

## عوامل مؤثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاچا

کریم اسکندری<sup>۱</sup>، نقی قصابی خوشه مهر<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاچا مستقر در تهران می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، فرماندهان گردان‌ها و گروهان‌های مراکز آموزشی و فرهنگی نزاچا مستقر در تهران به تعداد ۸۲ نفر است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای است که پس از سنجش روایی و پایایی آن در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. بدین ترتیب که برای طبقه‌بندی، تلخیص و تفسیر داده‌ها از روش آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش آماری استنباطی (آزمون اسپیرمن، I پیرسون و رگرسیون گام به گام) استفاده شد. نتایج حاصل بیانگر عدم وجود همبستگی معنادار بین ویژگی‌های جمعیت شناختی و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاچا مستقر در تهران، و وجود همبستگی معنادار بین عوامل فردی، سازمانی و محیطی و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاچا می‌باشد؛ همچنین در گام اول تحلیل، عوامل فردی ۲۸ درصد و در گام دوم، عوامل محیطی به همراه عوامل سازمانی، در مجموع ۳۵ درصد، قادر هستند از واریانس مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاچا مستقر در تهران را پیش‌بینی کنند.

**واژه‌های کلیدی:** مهارت‌های ارتباطی، مهارت کلامی، مهارت شنود، مهارت بازخورد

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - مدرس دانشگاه پیام نور

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - مدرس دانشگاه

## ۱- مقدمه

در عصر حاضر، روابط انسانی، توسعه مهارت عملی است تا به شخص بیاموزد که چگونه خویشتن را با محیط اجتماعی خود سازگار کند. مهارت انسانی یعنی برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگر تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد (قرایی، ۱۳۸۶: ۴). روابط انسانی حاکم بر محیط کار از جمله عواملی است که سازمان را به مجموعه‌ای از افراد همگن و هم‌فکر تبدیل می‌کند تا در روابط متقابل آنان اثر گذارد. در سازمان‌ها و مراکز آموزشی نظامی، هر چقدر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان مراکز با نیازهای سربازان و پیشرفت‌های علمی منطبق باشند، موفقیت فرد و سازمان بیشتر می‌شود (نجف‌بیگی، ۱۳۸۳). فرماندهان برای اینکه بتوانند کارکنان پایور و وظیفه را با موفقیت توانمند سازند، باید فنون مهارت‌های ارتباطی را دارا باشند. توانمندسازی و در عین حال بهره‌برداری از تمامی ظرفیت منابع انسانی سازمان، یکی از پرچالش‌ترین برنامه‌هایی است که می‌تواند در مراکز آموزشی و فرهنگی نذاجا اجرا شود. به دلیل اهمیت موضوع، فرماندهان از طریق ایجاد کانال‌های ارتباطی به توانمندسازی روانشناختی سربازان پرداخته و میزان انگیزه آموزشی آنان را برای ارتقای سطح توانایی‌ها و استعدادهای بالقویشان در کلاس‌های آموزشی و رزمی مراکز آموزشی افزایش می‌دهند. بنابراین یکی از عوامل اساسی و مهم در ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی و توان رزمی فرماندهان، بی‌تردید آموزش و بهسازی آن‌ها می‌باشد؛ چرا که آموزش کافی و لازم، فرماندهان را در کاربرد تجهیزات و سربازان را در اجرای فرمان‌های صادره، ورزیده می‌نماید. فرآیند بررسی‌ها و بازدیدهای متعدد آموزشی این واقعیت را آشکار ساخته که فرماندهان لایق، باسواد، آشنا به فنون مدیریت و آگاه به توانایی‌ها، مقدرات و محدودیت‌های یگان، دلسوز، متعهد و در نهایت فرماندهانی با مهارت‌های ارتباطی قوی، به مراتب موفقیت‌های چشم‌گیرتری کسب نموده و به تبع آن حوادث، تلفات و خسارات کمتری، نسبت به یگان‌های مشابه خود، خواهد داشت (اسکندری، ۱۳۸۹). بنابراین در محیط نظامی عصر حاضر، مراکز آموزشی و فرهنگی نذاجا به فرماندهانی نیاز دارند که با ایجاد ارتباط دو جانبه مثبت همراه با حسن تفاهم و احساس رضایت متقابل و با تأمین نیازهای مادی و معنوی سربازان سبب ایجاد تفاهم، احساس رضایت و خرسندی متقابل سربازان با یکدیگر شده و زمینه انگیزش و رشدیافتگی افراد را در جهت رسیدن به اهداف نظامی و آموزشی فراهم سازند. مراکز آموزشی و فرهنگی نذاجا مستقر در تهران نیز همانند دیگر سازمان‌ها، به

مدیران و فرماندهانی نیاز دارند که با داشتن مهارت‌های ارتباطی مؤثر در مراکز آموزشی، رضایت و خرسندی کارکنان پایور و وظیفه را فراهم کنند و با ایجاد ارتباطی مؤثر، سازمان را در نیل به اهداف خود یاری رسانند. وجود چنین رابطه‌ای زمانی تحقق پیدا می‌کند که فرماندهان از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار باشند. مراکز آموزشی و فرهنگی کل نیروهای مسلح با برخورداری از یک مدیریت کارآمد و در عین حال با داشتن تسلط کافی فرماندهان این مراکز بر مهارت‌های ارتباطی می‌توانند به اهداف خود برسند، و ضمن تلاش در جهت برخورداری از ویژگی‌های مهارت ارتباطی به عنوان یک مرکز آموزشی پیشرو در امر آموزش سربازان معرفی شوند. بنابراین اهمیت ایجاد ارتباط مؤثر فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نازجا مستقر در تهران، بیشتر احساس می‌شود. در این تحقیق، تلاش شده تا به استناد نظریه‌ها و تحقیقات صورت گرفته، عوامل مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی بررسی شود. وجود روش‌های سنتی در مراکز آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران و نارسایی این روش‌ها در ارائه آموزش‌های جدید به سربازان و با توجه به اینکه هم اکنون تلاش در جهت ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان در قلمرو مکانی مورد نظر به عنوان یک نیاز شناخته می‌شود و موضوع جدیدی می‌باشد و همچنین به دلیل کمبود پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با موضوع مهارت‌های ارتباطی فرماندهان در ارتش جمهوری اسلامی ایران، این موضوع نیازمند بحث بیشتری می‌باشد.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

کلمه «ارتباطات» از لغت «ارتباط» مشتق شده است. این لغت در زبان لاتین به معنی عمومی کردن یا در معرض عموم قرار دادن است. ارتباطات تفهیم، تفاهم و تسهیم تجارت و دانسته‌های خود است با دیگران (فرهنگی، ۱۳۸۶: ۸-۹). چارلز کولی<sup>۱۱</sup>، یکی از مشهورترین پژوهشگران این رشته، ارتباط را سازوکاری می‌داند که از خلال آن روابط انسان‌ها برقرار می‌شود و بسط می‌یابد (گروه پدیدآوران، ۱۳۸۶: ۳). ادوین امری: در کتاب «مقدمه‌ای بر ارتباطات جمعی» برای ارتباط این تعریف را ارائه می‌دهد؛ ارتباط عبارت است از: «فن انتقال اطلاعات و افکار و رفتارهای انسانی از یک شخص به شخص دیگر» (بدرقه، ۱۳۸۳: ۴۷). اهمیت ارتباطات در یک سازمان، مورد تأکید صاحب‌نظران است. در واقع ارتباط، وسیله‌ای است که افراد یک سازمان را به منظور رسیدن به اهداف مشترک پیوند می‌دهد.

پدید آوردن این پیوند، نقش بنیادی ارتباط در سازمان به شمار می‌آید و به راستی کوشش گروهی بدون ارتباطی که پدید آورنده هماهنگی و دگرگونی در کار است، ناممکن می‌نماید (محمدی، ۱۳۸۷: ۱۶۱). برقراری ارتباطات خوب، برای عملکرد سازمان در سطح عالی و کسب بیشترین سود از با ارزش‌ترین منبع مدیریت (یعنی افراد)، ضروری است (رضائیان، ۱۳۸۰: ۲۲۰). مک‌گریگور خاطر نشان می‌کند که تمام کنش‌های متقابل اجتماعی مستلزم ارتباط است و بدون کنش متقابل، سازمانی وجود نخواهد داشت؛ از این رو باید بپذیریم که حجم ارتباطات در سازمان بزرگ مدیر قابل تصور است (ترواوا و نیویوت، ۱۳۷۱: ۲۹۰).

ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن می‌باشد و می‌توان گفت که ارتباطات مهمترین عامل توسعه و تعالی انسانی است (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۲). به عبارت دیگر ارتباطات برای موفقیت یک انسان امری حیاتی می‌باشد. همان‌طور که ارتباطات برای انسان حیاتی است، برای انجام عملیات سازمانی یا به عبارت بهتر برای شکل‌گیری و بقای سازمان نیز حیاتی می‌باشد. هربرت سایمون می‌گوید: «بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت و به همین علت می‌توان گفت امکان تأثیر گروه بر رفتار فرد نیز غیر ممکن خواهد بود.» مدیران از طریق ارتباطات هماهنگی ایجاد و کارکنان را هدایت می‌کنند، برنامه‌ریزی و کنترل را انجام می‌دهند. همان‌طور که ارتباطات یکی از مهمترین ارکان پدیدار شدن سازمان‌هاست، عامل تداوم بخش حیات آن نیز می‌باشد (مرتضوی و مهربان، ۱۳۸۳: ۱۲۴).

در واقع ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد (اسکندری، ۱۳۸۹). مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است. از این‌رو مدیران باید از چگونگی فرآیند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۶۷). به این ترتیب یکی از مهمترین مهارت‌های مدیران در عصر حاضر، مهارت ارتباطی است و باید نسبت به آن توجه ویژه‌ای صورت گیرد (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۱).

ارتباطات یک مهارت بسیار مهم مدیریتی و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است. از طریق ارتباطات است که مدیران روابط بین اشخاص را برقرار می‌سازند و حفظ می‌کنند (ایران‌نژادپاریزی، ۱۳۸۵: ۳۲۰). ارتباطات کامل زمانی تحقق می‌یابد که عقیده یا نظریه‌ای که منتقل شده باعث شود که گیرنده، تصویری از آن را در ذهن خود ایجاد نماید و این درست همانند تصویری باشد که در ذهن فرستنده یا دهنده پیام است (جواهری، ۱۳۷۹: ۷۹).

ارتباط مؤثر<sup>۳</sup> یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است؛ چرا که اطلاعات به عنوان یک وارده مهم در نظام سازمانی در سایه ارتباطات مؤثر وارد سازمان می‌شود و بسان خون در رگ‌های سازمان جریان می‌یابد (مقیم، ۱۳۸۵: ۳۱۱). ارتباطات مؤثر نه تنها کلید فتح تمام درهای بسته در جهان است، بلکه فعالیتی اجتناب‌ناپذیر و الزام‌آور برای زندگی فردی، گروهی، سازمانی در تمام جوامع بشری می‌باشد (فرهنگی، ۱۳۸۳: ۹). ارتباطات مؤثر مستلزم آن است که افراد منظور شما را درست درک کنند و پاسخ آن‌ها به نحوی باشد که جریان تبادل اطلاعات را در مسیری که مدنظر شماست، پیش ببرد (هلر، ۱۳۸۳: ۶). بنابراین ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند که آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند. در سازمان‌های امروزی که همزمان با پیچیده‌تر شدن فزاینده زندگی، مشکلات جدیدی برای انسان پدید آمده است، اهمیت ارتباطات بیشتر می‌شود. در چنین سازمان‌هایی ارتباطات یکی از مهمترین عوامل توسعه و تعالی و موفقیت انسان است (دعایی، ۱۳۷۳: ۲۶). سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل اهداف بنیانی فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند. بدیهی است که در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آن‌ها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران است. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده سازمان عامل مؤثری است (رضاییان، ۱۳۷۹: ۲۸۴). ارتباطات اثربخش وقتی برقرار می‌شود که معنای مورد نظر منبع پیام و معنایی که دریافت‌کننده درک کرده است، یکی باشند. این گونه برقراری ارتباط باید در ارتباطات میان اشخاص به عنوان هدف مدیریت تلقی شود، اما همیشه به دست نمی‌آید. ارتباطات کاراً وقتی تحقق می‌یابد که کمترین منابع برای ارسال پیام صرف شود (شرمه‌ورن و دیگران، ۱۳۸۷: ۲۸۹). به طور کلی «ارتباطات» زمانی «اثربخش» خواهد بود که گیرنده، منظور فرستنده را به خوبی درک کند. اگر بنا به عللی فرستنده نتواند منظور خود را به گیرنده برساند، ارتباطات اثربخش نخواهد بود. مدیران و فرماندهان در هنگام ارتباطات باید به ویژگی‌های لازم ارتباطات اثربخش سازمان توجه نمایند. هشت ویژگی ارتباطات در انواع سازمان‌ها، به شرح زیر است:

۱. مدیر یا فرمانده باید به ارتباطات اهمیت بدهد: اگر مدیر یا فرمانده با گفتار و کردار، خود را متعهد به ارتباطات بداند، بقیه کارکنان هم از او پیروی خواهند کرد.
  ۲. یکی بودن گفتار و کردار: گفتار فرمانده و آنچه که می‌گوید باید با عملش یکی باشد.
  ۳. ارتباطات یک تعهد دو جانبه است: علاوه بر ارتباطات، فرمانده باید شرایطی فراهم کرد که کارکنان و سربازان بتوانند با آزادی کامل، خواسته‌ها و نیازهای خود را مطرح کنند.
  ۴. تأکید بر ارتباطات رو در رو: ارتباطات رو در رو، بیشترین اطلاعات را به اعضای سازمان می‌دهد.
  ۵. مشارکت در مسئولیت به هنگام ارتباطات: هر مدیر یا فرماندهی مسئولیت دارد، هر گونه تغییرات و جزئیات سازمان را به اطلاع کارکنان برساند.
  ۶. رساندن خبرهای ناگوار: همه مسایل و مشکلات سازمان باید به اطلاع کارکنان برسد.
  ۷. پیام باید در خور شنونده باشد: مدیر یا فرمانده باید توجه کند که به چه گروهی و با چه وسیله‌ای پیام را ارسال می‌کند.
  ۸. ارتباطات یک فرآیند دایمی است: شرکت‌های موفق و به اصطلاح پیشرو، ارتباط با اعضای سازمان را به عنوان یک فرآیند مهم و سرنوشت ساز مدیریت به حساب می‌آورند (احمدی، ۱۳۸۶: ۲۰۲-۲۰۳).
- «هنری مینتزبرگ» عامل ارتباطات را به عنوان یکی از مهمترین عوامل در ایفای نقش مدیران و فرماندهان بیان می‌کند. با استقرار کانال ارتباطی صحیح بین فرماندهی و سربازان پنج هدف زیر تحقق می‌یابد:
۱. رهنمودهای مشخصی برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف به سربازان ارائه می‌شود.
  ۲. سربازان از عملیات و رویه‌های پادگان مطلع می‌شوند.
  ۳. به سربازان آموزش داده می‌شود که چرا وظیفه آن‌ها در محیط آموزش اهمیت دارد.
  ۴. سربازان در مورد عملکرد و اینکه چگونه کارشان به پیشرفت سازمان کمک کند، بازخورد لازم را به دست می‌آورند.

۵. اطلاعات لازم به منظور آگاهی بر اهداف سازمانی در اختیار کارکنان پایور و وظیفه قرار می‌گیرد (پایگاه اینترنتی راهکار مدیریت، ۱۳۸۷).

مهارت ارتباطی یکی از مهارت‌های مهم و به منزله ابزار کار مدیران آموزشی است که در موفقیت و اثربخشی آنان تأثیر بسزایی دارد (اشرفی، ۱۳۷۴). مهارت‌های ارتباطی شامل؛ مهارت‌های گوش دادن، ترغیب کلامی (شفاهی) و بازخوردادن می‌شوند که عبارتند از:

۱. **مهارت ارتباطی شنود:** مفهوم خوب گوش دادن نه تنها کلید ادراک، فهم و تعقل ما بوده و در فرآیندهای ادراکی، آموزشی و یادگیری انسان تأثیر مستقیم و تعیین کننده دارد، بلکه بالاتر و مهمتر اینکه، یکی از ابزارهای اساسی برای تکامل انسان و اکتساب ارزش‌های معنوی است (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۳: ۲۵). اهمیت دادن به هنر خوب گوش دادن یعنی استفاده درست، مناسب و بجا از این استعداد خدادادی در انسان؛ همین کافی است که قرآن مجید خوب گوش دادن را یکی از مهمترین راه‌های دریافت حق، تعقل و رستگاری اعلام کرده (قرآن مجید، ۲: ۷۱).

**الف. گوش دادن:** گوش دادن عبارت است از: «فرآیند شنیدن و انتخاب، جذب و سازماندهی، به خاطر سپردن و دادن پاسخ‌های مشخص به محرک‌های شنیداری و غیر کلامی».

**ب. شنود مؤثر:** فرآیند کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام‌های کلامی را به طور فعال، شنود مؤثر می‌گویند (رضائیان، ۱۳۷۴: ۲۴۳).

**ج. مهارت شنیداری:** یک فرمانده باید گوش دادن به حرف‌های سربازان را یاد بگیرد؛ چرا که اطلاعات حاصل از آن بسیار مهم است. او باید این کار را به شکل مؤثر انجام دهد، زیرا گوش دادن مؤثر، کاری فعال است تا منفعل. در گوش دادن منفعل شخص مثل یک ضبط صوت عمل کرده و تنها به جذب اطلاعات داده شده می‌پردازد. اما در گوش دادن فعال فرد باید کوشش کند، تا به جای شنیدن، آنچه که خود دوست دارد از کلام گوینده بهرمنند شود و منظور اصلی او را از گفته‌هایش بفهمد. او باید همه کارهای لازم را به منظور دریافت معنا و مفهوم مورد نظر گوینده انجام دهد (رابینز، ۱۳۸۷: ۱۶۷).

۲. **مهارت‌های ارتباطی کلامی:** ارتباط کلامی در بردارنده گفتار و محتوای کلام فرد هستند. این نوع از ارتباط را می‌توان به طور خلاصه چنین تعریف کرد: «انتقال، افکار،

احساسات، خواسته‌ها و آنچه در ذهن ما می‌گذرد به مخاطب یا مخاطبان خود و متقابلاً شنیدن افکار، احساسات آن‌ها.»

**۳. مهارت‌های ارتباطی بازخورد<sup>۴</sup>:** بازخورد سازوکاری را گویند که ما را به طرف هدف هدایت می‌کند. در واقع هر نوع پاسخی که به کسی می‌دهید تا او را به طرف هدف هدایت کنید بازخورد است. نمود بازخورد، «مثبت» یا «منفی» می‌باشد. بازخورد منفی هنگامی داده می‌شود که به عللی، پیشرفت عملکرد یا رفتار از مسیر هدف منحرف شده باشد که با دادن اطلاعات لازم دوباره عملکرد یا رفتار را باید به سوی هدف برگرداند. اگر بازخورد مثبت باشد، احتمالاً همراه با خوشحالی و ابراز عواطف مثبت است.

امروزه علی‌رغم تغییرات چشمگیر در معادلات جهانی، اقتدار و قدرت یک کشور در گرو بنیۀ دفاعی مناسب آن است و نقش نیروی نظامی در تأمین امنیت لازم برای پیشبرد امور داخلی و خارجی انکارناپذیر است (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۸۸). اگر به ارتش به مثابه یک سازمان خاص حکومتی نگاه شود، در آن صورت باید به وضعیت مدیریتی و حقوقی نظامیان به عنوان حقوق بگیر حکومت توجه خاصی کرد. هر چند که فعالیت نظامیان هیچ سنخیتی با کار کارمندان ادارات دیگر حکومتی ندارد. به ویژه اینکه باید به فعالیت مدیریتی فرماندهان و عملکرد نظارتی فرماندهان جزء توجه کافی مبذول داشت. فعالیت فرماندهان عالی رتبه نظامی در درجه اول نه جنبه اداری دارد و نه مدیریتی، بلکه بسیار گسترده‌تر از آن است و بسیاری از جوانب را در بر می‌گیرد (ازغندی، ۱۳۷۴: ۲۹). از طرفی تغییرات سریع در عرصۀ نظامی، باعث دگرگونی در مدیریت سازمان‌ها گردیده است که آن نیز به نوبۀ خود کسب دانش و مهارت‌های جدید در زمینه‌های متناسب؛ از جمله مهارت‌های ارتباطی را برای فرماندهان نظامی ضروری می‌سازند. بدیهی است که هر قدر دانش و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با نیازهای نظامی و آموزشی، پیشرفت‌های علمی و تغییرات، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشند، موفقیت فرد و سازمان بیشتر می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۹: ۲۲). از این‌رو سازمان‌ها و پادگان‌ها برای بقای خود، به ارتباطات نیاز دارند و درک و شناخت بهتر از مهارت‌های ارتباطات انسانی، موجب ارتقای سازمانی می‌شود (هیگس و گولیت، ۱۳۷۶: ۱۲۶). در حال حاضر، روابط انسان، توسعه مهارت عملی است تا به شخص پیاموزد که چگونه خویشتن را با محیط اجتماعی خود سازگار سازد؟ مهارت انسانی، یعنی



قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران، تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد. امروزه پادگان‌ها و مراکز آموزشی نزاجا، نیاز به ارتباطات مناسب با سربازان را درک کرده‌اند، اما آنچه هنوز باقی مانده است، ناآگاهی نسبت به چگونگی و چیستی ارتباطات و همچنین نقشی است که ارتباطات در درون یک سازمان نظامی ایفا می‌کند. بنابراین باید در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا مستقر در تهران، تدابیر خاصی به آموزش و پرورش فرماندهان گروهان‌ها و گردان‌ها در راستای برقراری ارتباطات مؤثر با سربازان اندیشیده شود؛ چرا که تقویت و ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان، چارچوبی را برای سربازان مشخص کرده و رفتار و نگرش‌های سربازان را نسبت به آموزش‌های ارائه شده هماهنگ می‌نماید. فرماندهان مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا مستقر در تهران نیز از این قاعده مستثنا نیستند؛ چرا که هدف نهایی این مراکز، ارائه آموزش‌های رزمی و نظامی لازم برای سربازان دوره آموزش می‌باشد و دستیابی به این هدف با برقراری ارتباطات مؤثر و دو سویه میسر است. همچنین با توجه به این واقعیت که فرماندهان، عناصر عمده پیشبرد اهداف نظامی در ارتش می‌باشند باید بیش از افراد دیگر، دارای مهارت‌های قوی ارتباطی و ایجادکننده جو مطلوب در مراکز آموزشی باشند. با توجه به اینکه برگزاری دوره‌های آموزشی در هر سازمانی به منظور تغییر رفتار فراگیران آن دوره‌ها در جهت تحقق اهداف سازمانی است، در مراکز آموزشی سازمانهای نظامی نیز هدف از برگزاری دوره‌های آموزشی نظامی، تغییر و ایجاد رفتار مورد نظر و مطلوب در سربازان می‌باشد و موفقیت این دوره‌ها در گرو وجود ارتباط مؤثر و مناسب بین فرماندهان و سربازان می‌باشد. در صورتی چنین رابطه‌ای محقق می‌شود که فرماندهان از مهارت‌های ارتباطی برخوردار باشند. عوامل بسیاری بر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان مؤثر است که در تحقیق حاضر عوامل مؤثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزش با مطالعه کتب، مقالات، اسناد موجود و تحقیقات انجام شده در سه عامل؛ ۱. عوامل فردی، ۲. عوامل سازمانی، ۳. عوامل محیطی و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان نیز بر اساس نظریه «رابرت کاتز» در سه بعد؛ ۱. مهارت‌های کلامی، ۲. مهارت‌های شنود، ۳. مهارت‌های بازخورد تعریف گردیده است.

### ۳- پیشینه پژوهش

ارتش به مثابه یک نهاد اجتماعی با خصلت عملکرد چند گانه‌اش یکی از موضوعات مهم مطالعاتی و تحقیقاتی علوم اجتماعی غربی را تشکیل می‌دهد؛ در حالی که در جامعه ایرانی و حتی در حوزه دانشگاهی، نه تنها به بحث و بررسی ساختار و وظایف ارتش تمایلی ابراز نمی‌شود بلکه درباره نقش نظامیان در پویای تحولات سیاسی و اجتماعی تحقیق مستقلی در دست نیست (ازغندی، ۱۳۷۴: ۷). به هر حال در رابطه با مهارت‌های ارتباطی و جوانب آن تحقیقات چندی در خارج و داخل کشور انجام شده است که در اینجا به چند مورد از این تحقیقات اشاره می‌گردد:

۱. تحقیقی با عنوان «چرا مدیران در ایجاد روابط انسانی خود با کارکنان ناکام می‌ماند» که توسط رابینز در سال ۱۹۹۰ بر روی ۱۹۱ از مقامات ارشد اجرای مدیران شرکت‌ها و دانشگاه‌های بزرگ آمریکا که در مؤسسات مرکز رهبری خلاق در کارولینای شمالی صورت گرفت. نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان داد که نیمی از مدیران اجرای و ۳۰ درصد از مدیران ارشد از نظر رابطه با افراد، مسئله و مشکل دارند. همچنین یکی از نتایج این تحقیق نشان داد که دانشگاه‌ها در استخدام کارکنان از میان دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها به مهارت انسانی بیش از روابط فنی اهمیت می‌دهند. همچنین دریافتند که مدیران تنها با تکیه بر مهارت فنی نمی‌تواند از نظر فنی برای کافی باشد، بلکه مهم‌ترین روابط، ایجاد روابط انسانی است که باید از آن برخوردار باشند (اسکندری، ۱۳۸۹).

۲. تحقیقی با عنوان «ارتباط بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی» توسط زهرا هنزایی‌زاده در دانشگاه تهران و در سال ۱۳۸۰ انجام گرفت. هدف اصلی در این تحقیق، شناسایی رابطه بین پنج بعد جو سازمانی که عبارتند از: وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش، رضایت و توافق بر روی رویه‌ها و اثربخشی ارتباطات، با سه مهارت ارتباطی که شامل: مهارت کلامی، مهارت شنود، مهارت بازخورد مدیران سازمان تربیت بدنی است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون U من-ویتنی، آزمون کروسکال-والیس استفاده گردید. نتایج حاصل نشان می‌دهد که بین جو سازمانی و ابعاد آن با مهارت‌های ارتباطی (مهارت کلامی، مهارت شنود، مهارت بازخورد) مدیران سازمان تربیت بدنی رابطه معناداری وجود دارد (هنزایی‌زاده، ۱۳۸۰).

۳. تحقیقی با عنوان «بررسی مهارت‌های ارتباطی مدیران و رابطه آن با سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه فردوسی» توسط رمضانعلی منیدری در سال ۱۳۸۲ در دانشگاه فردوسی مشهد انجام گرفت. مهارت‌های ارتباطی از چهار مؤلفه: مهارت کلامی، مهارت شنود مؤثر، مهارت نوشتاری و مهارت اطلاع‌رسانی و سلامت سازمانی نیز از ابعاد هفت‌گانه: یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، مراعات، ساخت‌دهی، حمایت منابع، روحیه و تأکید علمی تشکیل یافته است. نتایج زیر به دست آمده است: الف. بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی دانشکده‌ها با اطمینان ۹۹ درصد رابطه معناداری وجود دارد؛ ب. بین میانگین نمرات مهارت‌های ارتباطی مدیران چهار گروه دانشکده‌ها تفاوت معناداری دیده نمی‌شود. اما همه مدیران صرف‌نظر از گروه‌بندی از لحاظ مهارت شنود مؤثر بیشترین امتیاز و از لحاظ مهارت اطلاع‌رسانی کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند؛ ج. بین میانگین نمرات سلامت سازمانی دانشکده‌های گروه‌های چهارگانه تفاوت معناداری دیده نمی‌شود. اما همه دانشکده‌ها صرف‌نظر از گروه‌بندی از لحاظ بعد تأکید علمی بیشترین امتیاز و از لحاظ بعد حمایت منابع کمترین امتیاز به دست آورده‌اند (منیدری، ۱۳۸۲).

۴. تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه دخترانه شهرستان نیشابور» توسط رضا خسروی در دانشگاه شهید بهشتی در سال ۱۳۸۲ انجام گرفت. روش تحقیق از نوع پیمایشی و برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی استفاده شده است. نتایج با اطمینان ۹۹ درصد به شرح زیر به دست آمده است: الف. بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه معناداری وجود دارد؛ ب. بین مهارت‌های کلامی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه معناداری وجود دارد؛ ج. بین مهارت‌های شنودی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه معناداری وجود دارد؛ د. بین مهارت‌های بازخوردی مدیران و تعهد سازمانی دبیران رابطه معناداری وجود دارد (خسروی، ۱۳۸۲).

#### ۴- چارچوب نظری پژوهش

در تحقیق حاضر برای بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاچا، با مطالعه کتب و مقالات مختلف و نظرخواهی از کارشناسان و خبرگان امر، عوامل مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان در سه عامل زیر در نظر گرفته شده است:

۱. عوامل فردی، شامل: به کار بردن زبان ساده، بهتر گوش دادن، مدیریت جریان پیام، درون‌یابی، رسیدگی به شکایات سربازان، ایجاد ارتباط تک به تک با سربازان، توجیه مؤثر سربازان.

۲. عوامل سازمانی، شامل: افزایش کانال‌های ارتباطی، ارتباطات بهتر از پایین به بالا، استفاده از بازخورد، تشویق به اعتماد متقابل.

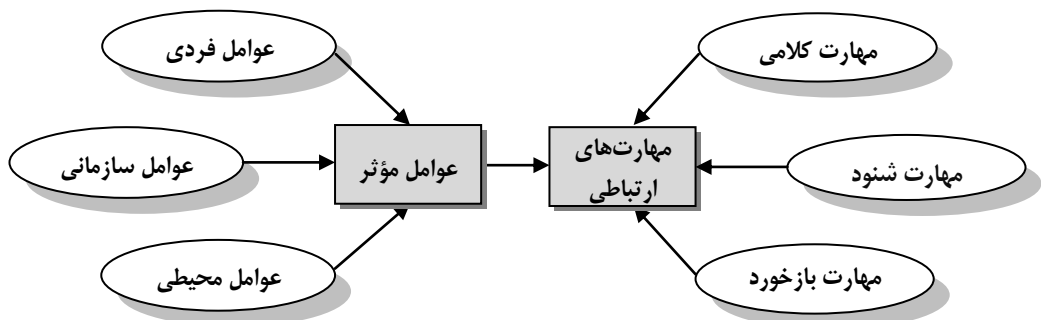
۳. عوامل محیطی، شامل: درک تفاوت‌های فرهنگی میان سربازان، شناخت نیازهای روانی سربازان، درک تفاوت‌های زبانی سربازان، شرایط حرارتی هوا، وضعیت امکانات بهداشتی و آموزشی.

و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان بر اساس نظریهٔ رابرت کاتز<sup>۱</sup> در سه بعد:

۱. مهارت‌های کلامی: یعنی گفتگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی و برگزاری نشست‌های مؤثر (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳: ۴۲)

۲. مهارت‌های شنود: یعنی توانایی مدیر در توجه به پیشنهادها یا سؤالات دیگران و درک آن‌ها (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳: ۴۲)

۳. مهارت‌های بازخورد: بازخورد فرآیندی است که از طریق آن دریافت‌کنندهٔ پیام، برقراری ارتباط را اعلام می‌کند و در پاسخ می‌گوید پیام اصلی را چگونه احساس می‌کند (شرمهون<sup>۲</sup>، ۱۳۹۹۳: ۴۷۶).



نمودار ۱. چارچوب نظری پژوهش

## ۵- فرضیه‌های پژوهش

۱. بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، سطح تحصیلات، سنوات خدمت) و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا رابطه وجود دارد.
۲. بین عوامل فردی و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا همبستگی وجود دارد.
۳. بین عوامل سازمانی و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا همبستگی وجود دارد.
۴. بین عوامل محیطی و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا همبستگی وجود دارد.
۵. عوامل فردی، سازمانی و محیطی سهم متفاوتی در پیش‌بینی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا همبستگی نزاجا دارند.

## ۶- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر روش، پیمایشی و از حیث هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، فرماندهان گردان‌ها و گروهان‌های مستقر در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا مستقر در تهران به تعداد ۸۲ نفر است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، کل جامعه آماری به عنوان نمونه آماری نیز در نظر گرفته شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه است؛ شامل پرسشنامه عوامل مؤثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی با ۲۵ سؤال و پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با ۲۱ سؤال که به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق حاضر تنظیم گردیده است.

جدول شماره (۱) تقسیم‌بندی سؤال‌های پرسشنامه

تعداد سؤال‌ها	شماره سؤالات	ابعاد	متغیرها
۲۵	سؤال ۱-۱۲	۱. عوامل فردی	عوامل مؤثر (متغیر مستقل)
	سؤال ۱۳-۱۸	۲. عوامل سازمانی	
	سؤال ۱۹-۲۵	۳. عوامل محیطی	
۲۱	سؤال ۱-۱۰	۱. مهارت‌های کلامی	مهارت‌های ارتباطی (متغیر وابسته)
	سؤال ۱۱-۱۶	۲. مهارت‌های شنود	
	سؤال ۱۷-۲۱	۳. مهارت‌های بازخورد	

پرسشنامه با استفاده از رویی صوری تأیید گردید و برای برآورد پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید و با استفاده از نرم افزار Spss مقدار آزمون آلفای کرونباخ برای سؤال‌های عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی، بر مهارت‌های ارتباطی پرسشنامه به ترتیب ۰/۷۱۲، ۰/۵۲۹ و ۰/۷۷۴ و برای سؤال‌های مهارت‌های ارتباطی پرسشنامه ۰/۷۳۴ به دست آمد.

جدول شماره (۲) آزمون پایایی سؤال‌های پرسشنامه

	فراوانی	درصد
Valid	۳۰	۱۰۰/۰
Excluded	۰	۰
total	۳۰	۱۰۰/۰

### Reliability Statistics

Variable	Cronbachs Alpha	N of Items
عوامل فردی	۰/۷۱۲	۱۲
عوامل سازمانی	۰/۵۲۵	۶
عوامل محیطی	۰/۷۷۴	۷
مهارت‌های ارتباطی	۰/۷۳۴	۲۱

### ۷- روش تجزیه و تحلیل داده‌های آماری

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از پرسشنامه‌هایی که به روش‌های توصیفی و استنباطی جمع‌بندی گردیده، استفاده شده است.

برای آزمون فرضیه ۱ از آزمون همبستگی اسپیرمن و برای آزمون فرضیه‌های ۲ و ۳ و ۴ از آزمون همبستگی  $r$  پیرسون و برای آزمون فرضیه ۵ از آزمون رگرسیون گام به گام مورد استفاده قرار گرفت.

### جدول شماره (۳) آمارهای توصیفی متغیرهای تحقیق

	مهارت‌های کلامی	مهارت‌های شنود	مهارت‌های بازخورد	مهارت‌های ارتباطی فرماندهان
تعداد	۸۲	۸۲	۸۲	۸۲
بدون پاسخ	۰	۰	۰	۰
میانگین	۸۲/۲۰۲۵	۸۲/۱۳۲۶	۸۴/۲۹۸۸	۸۴/۲۱۳۴
انحراف معیار	۱۲/۳۰۱۳۸	۱۳/۶۰۵۲۷	۱۱/۵۵۱۸۱	۸/۹۹۰۴۰
مینیمم	۵/۰۰	۵۰/۰۰	۵۰/۰۰	۵۲/۰۰
ماکزیمم	۱۰۰/۰۰	۱۰۰/۰۰	۱۰۰/۰۰	۱۰۰/۰۰

جدول شماره (۴) آزمون اسپیرمن برای تعیین همبستگی ویژگی‌های جمعیت شناختی و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزا

نتیجه آزمون	سنوات خدمت	سطح تحصیلات	سن	متغیر	
رد فرضیه	۰/۰۷	-۰/۰۰۳	۰/۰۵	مهارت‌های ارتباطی	فرضیه ۱

جدول شماره (۵) آزمون  $\chi^2$  پیرسون برای تعیین همبستگی عوامل فردی و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزا

نتیجه آزمون	کل مهارت‌های ارتباطی	مهارت‌های بازخورد	مهارت‌های شنود	مهارت‌های کلامی	متغیر	فرضیه‌ها
تأیید	۰/۴۳**	۰/۴۵**	۰/۳۱**	۰/۲۴*	عوامل فردی	فرضیه ۲
تأیید	۰/۴۳**	۰/۴۶**	۰/۴۱**	۰/۱۸	عوامل سازمانی	فرضیه ۳
تأیید	۰/۵۴**	۰/۴۱**	۰/۶۷**	۰/۲۳*	عوامل محیطی	فرضیه ۴

\*  $p < 0/05$  , \*\*  $p < 0/01$

جدول شماره (۶) آزمون رگرسیون گام به گام برای تعیین تأثیر عوامل فردی، سازمانی و محیطی بر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزا

ردیف	B	B	t	Sig	R	R2	R2 سازگار شده
۱	عوامل فردی	۰/۸۳	۰/۵۴	۵/۸۱	< ۰/۰۰۱	۰/۵۴	۰/۲۸
۲	عوامل محیطی	۰/۶۹	۰/۴۵	۴/۷۹	< ۰/۰۰۱		
	عوامل سازمانی	۰/۹۵	۰/۲۸	۳/۰۶	< ۰/۰۰۳	۰/۶۱	۰/۳۵



جدول شماره (۷) نتایج جدول آنوای تحلیل رگرسیون گام به گام

		مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری	
۱:	رگرسیون	۱۳۷۰/۸۷۳	۱				فرضیه ۵
	باقی مانده	۳۲۴۸/۷۰۳	۸۰	۱۳۷۰/۸۷۳	۳۳/۷۵۸	۰/۰۰۰a	
	کل	۴۶۱۹/۵۷۶	۸۱	۴۰/۶۰۹			
۲:	رگرسیون	۱۷۱۶/۹۸۷	۲				
	باقی مانده	۲۹۰۲/۵۸۹	۷۹	۸۵۸/۴۹۳	۲۳/۳۶۶	۰/۰۰۰b	
	کل	۴۶۱۹/۵۷۶	۸۱	۳۶/۷۴۲			

#### ۸- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

طبق جدول شماره ۴، نتایج حاصل از ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد که بین ویژگی‌های جمعیت شناختی (سن، سطح تحصیلات، سنوات خدمت) و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا مستقر در تهران، همبستگی آماری معناداری وجود ندارد. پس فرضیه  $H_0$  تأیید و فرضیه  $H_1$  رد می‌گردد.

طبق جدول شماره ۵، به منظور بررسی همبستگی بین عوامل مؤثر (عوامل فردی، سازمانی و محیطی) و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا، از ضریب همبستگی  $r$  پیرسون استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که بین عوامل مؤثر (عوامل فردی، سازمانی و محیطی) و مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنود، بازخورد) فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا، همبستگی آماری مثبت معناداری وجود دارد؛ به عبارت دیگر با افزایش عوامل مؤثر (عوامل فردی، سازمانی و محیطی)، مهارت‌های ارتباطی فرماندهان در مراکز آموزشی و فرهنگی نزاجا مستقر در تهران نیز افزایش می‌یابد.

طبق جدول شماره ۶ و ۷، به منظور پاسخ‌گویی به فرضیه ۵ از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد. نتایج حاصل نشان می‌دهد که در گام اول تحلیل، عوامل فردی وارد معادله

رگرسیون شده است. عوامل فردی قادر است ۲۸ درصد از واریانس مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نژا را پیش‌بینی کند ( $F=33/75$  &  $P< 0/001$ ). در گام دوم تحلیل عوامل محیطی به همراه عوامل سازمانی، در مجموع قادرند ۳۵ درصد از مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نژا را پیش‌بینی کند ( $F=23/36$  &  $P< 0/001$ ).

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که تقویت عوامل فردی و سازمانی و محیطی موجب ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نژا می‌شود؛ از این رو تلاش در جهت تقویت مهارت‌های ارتباطی فرماندهان، موجب ایجاد ارتباطات مؤثر با سربازان دوره آموزشی می‌شود و این خود زمینه‌ای برای رشد و توسعه مراکز آموزشی و فرهنگی نژا خواهد شد. بنابراین پیشنهاد می‌شود فرماندهان موارد زیر را جهت تقویت مهارت‌های ارتباطی خود با سربازان دوره آموزشی مد نظر قرار دهند:

**۱. تقویت مهارت‌های ارتباطی فرماندهان:** مراکز آموزشی و فرهنگی نژا باید در زمینه برقراری ارتباطات مؤثر فرماندهان با سربازان، کلاس‌های آموزشی برگزار کنند و از استادان مدیریت و روان‌شناسان با تجربه در این حوزه دعوت به عمل آورد. بهره‌گیری از مشاوران ارتباطی و روان‌شناختی می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای شکوفای ابتکارات و خلاقیت فرماندهان در حمایت از سربازان دوره آموزشی باشند. ارتباط مستمر مراکز آموزشی و فرهنگی با مؤسسات و مراکز آموزشی عالی دانشگاهی و مدیریتی می‌تواند فرماندهان را برای تغییرات و تحولات رقابتی با رقبای و پیشرفت سازمان آشنا و آماده‌تر کند.

**۲. تقویت عوامل فردی مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان:** توجه به نتایج تحقیق نشان می‌دهد، برای ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نژا باید عوامل فردی مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان را افزایش داد. برای این منظور می‌توان با ایجاد زمینه‌های لازم نسبت به رشد، آموزش و تقویت مهارت‌های ارتباطی فرماندهان همت گمارد. این امر از طریق استفاده فرماندهان از زبان ساده در هنگام گفتگو با سربازان، بهتر گوش دادن به شکایات و درد و دل‌های سربازان و سعی در ایجاد ارتباط تک به تک با سربازان امکان‌پذیر است.

**۳. تقویت عوامل سازمانی مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان:** توجه به نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که بین عوامل سازمانی و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان همبستگی معناداری وجود دارد. از این رو توصیه می‌شود که فرماندهان در هنگام برقراری ارتباط با سربازان دوره آموزشی از کانال‌های ارتباطی متفاوت از جمله استفاده از صندوق پیشنهادهای و یا استفاده از بولتن‌های داخل گروهان و گردان، با گشت زدن در بین سربازان از مشکلات آنها جويا شود؛ اختصاص دادن زمان خاص برای سربازان، موجب تقویت مهارت‌های ارتباطی خود با سربازان دوره آموزشی می‌شود.

**۴. تقویت عوامل محیطی مؤثر بر مهارت‌های ارتباطی فرماندهان:** توجه به نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که بین عوامل محیطی و مهارت‌های ارتباطی فرماندهان همبستگی معناداری وجود دارد. از این رو توصیه می‌شود با ایجاد زمینه‌های لازم نسبت به رشد و تقویت مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی همت گماشت؛ این امر از طریق درک تفاوت‌های فرهنگی سربازان در هنگام برخورد با آنها توسط فرماندهان، تلاش در جهت شناخت نیازهای روانی سربازان توسط فرماندهان، استفاده از وسایل آموزشی مرتبط با طرح درس در کلاس، استفاده از امکانات آموزشی نوین در هنگام آموزش امکان‌پذیر است.

## فهرست منابع

۱. آهنچیان، محمدرضا و منیدری، رمضانعلی، (۱۳۸۳). رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی، پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره دوازدهم، ص ۴۳.
۲. ازغندی، علیرضا، (۱۳۷۳)، ارتش و سیاست، تهران، نشر قومس، چاپ اول.
۳. اسکندری، کریم و نقی‌پورفر، ولی‌الله و بیگلو، لیلا و رنجبریان، رسول و ترابی‌نیا، صمد، (۱۳۹۲)، نقش مهارت‌های ارتباطی در دوران حکومت حضرت علی (ع)، دومین همایش ملی فرهنگ غدیر، تبریز، دانشگاه تبریز.
۴. اسکندری، غلامرضا و اسکندری، کریم و بیک‌زاد، جعفر و کردبچه، شیما، (۱۳۹۱)، تأثیر هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی، فصلنامه فراسوی مدیریت، تابستان ۱۳۹۱، دوره‌ی ۶، شماره ۲۱، صص ۱۰۵-۱۲۸.
۵. اسکندری، غلامرضا و اسکندری، کریم، (۱۳۸۹)، نقش مهارت‌های ارتباطی در ارتقای سازمانی: کنکاش‌های ارتباطی در تار و پود بنگاه، ماهنامه توسعه مدیریت، اسفند ماه، شماره ۸۴، صص ۵۲-۵۷.
۶. اسکندری، کریم، (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مرکز آموزشی (۰۲) شهید انشایی نزا، طرح پژوهشی، بنیاد نخبگان نیروهای مسلح.
۷. اسماعیلی، رحمت‌اله و همکاران، (۱۳۸۸)، آموزش رزم مقدماتی، تهران، آموزش و تأمین مرکز آموزش (۰۲) شهید انشایی نزا.
۸. اشرفی، بزرگ، (۱۳۷۴)، تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت زغال سنگ البرز شرقی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۹. الوانی، مهدی، (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، چاپ چهاردهم، نشر نی، تهران، ۲۶۷.
۱۰. احمدی، مسعود، (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات کوثر، چاپ اول.
۱۱. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، (۱۳۸۵)، اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر)، تهران، ناشر مدیران، چاپ اول.
۱۲. بدرقه، علی، (۱۳۸۳)، تکنولوژی آموزش، گرمسار، نشر دانشگاه آزاد واحد گرمسار، چاپ اول.

۱۳. تروا، رابرت، نیوپورت، (۱۳۷۱)، اصول مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه: عین‌الله علا، تهران، ناشر شرکت قلم، چاپ دوم.
۱۴. بزاز جزایری، احمد، (۱۳۸۲)، مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۶۲.
۱۵. جواهری، منوچهر، (۱۳۷۹)، مدیریت تحوّل، تهران، انتشارات دفتر همکاری علمی بین‌المللی وزارت آموزش و مدیریت، چاپ اول.
۱۶. خسروی، رضا، (۱۳۸۲)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه دخترانه شهرستان نیشابور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
۱۷. دعایی، حبیب‌الله، (۱۳۷۳)، ارائه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۵، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ص ۲۶.
۱۸. رابینز، استفن‌بی، (۱۳۸۷)، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، ترجمه: غلامحسین خالقانی، تهران: سازمان فرهنگی فرا، چاپ دوم.
۱۹. رضائیان، علی، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ سوم.
۲۰. رضائیان، علی، (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت، تهران، ۲۸۴.
۲۱. رضائیان، علی، (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوم.
۲۲. سایت ارتش جمهوری اسلامی ایران ([www.aja.ir](http://www.aja.ir))
۲۳. شرمهرون، جان‌آر، هانت، جمیزجی و ازبورن، ریچاردن، (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی زکلیلی و محمدعلی سبحان‌اللهی، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم.
۲۴. فرهنگی، علی‌اکبر، (۱۳۸۶)، ارتباطات انسانی، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دوازدهم، جلد اول.
۲۵. قرائی، امان‌الله، (۱۳۸۶)، مهارت‌های ارتباطی و رفتار سازمانی، قابل دسترس در وبسایت:

۲۶. گروه پدیدآوران، (۱۳۸۶)، مهارت‌های زندگی (۱)، تهران، دانشگاه پیام نور، چاپ دوم
۲۷. مرتضوی، سعید و مهربان، حمید، (۱۳۸۳)، بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران تعهد سازمانی، پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره شانزدهم.
۲۸. محمدی، محمد، (۱۳۸۷)، اصول و مبانی سازمان، مدیریت و سرپرستی، تهران، انتشارات آییژ، چاپ اول.
۲۹. میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۷۹)، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، نشر رامین، چاپ اول.
۳۰. میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۷۸)، اولین همایش راه‌کارهای ارتقای کیفی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش نیروهای مسلح، تهران، انتشارات دانشگاه امام علی(ع)،
۳۱. میرزانی اهرنجاتی، حسن، (۱۳۷۳)، مهارت و هنر گوش دادن، فصل‌نامه دانش و مدیریت، شماره ۲۴، ص ۱۲-۲۷.
۳۲. مقیمی، سیدمحمد، (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه، چاپ چهارم.
۳۳. منیدری، زهرا، (۱۳۸۲)، بررسی مهارت‌های ارتباطی مدیران و رابطه آن با سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه فردوسی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
۳۴. نجف‌بیگی، رضا، (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت، تهران، نشر معاونت پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ سوم.
۳۵. هلر، رابرت، (۱۳۸۳)، ارتباط مؤثر، سیدعلی میرزایی، تهران، انتشارات سارگل، چاپ دوم.
۳۶. هیکس، ه. ج. و گولیت، س. ر. (۱۳۷۶)، تئوری‌های سازمان و مدیریت: عناصر و فرآیند، ترجمه: کوپل کهن، تهران: نشر دوران، چاپ اول، جلد دوم.
۳۷. هنزایی‌زاده، رضاعلی، (۱۳۸۰)، ارتباط بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران.

38. Schermerhorn, John R. (1993) "Management for productivity", Fourth Edition, printed in the United States America.