذاری شدند. در مراحل بعدی داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل‌متم، بررسی و الگوی پژوهش طراحی شده است. تعداد گزاره‌ها و کدهای شناسایی شده در جدول ۱ ارائه شده است. پایایی پژوهش با دو روش توافق درون موضوعی (توافق ۸۳/۲۵ درصدی) و بازآزمون تأیید شد (جدول ۱). برای این منظور متن سه مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگران کدگذاری شد. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش نیز، نظر برخی مشارکت‌کنندگان و تعدادی از خبرگان رشته مدیریت که در انجام پژوهش کیفی از تبحر لازم برخوردارند، در مورد کدگذاری و دسته‌بندی کدها در فرایند مذاکره دریافت شد.

جدول ۱: نتایج حاصل از کدگذاری مجدد مصاحبه‌ها توسط کدگذار دوم

ردیف	موضوع گزاره	حداقل تعداد گزاره‌ها	تعداد توافقات	پایایی (درصد)
۱	نگرش‌ها	۱۰	۸	۸۰ درصد
۲	صفات	۳۰	۲۶	۸۶ درصد
۳	رفتارها	۱۳	۱۱	۸۴ درصد
۴	اقتضائات	۶	۵	۸۳ درصد
	مجموع	۵۹	۵۰	۸۳/۲۵ درصد

یافته‌های تحقیق

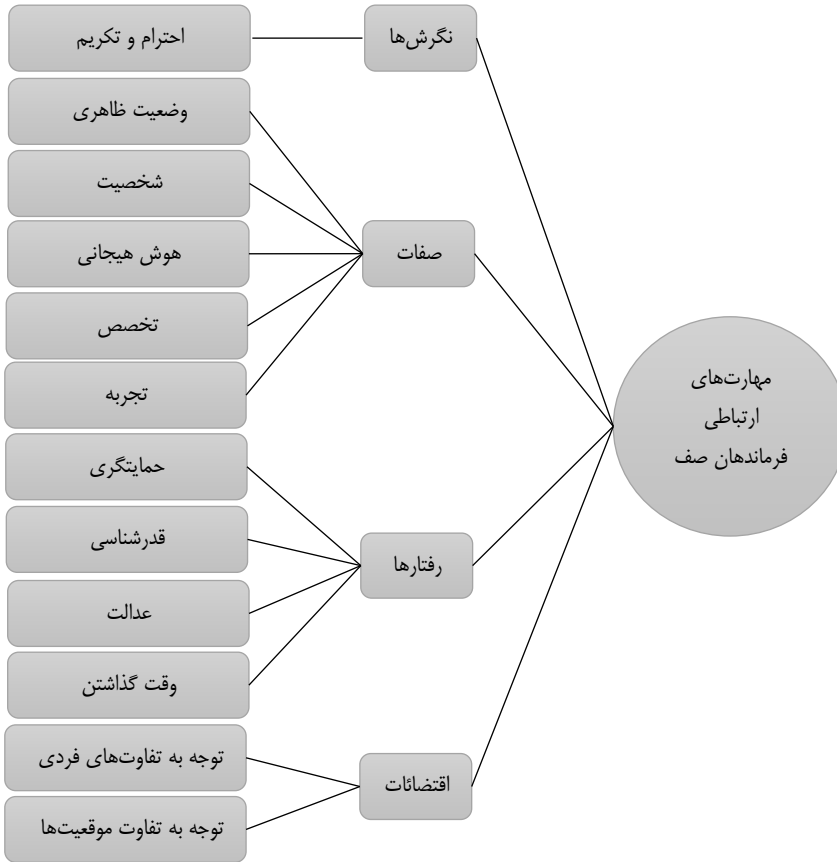
یافته‌های توصیفی: در این پژوهش با ۱۷ نفر مصاحبه شد. ۹ نفر فرمانده و مدیر با میانگین سنی ۴۰ سال و ۸ نفر سرباز با میانگین سنی ۲۴ سال. در بین فرماندهان، فرمانده مرکز، فرمانده صف، فرمانده گروهان، معاون نیروی انسانی مرکز، معاون آموزشی و نماینده بازرسی مشارکت داشتند. در بین سربازان نیز، از سربازان مجرد و متأهل دارای تحصیلات متفاوت کمک گرفته شده است.

یافته‌های تحلیلی: در این قسمت، یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده، ارائه می‌شود. در فرایند کدگذاری انتخابی و فرایند تلفیق، متن مصاحبه‌های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده‌هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند مورد توجه قرار گرفتند. بر اساس روابط به‌دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف به صورت یک الگوی مفهومی ترسیم شد. در جدول ۲، تم‌های اصلی و فرعی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف در تعامل با سربازان در مراکز آموزش عمومی ناجا ارائه شده‌اند. الگوی این تم‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است و در ادامه این الگو به شیوه‌ای باورپذیر روایت می‌شود.

جدول ۲: تم‌های اصلی و فرعی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف مراکز آموزش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه کدها (مفاهیم شناسایی شده)	صاحب نظران
صفات	احترام و تکریم افراد	احترام به شخصیت افراد؛ ارزشمند شمردن سربازان؛ به کار نبردن الفاظ بی ادبانه؛ توهین نکردن و...	م ۱، م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶
	وضعیت ظاهری	شیک پوشی؛ آراستگی و پاکیزگی؛ تناسب اندام؛ رعایت نظم و انضباط و...	م ۹، م ۱۷
	شخصیت	وظیفه شناسی؛ اجتماعی و برون گرا بودن	م ۹
	تجربه	تجربه داشتن فرماندهان، توانایی تشخیص علت مشکلات و...	م ۲، م ۱۵
	تخصص	آشنایی با موضوعات روان شناسی و رفتاری؛	م ۱۵

	مهارت و تخصص در حوزه‌های خاص نظامی و...		
م ۱، م ۲، م ۴، م ۵، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۶	تعامل چهره به چهره و فرد به فرد؛ گوش دادن به حرف سربازان؛ شنیدن مشکلات آن‌ها و...	گوش دادن	هوش هیجانی
م ۱، م ۲، م ۴، م ۵، م ۶، م ۸، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶	تلاش برای درک سربازان، ابراز همدردی با آن‌ها و...	همدلی	
م ۲، م ۷، م ۱۷، م ۱۱	کنترل خشم، تسلط بر رفتارها در شرایط سخت و...	خودکنترلی	
م ۱، م ۳، م ۹، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶	شوخ طبعی، تلاش برای خوشایندسازی محیط و...	شوخ طبعی	
م ۱، م ۲	انعطاف‌پذیری در برخوردها	انعطاف‌پذیری	
م ۴، م ۵، م ۸، م ۱۶	وقت گذاشتن برای سربازان و گفت‌وگو با آن‌ها	وقت گذاشتن	رفتارها
م ۵، م ۸، م ۱۰، م ۱۷، م ۱۱، م ۱۲	رعایت عدالت؛ پرهیز از تبعیض بین قومیت‌ها و...	عدالت	
م ۸، م ۹، م ۱۵	ایثارگری برای سربازان، حمایت از سرباز و...	حمایت‌گری	
م ۱۶	قدردانی از تلاش‌ها و...	قدرشناسی	
م ۱، م ۵، م ۸، م ۱۰، م ۱۲	توجه به تفاوت‌های فرهنگی، تفاوت توانایی‌ها و شخصیت‌ها و...	توجه به تفاوت‌های فردی	اقتضانات
م ۱۵، م ۱۷	در نظر داشتن تفاوت موقعیت‌ها و شرایط مختلف	توجه به تفاوت موقعیت‌ها	



شکل ۱: الگوی تم‌های اصلی و فرعی پژوهش

روایت و شرح الگو

نگرش‌ها: مدیران با توجه به مفروضاتی که در مورد انسان‌ها دارند، به هدایت کارکنان می‌پردازند و سبکی را برای هدایت آن‌ها انتخاب می‌کنند که متناسب با مفروضات مذکور باشد (مک‌گریگور^۱، ۱۹۶۰). پژوهش حاضر نشان داد که «احترام و تکریم سربازان» که از فرض بنیادی «کرامت انسان‌ها» نشئت می‌گیرد، از ویژگی‌های مهم فرماندهان صف است.

1. Douglas MC Grigor

مصاحبه‌شونده شماره ۱۵: «سربازان اگر احساس کنند که مورد احترام واقع می‌شوند و به آن‌ها ارزش داده می‌شود، با دل و جان به وظایف خود در محیط آموزشی پایبند خواهند بود».

صفات: برخورداری از ویژگی‌های فردی خاصی برای برقراری ارتباط اثربخش با دیگران ضروری هستند. در نظریه‌های رهبری، به‌عنوان نظریه‌هایی که اساساً بر تعامل اثربخش با افراد و نفوذ و تأثیرگذاری بر آن‌ها ارتباط دارند، برخی صفات برای تبدیل شدن به رهبری موفق، امتیاز بزرگ محسوب می‌شود (رابینز و جاج، ۱۳۹۷، ۴۱۹). در این نظریه‌ها، پژوهشگران به دنبال جداسازی صفات بی‌همتایی که رهبران موفق را از زیردستان متمایز می‌کنند، هستند. پژوهش حاضر نشان داد که برخورداری فرماندهان صف مراکز آموزش عمومی ناجا از وضعیت ظاهری مناسب، شخصیت و وظیفه‌شناس و برون‌گرا، تجربه، تخصص و هوش هیجانی برای تعامل اثربخش با سربازان اهمیت دارد.

«مصاحبه‌شونده شماره ۱۵: «ما سربازان در گروهان‌های مختلف دوستانی داریم که موقعی که دور هم جمع می‌شویم در مورد فرماندهان صحبت می‌کنیم. طرز پوشیدن لباس و تیپ فرمانده، نحوه‌ای که راه می‌رود، حرکاتی که با دست و بدن انجام می‌دهد... همه در رفتار سربازان و اطاعت‌پذیری آن‌ها تأثیر دارد... همین‌طور سربازان از فرماندهانی که نظم و انضباط خوبی دارند تعریف می‌کنند».

رفتارها: نگرش‌ها و صفات و ویژگی‌های فردی یک مدیر نهایتاً در رفتار او بروز و ظهور پیدا می‌کند. رفتارهایی که یک مدیر در تعامل با افراد زیرمجموعه یا اصطلاحاً پیروان خود دارد، می‌تواند راز رهبری اثربخش آن‌ها باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۹۵). نتایج این پژوهش نشان داد که عدالت، وقت گذاشتن، حمایت‌گری و قدرشناسی، رفتارهای مورد انتظار از فرماندهان صف در تعامل با سربازان است.

مصاحبه‌کننده شماره ۵: «ملاقات چهره به چهره، حضوری صحبت کردن با سربازان و صرفاً وقت گذاشتن برای بچه‌ها، حتی

اگر مشکلاتشون حل نشه، خیلی مهمه... شاید یه فرمانده نتونه مشکل ما رو کامل حل کنه ولی می‌تونه با نظراتش حمایتمون کنه. ما انتظارات خاصی نداریم، اما حتی همین گفتگوهای کم هم عادلانه نیستند».

اقتضانات: یکی از عناصر اصلی ارتباط اثربخش، موقعیت و محیط است. اگر هنگام برقراری ارتباط با دیگران، شرایط حاکم بر موقعیت و یا وضعیت خاص طرف مقابل در نظر گرفته نشوند، توانمندترین مدیران هم ممکن است یک ارتباط ناموفق را تجربه کنند. در این زمینه هم نظریه‌های اقتضایی رهبری بر این فرض استوار است که رهبری اثربخش توسط یک عامل قابل توضیح نیست، بلکه رهبری وابسته به تعامل خصوصیات فردی و رفتار رهبر و عوامل موجود در وضعیت رهبری است. نتایج این پژوهش نشان داد که توجه به تفاوت‌های فردی و در نظر داشتن تفاوت موقعیت‌ها، می‌تواند موفقیت فرماندهان صف را در برقراری ارتباط اثربخش بهبود بخشد.

مصاحبه‌شونده شماره ۷: «یکی از بچه‌های گروهان مریض بود. اصلاً مشخص بود که واقعاً توانایی‌هاش در حد بقیه ما نیست، ولی فرمانده اصرار داشت اون همون طوری کاراشو انجام بده که ما انجام می‌دادیم... یا بعضی وقتا، برای هممون پیش میاد که به خاطر دوری از خونه و فکر شغل بعد سربازی و هزار جور فکر و خیال دیگه، اینجور وقتا باید شرایط ما رو درک کنن. ما ربات نیستیم که! به هر حال بعضی وقتا عالی نیستیم...»

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان صف مراکز آموزش عمومی ناجا انجام شد. نتایج نشان داد که این الگوی در چهار بُعد شامل «نگرش‌ها، صفات، رفتارها و اقتضانات» قابل ارائه است.

- نگرش فرماندهان صف در این پژوهش به معنای احترام و تکریم بیشتر سربازان است، که از فرض نگاه خوش‌بینانه به ذات انسان‌ها و حفظ کرامت ذاتی آن‌ها

نشئت می‌گیرد؛ بدون تردید رفتار هریک از ما با دیگران بر برخی پیش‌فرض‌ها استوار است که مهم‌ترین آنها نگرش به ذات بشر است (مک‌گریگور، ۱۹۶۰). اینکه انسان را ذاتاً کریم و بزرگوار بدانیم یا حقیر و پست، می‌تواند تفاوت‌های فاحشی در رفتار با دیگران ایجاد کند. در این پژوهش آشکار شد که فرماندهان صف برای موفقیت در تعامل با سربازان، نیازمند نگرش کریمانه به ذات افراد و بنابراین احترام به دیگران هستند. این مهارت ارتباطی را می‌توان با مهارت «مثبت‌گرایی» در الگوی ارائه‌شده توسط فرهنگی (۱۳۹۵)، یکی دانست.

صفات موردنظر فرماندهان صف در این پژوهش به این شرح شناسایی شدند: داشتن ظاهر آراسته و رعایت وضعیت ظاهری مناسب، برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی برونگرایی و وظیفه‌شناسی، بهره‌مندی از هوش هیجانی و داشتن تخصص و تجربه در حوزه وظیفه خاص فرماندهی سربازان وظیفه. در ادبیات رفتار سازمانی، نظریه صفات رهبری، مدت‌ها است که از تأثیر صفات ویژه مدیران در موفقیت آن‌ها برای نفوذ در پیروانشان پرده برداشته است. برخورداری فرماندهان از چنین صفاتی، هم در ظهور آن‌ها به‌عنوان رهبر و هم در موفقیت آن‌ها برای هدایت زیرمجموعه تأثیرگذار است (رایینز و جاج، ۱۳۹۷، ۴۱۶). این ویژگی‌ها را می‌توان ذیل مهارت خودنظمی یا خودتنظیمی در الگوی فرهنگی (۱۳۹۵)، قرار داد. بدیهی است که تأثیرگذاری بر دیگران، آن هم در یک محیط آموزشی با هدف ایجاد یادگیری که به‌منزله تغییر رفتار است، بدون الگو بودن در عمل ممکن نیست. به مصداق ضرب‌المثل معروف، دوصد گفته چون نیم کردار نیست.

این پژوهش نشان داد که بروز رفتارهای خاصی از سوی فرماندهان صف مورد انتظار است. رفتارهایی که در این پژوهش آشکار شدند عبارت‌اند از: حمایتگری، قدرشناسی، وقت‌گذاشتن و رعایت عدالت در تعامل با سربازان. در مجموع مطالعات انجام شده دربارهٔ سبک رفتار مدیران در سازمان، آن را در دو دسته جای

می‌دهد: دسته اول، مدیرانی که بر روابط بین فردی تأکید دارند، نیازهای فردی کارکنانشان برای آن‌ها اهمیت دارد و تفاوت اعضا را درک می‌کنند و دسته دوم، مدیرانی که بر جنبه‌های فنی و وظیفه‌ای شغل تأکید می‌کنند، دغدغه اصلی آن‌ها به انجام رساندن کار است و کارکنان صرفاً ابزار رسیدن به اهداف هستند. در این پژوهش، حمایتگری، قدرشناسی، وقت گذاشتن و رعایت عدالت در تعامل با سربازان به عنوان رفتارهای مورد انتظار از فرماندهان صف، بیشتر با رویکرد مراعات‌همکاران در ادبیات رهبری همخوانی دارد و البته با توجه به ماهیت آموزش، این نتیجه منطقی است. حمایتگری در الگوی تدوین شده این پژوهش، معادل حمایتگری در مدل فرهنگی (۱۳۹۵)، است. عدالت، همان مفهوم تساوی را در بردارد و وقت گذاشتن و قدرشناسی البته لازمه همدلی است.

- توجه فرماندهان صف به برخی اقتضائات نیز مهم است. توجه به تفاوت‌های فردی سربازان و توجه به تفاوت موقعیت‌ها، دو موضوعی هستند که در این پژوهش اهمیت آن‌ها آشکار شد. ادبیات مدیریت در نهایت به این یافته اذعان کرده که علاوه بر عواملی که به «خودِ مدیر» مربوط می‌شوند، «عوامل مربوط به پیروان» و «عوامل مربوط به موقعیت و شرایط» نیز در موفقیت او اهمیت دارند (الوانی، ۱۳۹۷). به عبارت ساده‌تر، علاوه بر ویژگی‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌های خودِ فرد، «موقعیت‌ها» و «شرایطی» که فرد به‌عنوان فرمانده، مدیر یا رهبر در آن‌ها قرار می‌گیرد و نیز «پیروانی» که قرار است با آن‌ها سازمان را اداره کند نیز در موفقیت یک مدیر نقش بسیار مهمی دارند. در این پژوهش نیز، توجه به تفاوت‌های فردی و توجه به موقعیت‌های متفاوت، دو شایستگی هستند که توجه به آن‌ها از سوی فرماندهان صف، اهمیت دارد. مهارت اجتماعی ارائه شده در مدل فرهنگی (۱۳۹۵)، که ناظر بر توانایی انطباق رفتارها با محیط و موقعیت است، تداعی کننده همین دسته از مهارت‌ها است.

نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های مهدوی‌کیا و زارعی (۱۳۹۸) و مجبی و همکاران (۱۳۹۷)، که مسئولیت‌پذیری فرماندهان را در اثربخشی سازمانی تأثیرگذار دانسته‌اند،

پژوهش گیوتاج و موغلی (۱۳۹۶)، که مهارت‌های ارتباطی و مؤلفه‌های هوش هیجانی فرماندهان مانند درک پیام، گوش دادن و... را بر عملکرد زیردستان مؤثر تشخیص داده‌اند، پژوهش‌های امینی و همکاران (۱۳۹۶)، نوری (۱۳۹۵) و نوری و رضایی‌راد (۱۳۹۴) که صفات و رفتارهای فرماندهان از جمله آگاهی و تخصص آن‌ها، حمایتشان از سربازان و... را بر عملکرد سربازان نشان داده‌اند، همخوانی دارد.

در تبیین یافته پژوهش حاضر می‌توان گفت که یک فرمانده در درجه اول به اتکای قابلیت‌های فردی خود و پس از آن متناسب با کارکردهای سازمان، موقعیت و میزان آمادگی زیردستان نسبت به انتخاب شیوه‌های رهبری اقدام می‌کند. مدیران شیوه خود را در طی زمان و از راه تجربه، تربیت و تعلیم تکمیل می‌کنند؛ بنابراین به کارگیری سبک‌ها و شیوه‌هایی که برای سربازان بیشترین خشنودی را به همراه داشته باشد حائز اهمیت است. یکی از قابلیت‌هایی که فرماندهان صف باید داشته باشند احترام و تکریم افراد است. تکریم به معنی گرمی داشتن، محترم داشتن و عزیز و ارجمند شمردن است. ارائه آموزش‌های ویژه برای فرماندهان می‌تواند موجب شود نگاه انسانی همراه با ارزش و احترام به شخصیت سرباز از سوی فرماندهان جایگزین هر نوع نگاه ابزاری حاکم بر تعامل با سربازان شود (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۸).

دسته دوم مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان صف، برخورداری آن‌ها از برخی صفات و ویژگی‌های خاص است. شخصیت فرماندهان یکی از عواملی است که در این بعد قرار گرفته است و به عنوان یک سازه مطالعاتی در پیش‌بینی رفتار انسان در سازمان‌های نظامی مورد توجه قرار گرفته است (مهدوی کیا و زارعی، ۱۳۹۸). نوری و رضایی‌راد (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود شخصیت فرماندهان را به عنوان یک عامل مرتبط در کاهش رفتارهای منفی در بین سربازان معرفی کرده‌اند. نظم و انضباط یکی دیگر از قابلیت‌های فرماندهان صف است. هر سازمانی که کارکنان آن از انضباط ظاهری و انضباط معنوی برخوردار باشد، می‌تواند با اتکا به نیروهای انسانی قانون‌مدار و با اخلاص خود در رسیدن به اهداف سازمانی موفق باشد. دارا بودن نظم و انضباط سازمانی که بخش عمده آن انضباط ظاهری و معنوی فرماندهان است، به ویژه در سازمان‌های نظامی

که نظم و رعایت قوانین و مقررات بسیار بااهمیت است، عاملی بسیار حیاتی و مهم است (شاهمرادی و شیخ‌ویسی، ۱۳۹۵). علاوه بر رعایت دیسیپلین نظامی، ظاهر آراسته نیز یکی دیگر از ویژگی‌های فرماندهان صف است. ظاهر آراسته منعکس‌کننده اعتبار و شخصیت است. ضمن اینکه، هنگامی که با ظاهری مرتب و تمیز در مقابل دیگران ظاهر می‌شویم، برایمان ارزش بیشتری قائل می‌شوند و با اعتماد و اطمینان بیشتری کار ما را می‌پذیرند. آراستگی، به‌عنوان یک سنت اصیل در سیره ائمه معصومین (ع) متداول بوده است. دانش و اطلاعات تخصصی هم یکی از قابلیت‌های مهم فرماندهان صف است. مدیریت و فرماندهی در سازمان‌های نظامی نیز همانند سایر سازمان‌ها، بلکه در جایگاهی بسیار مهم‌تر و حساس‌تر، ایجاب می‌کند که نه تنها تصمیمات آن‌ها بر پایه اطلاعات مبتنی بر واقعیت و دانش‌های معتبر انجام شود، بلکه باید مراقب باشند تا تصمیم‌های اثربخش بگیرند (داداش‌زاده و نصری، ۱۳۹۶). علاوه بر دانش و اطلاعات تخصصی، تجربه فرماندهان نیز مهم است؛ وجه هنری مدیریت یا رهبری، از طریق تجربه حاصل می‌شود. تجارب فرماندهان در رهبری، مطلوبیت موقعیت را برای آنان تغییر می‌دهد؛ با تجربه مستمر، وظایف روشن‌تر می‌شوند و رهبران زیردستان خود را بیشتر می‌شناسند و بهتر می‌توانند با آن‌ها کار کنند.

هوش هیجانی، دیگر ویژگی فرماندهان صف است. توجه به این واقعیت که فرماندهان، عناصر اصلی پیشبرد اهداف نظامی می‌باشند و از سوی دیگر، تحقق اهداف مراکز آموزشی که تغییر و ایجاد رفتار مطلوب است، در گروه وجود ارتباط مؤثر و مناسب بین فرماندهان و سربازان است، برخورداری فرماندهان از مهارت‌های ارتباطی اهمیت مضاعف پیدا می‌کند (اسکندری و خوشه‌مهر، ۱۳۹۴). در این ارتباط، هوش هیجانی به‌عنوان کلید ارتباط مؤثر نیز مورد توجه قرار می‌گیرد چراکه، داشتن کارکنانی با هوش هیجانی بالا، موجب بهبود روابط اجتماعی بین افراد و برقراری ارتباط مؤثر در بین کارکنان خواهد شد (سلطانی و هاشمی، ۱۳۹۶).

قابلیت‌های رفتاری فرماندهان نیز اهمیت دارند. عدالت، وقت گذاشتن، حمایت‌گری و قدرشناسی، رفتارهای مورد انتظار فرماندهان صف در مراکز آموزشی هستند. تجربه

بی‌عدالتی، می‌تواند به ناامیدی، تنفر و کاهش خودکارآمدی در سربازان بینجامد (کهن و همکاران، ۱۳۹۴). احساس رضایت از حمایت اجتماعی موجب کاهش اضطراب، افسردگی، غلبه بر بیمارانگاری، افزایش اعتمادبه‌نفس و گسترش روابط اجتماعی در سربازان می‌شود. همچنین دریافت حمایت اجتماعی می‌تواند فشار ناشی از استرس‌ها و اثر منفی آن‌ها را کاهش دهد (صدری دمیرچی و همکاران، ۱۳۹۵). وقت گذاشتن برای سربازان و قدردانی از آن‌ها نیز می‌تواند از طریق ایجاد همدلی، آن‌ها را برای خدمت صادقانه‌تر برانگیزد.

توجه به تفاوت‌های فردی و در نظر داشتن تفاوت موقعیت‌ها در ارتباط با سربازان نیز، مهارت‌های اقتضایی فرماندهان هستند. درک این واقعیت که هر انسانی منحصر به فرد است و هر موقعیتی خاص، می‌تواند به فرماندهان کمک کند تا این مهارت را در خود تقویت کنند.

پیشنهادها: با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به اینکه تغییر نگرش به‌ویژه در مورد ارزش‌های اساسی مثل حفظ کرامت انسانی بسیار دشوار و زمان‌بر است، پیشنهاد می‌شود در گزینش فرماندهان صف، از نگرش خوش‌بینانه آن‌ها به ذات انسان‌ها اطمینان حاصل شود. این امر، رفتار پدران‌ه با سربازان را که شأن فرماندهی است تا حدودی تضمین خواهد کرد؛
- به استناد ادبیات موجود، برخی از قابلیت‌های شناسایی‌شده در این پژوهش، نقش کلیدی تری دارند. هوش هیجانی یکی از این قابلیت‌ها است، زیرا هم بنای ارتباط مؤثر را شکل می‌دهد و هم اکتسابی است و قابل یادگیری. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در گزینش فرماندهان جدید به این ویژگی توجه شود و برای فرماندهان فعلی، کارگاه‌های آموزشی به‌منظور سنجش و آموزش ابعاد مختلف هوش هیجانی مانند خودکنترلی، گوش دادن و همدلی، شوخ‌طبعی، انعطاف‌پذیری، خودآگاهی، کنترل هیجانات، تحمل استرس، کنترل تکانه‌ها و... که ارتباط بسیار زیادی با رفتارهای رهبران دارد، تشکیل شود؛

- با توجه به تعامل بسیار فرماندهان صف با سربازان پیشنهاد می‌شود، با تأمل در این تعاملات، روابط سربازان و فرماندهان از نوعی سازماندهی و نظم برخوردار شود، به گونه‌ای که تا حد امکان برخورد سلیقه‌ای با سربازان جای خود را به رفتار نظام‌مند و قانون‌مدار و در راستای شایسته‌سالاری بدهد. آموزش فرماندهان در این حوزه بسیار تأثیرگذار است؛
- در کنار توجه به نظام‌مند نمودن رفتار با سربازان، اعطای درجه‌ای از خلاقیت و ابتکار عمل به فرماندهان کمک می‌کند تا تفاوت‌های افراد و موقعیت‌ها را بهتر مدیریت کنند. در چهارچوب قراردادن همه فعالیت‌های فرماندهان، به گونه‌ای که انعطاف‌پذیری و ابتکار عمل را آن‌ها بگیرد، آن را در مدیریت شرایط نامتعارف ناتوان می‌کند. آموزش حل مسئله و تصمیم‌گیری، کمک شایانی به فرماندهان در این زمینه خواهد کرد؛
- به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود، با انجام پژوهش‌های کمی، این عوامل را در محیط‌های مختلف آموزشی نظامی و انتظامی، بررسی نموده و رتبه‌بندی کنند. این رتبه‌بندی‌ها، می‌تواند تفاوت‌های این مراکز و نوع ارتباطات دارای ارجحیت در مراکز آموزشی متفاوت با مخاطبان خاص خودشان را آشکار کند و رهنمودهای شفاف‌تر و کاربردی‌تری به مدیران ارائه کند. بررسی این عوامل در محیط‌های آموزش دانشجویی مراکز نظامی و انتظامی، از جمله این محیط‌ها است.

سپاسگزاری

این پژوهش با همکاری فرماندهان و مدیران محترم مراکز آموزش سربازی ناجا در زمستان سال ۱۳۹۸ انجام شده و ادب حکم می‌کند، از همکاری صمیمانه آن‌ها قدردانی کنیم.

منابع

اسکندری، کریم؛ خوشه‌مهر، نقی قصابی. (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزا. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۵(۵۷)، ۲۲-۱.

http://jmm.iranjournals.ir/article_14364.html

اسکوهی، فاطمه؛ موحدمحمدی، سیدحمید؛ رضوانفر، احمد. (۱۳۹۳). رابطه مهارت‌های ارتباطی با عملکرد آموزشی - پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری. فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۶(۳۰)، ۱۰۰-۸۹.

https://itvhe.areeo.ac.ir/article_100990.html?lang=fa

الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۷). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی، چاپ پنجاه و پنجم.
امینی، جلال؛ رفیعی، حسن‌رضا؛ افشار، علی. (۱۳۹۶). رابطه رهبری اخلاقی فرماندهان با اثربخشی سازمانی در فرماندهی انتظامی استان کردستان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۲(۳)، ۳۶۱-۳۷۸.
http://journals.police.ir/article_18358.html

امینی، میترا؛ نجفی‌پور، صدیقه؛ ترکان، نیلوفر؛ ابراهیمی‌نژاد، فاطمه. (۱۳۸۹). رابطه مهارت‌های ارتباطی با عملکرد آموزشی اساتید دانشگاه علوم پزشکی جهرم. مجله دانشگاه علوم پزشکی بابل، ۱۲(۱)، ۱۰۵-۱۰۰.

https://jbums.org/browse.php?a_id=3589&sid=1&slc_lang=fa

تافلر، آلوین. (۱۳۹۵). جابجایی در قدرت: دانایی و ثروت و خشونت در قرن بیست و یکم. ترجمه شهین‌دخت خوارزمی. تهران: فرهنگ نشر نو، چاپ سیزدهم.

جزینی، علیرضا؛ سلطانی، عباس. (۱۳۹۴). تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۰(۳۵)، ۴۲-۱۳. قابل‌بازیابی از:

http://si.jrl.police.ir/article_10150.html

حسینی‌نسب، سید داوود؛ مصطفی‌پور، کبری. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان پارس‌آباد در سال تحصیلی ۸۹-۹۰. فصلنامه علوم تربیتی، ۵(۱۹)، ۲۷-۴۰.

http://www.iauournals.ir/article_521433.html

داداش زاده، جواد؛ نصری، فرامرزی. (۱۳۹۶). بررسی اثر سامانه مدیریت دانش و فناوری اطلاعات بر قدرت تصمیم گیری مدیران و فرماندهان و ارائه الگوی بهینه سامانه مدیریت دانش برای مدیران نداجا. فصلنامه آموزش علوم دریایی، ۴(۸)، ۵۵-۸۰

http://rmt.iranjournals.ir/mobile/article_26135.html

دکامی، ارشیا (۱۳۹۷). مهارت های ارتباطی مدیران. مؤسسه دکامی.

<https://www.dekami.com>

رایبیز، استیفن پی؛ جاج، تیموتی. (۱۳۹۷). رفتار سازمانی. ترجمه محمد زارع. تهران: نص، چاپ هشتم.

رایبیز، استیفن (۱۳۹۸). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ چهل و نهم.

رحمان زاده، سیدعلی؛ نجفی نیاسر، طاهره. (۱۳۹۲). مطالعه رابطه بین مهارت های ارتباطی اساتید دانشکده فنی دختران تهران ولی عصر با اثربخشی آموزشی. فصلنامه مطالعات رسانه ای. ۸(۲۳)، ۱۹۸-۱۸۵.

https://mediastudies.srbiau.ac.ir/article_4063.html

رحمانی، کمال الدین (۱۳۸۷). بررسی رابطه مهارت های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت نرم افزاری راهبرد تهران. مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت سابق). ۲(۷)، ۴۹-۷۰.

http://jpm.iaut.ac.ir/article_518466.html

سبزیان پور، زهره؛ اسلام پناه، مریم. (۱۳۹۸). بازگشت به مدیریت: طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیت های مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت مدرسه. ۷(۱)، ۲۵۱-۲۲۹.

https://jsa.uok.ac.ir/article_60980.html?lang=fa

سلطانی، مسعود؛ هاشمی، صدیقه سادات. (۱۳۹۶). رابطه هوش هیجانی روسای دفاتر فرماندهی نیروی انتظامی و تصویر ایجاد شده از فرماندهان. فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی. ۱۲(۱)، ۱۰۰-۷۰.

http://pmsq.jrl.police.ir/article_18347.html

سواری، کریم. (۱۳۹۲). ارتباط احساس تنهایی و پرخاشگری با خستگی روانی کارکنان یک واحد نظامی. فصلنامه روانشناسی نظامی. ۴(۱۴)، ۷۸-۷۱.

https://jmp.ihu.ac.ir/article_201185.html

شاهمرادی، محمدرضا؛ شیخ‌ویسی، یاسر. (۱۳۹۵). نقش معنویت در انضباط ظاهری و انضباط معنوی کارکنان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، علوم مراقبتی نظامی. ۳(۳)، ۱۵۵-۱۴۶
<https://mcs.ajaums.ac.ir/article-1-141-fa.html>

شبابی، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطف‌اله؛ فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. پژوهش در نظام‌های آموزشی. ۱(۱)، ۸۰-۹۴
http://www.jiera.ir/article_64989.html
شریفی، غلامرضا؛ رضاییان، محسن؛ جزینی، اکرم؛ اعتمادی، زینب‌السادات. (۱۳۸۹). آگاهی، نگرش و عملکرد اساتید در خصوص مهارت‌های ارتباطی مؤثر در آموزش. تحقیقات نظام سلامت. ۶(۲)، ۲۱۷-۲۲۵.

<https://hsr.mui.ac.ir/article-1-136-fa.html>
شعبانی، حسن. (۱۳۹۴). مهارت‌های آموزشی؛ روش‌ها و فنون تدریس. تهران: سمت، چاپ بیست‌وهشتم.

صدری دمیرچی، اسماعیل؛ فیاضی، مینا؛ محمدی، نسیم. (۱۳۹۵). بررسی رابطه خودکارآمدی و حمایت اجتماعی ادراک‌شده با آمادگی به اعتیاد در سربازان خدمت وظیفه، مجله طب نظامی. ۱۸(۴)، ۳۲-۳۱۶
<https://militarymedj.ir/article-1-1489-fa.html>
عبدی، فریدون (۱۳۸۹). سواد اطلاعاتی در دانشگاه افسری امام علی (ع) (مطالعه موردی). فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۰(۴۰)، ۸۶-۶۹.

http://jmm.iranjournals.ir/article_3838.html
عرضه، کیوان؛ سید عامری، میرحسن. (۱۳۹۱). مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت‌بدنی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳، ۶۴-۴۹.

https://smrj.ssrc.ac.ir/article_299.html
علی‌محمدی، محمد؛ سهرابی، فرامرز؛ کرمی، ابوالفضل. (۱۳۹۰). بررسی اثربخشی آموزش دلگرمی بر کاهش افسردگی سربازان، فصلنامه روانشناسی نظامی، ۲(۶)، ۲۶-۱۷.

https://jmp.ihu.ac.ir/issue_2200229_2200232.html
علی‌خاصی، محمد؛ ابراهیمی، فرهنگ. (۱۳۹۳). بررسی علل تخلفات رفتاری (خودکشی و خودزنی) سربازان وظیفه در شهر اصفهان و ارائه راهکارهایی در جهت کاهش آن، فصلنامه دانش انتظامی اصفهان. ۱(۱)، ۵۸-۷۵.

http://isf.jrl.police.ir/article_17960.html

فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۹۵). ارتباطات انسانی. جلد اول. مؤسسه خدمات فرهنگی رسا. فرهی بوزنجانی، برزو؛ حسن بیگی، محمد؛ هوشنگی، مهدی. (۱۳۸۸). مطالعه مشکلات رفتاری کارکنان و وظیفه یک یگان سازمان نظامی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، (۳)۱، ۱۰۱-۱۲۵.
https://hrmj.ihu.ac.ir/article_4887.html

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۵۸). مجلس شورای اسلامی. قربانی، نیما (۱۳۹۶). سبک ها و مهارت های ارتباطی. تهران: انتشارات بینش نو، چاپ ششم. قلی نژاد، جابر؛ کریم زاده، زهرا؛ شاهین فرد، محمد؛ تشویشی، حامد. (۱۳۹۴). تأثیر درمان فراشناختی بر کاهش پرخاشگری فیزیکی و کلامی کارکنان و وظیفه مرکز آموزش های پشتیبانی شهید امانی. فصلنامه علوم و فنون نظامی. ۱۱(۳۳)، ۲۱-۵.

http://www.qjmst.ir/article_23377.html
 کمالوند، حسین؛ کریمی طاهر، رسول؛ وثوقی، عبدالله. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر فرار از خدمت سربازان؛ مورد پایگاه یکم شکاری مهرآباد. فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۱۲(۳۶)، ۱۰۵-۱۲۱.
http://www.qjmst.ir/article_26878.html

کهن، نبی اله؛ صفری، علی؛ گلشاهی، بهنام (۱۳۹۴). بررسی رفتار و صفات شخصیتی فرماندهان نظامی بر اساس بیانات امام علی (ع). فصلنامه منابع انسانی ناجا. ۱۰(۴۰)، ۱۱۱-۱۳۵.
http://phr.jrl.police.ir/article_12452.html

گودرزی، محمدرضا؛ سلطانی، ایرج. (۱۳۹۷). ارائه مدل شاخص های شایستگی مدیران در سازمان های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور). انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش. (۷)، ۱۰۹-۱۳۱.

http://www.iase-jrn.ir/article_43695.html
 گیوتاج، حامد؛ موغلی، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس. فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی. ۱۲(۳)، ۴۷۶-۴۵۱.

http://www.pmsq.jrl.police.ir/article_18362.html
 محبی، علی؛ عبدالرحمانی، رضا؛ عبداللهی، محمد مهدی (۱۳۹۷). تحلیل شاخص های ارتباطی اخلاق حرفه ای افسران پلیس آگاهی تهران بزرگ. فصلنامه پژوهش های دانش انتظامی. ۲۰(۴)، ۱۹۹-۲۳۶.
http://pok.jrl.police.ir/article_20181.html

مهدوی کیا، داوود؛ زارعی، احمد. (۱۳۹۸). بررسی ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتهای فرماندهان نظامی و میزان تخلفات سربازان تحت امر. مجله طب نظامی. ۲۱(۳)، ۲۸۱-۲۷۲.

<https://militarymedj.ir/article-1-2111-fa.html>

نژاد حیدری پور، سعید؛ عضدی، وحید. (۱۳۹۵). بررسی عوامل فردی، محیطی و سازمانی فرار از خدمت سربازی؛ مطالعه موردی کارکنان وظیفه فرماندهی انتظامی استان کرمان. فصلنامه دانش انتظامی. ۷(۱۵)، ۱-۱۵.

http://journals.police.ir/article_16588.html

نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ اشرف گنجویی، فریده؛ قاسمی، حمید. (۱۳۹۰). اثرات مهارت‌های ارتباطی بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی و ارائه الگو. مطالعات مدیریت ورزشی. ۴(۱۶)، ۱۵۷-۱۷۴.

https://smrj.ssrc.ac.ir/article_296.html

نوروزی نیا، روح‌انگیز؛ نوری سپهر، محمد؛ حیدری، علی احسان؛ کبیر، کورش. (۱۳۹۳). مهارت‌های ارتباطی اساتید دانشگاه علوم پزشکی البرز و ارتباط آن با نتایج ارزشیابی آن‌ها. راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی. ۱(۱)، ۶۴-۷۱.

<https://dsme.hums.ac.ir/article-1-46-fa.html>

نوری، مرادعلی. (۱۳۹۵). بررسی میزان تأثیر و به کارگیری نقش فرماندهان و مدیران ناجا در پیشگیری از جرم. فصلنامه انتظام اجتماعی. ۸(۲)، ۱۰۹-۱۳۴.

http://sopra.jrl.police.ir/article_59000.html

نوری، مرادعلی؛ رضائی‌راد، مجید. (۱۳۹۴). نقش فرماندهان در پیشگیری فرار از خدمت کارکنان وظیفه. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. ۱۰(۲)، ۲۷۵-۲۵۱.

http://pmsq.jrl.police.ir/article_18291.html

هاشمی، صدیقه سادات (۱۴۰۰). در مسیر بالندگی؛ نگاهی به توسعه توانمندی‌های ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران. تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.

هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت اچ. (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. ترجمه علی علاقه‌بند. مؤسسه انتشارات امیرکبیر، چاپ چهل و یکم.

یزدانی، عفت؛ سلیمان پور عمران، محبوبه. (۱۳۹۶). رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با کیفیت تدریس اساتید دانشگاه از دیدگاه دانشجویان علوم پزشکی. مجله علوم پزشکی خراسان

شمالی. ۹(۴)، ۸۹-۸۲.

- http://journal.nkums.ac.ir/browse.php?a_id=1317&sid=1&slc_lang=fa
- Alipour, F. H. (2011). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 421-428. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.083
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120. <https://www.jstor.org/stable/2780243>
- Cruickshank, V. (2017). The influence of school leadership on student outcomes. *Open Journal of Social Sciences*, 5(9), 115-123. <https://eprints.utas.edu.au/24913/>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. In *International handbook of leadership for learning* (pp. 469-485). DOI: 10.1007/978-94-007-1350-5_27
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York (McGraw-Hill Book Company)
- Ozkan, H., Dalli, M., Bingol, E., Metin, S. C., & Yarali, D. (2014). Examining the relationship between the communication skills and self-efficacy levels of physical education teacher candidates. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 440-445. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.228>
- Pike, A. (2018). Managing Canine Aggression in the Home. *Veterinary Clinics: Small Animal Practice*, 48(3), 387-402. DOI: 10.1016/j.cvsm.2017.12.006
- Schleicher, A. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD Publishing. 2, rue Andre Pascal, F-75775 Paris Cedex 16, France. <https://eric.ed.gov/?id=ED533757>
- Shelef, L., Korem, N., Yavnai, N., Yedidya, R., Ginat, K., Shahar, G., & Yacobi, A. (2018). Depression and impulsiveness among soldiers who died by suicide: a psychological autopsy study. *Journal of affective disorders*, 235, 341-347. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165032717322073>

- Sirbu, C. C., & Tonea, E. (2015). Teachers' management roles in the development of communication skills. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 3948-3952.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1138>
- Vatankhah, H., Daryabari, D., Ghadami, V., & Naderifar, N. (2013). The effectiveness of communication skills training on self-concept, self-esteem and assertiveness of female students in guidance school in Rasht. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 885-889.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.667>
- Vilkinas, T., Leask, B., & Rogers, T. (2007). *Enhancing Higher Education, Theory and Scholarship*.

