

Designing the leadership model of line officers in order to reduce psychological disorders and desertion of soldiers (mixed research)

Hassan Ahmadi ¹ | Sadigheh Sadat Hashemi ²

Abstract

The purpose of this research is to design the leadership model of line officers in order to reduce desertion and the two disorders of aggression and depression of soldiers. To achieve this goal, mixed (exploratory) research was used. The statistical population of the research includes commanders, rank-and-file officers, and soldiers, 17 of whom were purposefully interviewed in the qualitative section, and 280 people were selected by proportional stratified sampling in the quantitative section. The data were collected using the leadership skills questionnaire, which was prepared based on qualitative findings, and aggression questionnaires by Bass and Perry (1992), Beck's depression (1961) and Ahmadi's desertion (2018). Qualitative data analysis was done with thematic analysis (theme) technique. In order to analyze quantitative data, structural equation model was used. The research shows the leadership model of line officers in four dimensions: leadership attitude (respect and respect for people), leadership behavior (taking time, justice, support and appreciation), leadership traits (appearance, discipline, personality, experience, expertise, verbal skills and intelligence). emotional) and finally the requirements of leadership (understanding individual differences and considering the conditions of each situation) and identified and showed that the attitude, behavior, traits and requirements of leadership significantly reduce desertion and the two disorders of aggression and depression of soldiers in training centers He becomes a soldier.

Keywords: Leadership, Desertion, Aggression, Depression, Soldiers.

51

Vol. 13
Autumn 2022

Research Paper

Received:
21 August 2021
Accepted:
29 June 2022
P.P: 29-52

ISSN: 2588-5162
E-ISSN: 2645-517x



DOR: 20.1001.1.25885162.1401.13.51.2.0

1. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran
Ahmadi.hasan9@gmail.com
2. Assistant Professor, Department of Human Resources Management, Amin University of Law Sciences



طراحی الگوی رهبری افسران صف به منظور کاهش اختلالات روان‌شناختی و فرار از خدمت سربازان (پژوهش آمیخته)

حسن احمدی^۱ | صدیقه سادات هاشمی^۲

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی رهبری افسران صف به منظور کاهش فرار از خدمت و دو اختلال پرخاش‌گری و احساس افسردگی سربازان است. برای نیل به این هدف، از پژوهش آمیخته (اکتشافی) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل فرماندهان، افسران صف و سربازان است که در بخش کیفی به طور هدف‌مند با ۱۷ نفر از آن‌ها مصاحبه شد و در بخش کمی، ۲۸۰ نفر به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه مهارت‌های رهبری، که براساس یافته‌های کیفی تهیه شده و پرسش‌نامه‌های پرخاش‌گری باس و پری (۱۹۹۲)، افسردگی بک (۱۹۶۱) و فرار از خدمت احمدی (۱۳۹۸) جمع‌آوری شدند. تحلیل داده‌های کیفی با تکنیک تحلیل موضوعی (تم) انجام شد. به منظور تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. پژوهش، الگوی رهبری افسران صف را در چهار بُعد نگرش رهبری (احترام و تکریم افراد)، رفتار رهبری (وقت‌گذاشتن، عدالت، حمایت‌گری و قدرشناسی)، صفات رهبری (ظاهر، دیسیپلین، شخصیت، تجربه، تخصص، مهارت کلامی و هوش هیجانی) و در نهایت اقتضائات رهبری (درک تفاوت‌های فردی و در نظر داشتن شرایط هر موقعیت) شناسایی کرده و نشان داد نگرش، رفتار، صفات و اقتضائات رهبری به‌طور معناداری، باعث کاهش فرار از خدمت و دو اختلال پرخاش‌گری و احساس افسردگی سربازان در مراکز آموزش سربازی می‌شود.

کلیدواژه‌ها: رهبری؛ فرار از خدمت؛ پرخاش‌گری؛ افسردگی؛ سربازان.

مقدمه

بر اساس اصل ۱۵۱ قانون اساسی - که دولت را موظف کرده برای همه افراد کشور، برنامه و امکانات آموزش نظامی را فراهم نماید؛ به طوری که همه افراد، همواره توانایی دفاع مسلحانه از کشور و نظام جمهوری اسلامی ایران را داشته باشند (قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۵۸، اصل ۱۵۱) - سربازان اجباری، بخش مهمی از بدنه فعال نیروهای مسلح ایران را تشکیل می‌دهند؛ در همین راستا استفاده بهینه از ظرفیت سربازان و وظیفه، از چالش‌های مهم کشور به حساب می‌آید (کاملی و پویان‌فر، ۱۳۹۹). اهمیت مدیریت صحیح سرمایه‌های انسانی این حوزه تا بدان‌جا است که در ماده ۱۹۵ قانون برنامه پنجم توسعه، صراحتاً بر «بهره‌گیری بهینه از فرصت خدمت و وظیفه عمومی برای ارتقای دانش، مهارت، ارتقای منزلت اجتماعی جامعه هدف ... ارتقای معنویت، انضباط اجتماعی، تقویت تعاملات سازنده و مهارت‌های حرفه‌ای، افزایش ظرفیت به‌کارگیری تخصصی سربازان و وظیفه، غنی‌سازی شغلی، ارتقای معیشت و منزلت اجتماعی آنان و نیز استفاده بهینه از مشمولان در سازندگی کشور» تأکید شده است (قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه، ۱۳۸۹). با این وجود بررسی‌ها نشان می‌دهند سربازان و وظیفه حین خدمت سربازی، با مسائل و مشکلاتی از قبیل مشکلات اقتصادی، درگیری با دیگران، عدم رضایت از خدمت و فشارهای روحی حین خدمت، فشارهای جسمانی ناشی از دوره آموزشی و ... روبه‌رو هستند که در بعضی موارد، به بروز برخی تخلفات یا اختلالات روان‌شناختی در آن‌ها منجر می‌شود. تجربه احساس تنهایی، عدم توانایی در حل مشکلات و برخورد ناموفق با آن‌ها و مسائلی از این دست، می‌تواند به مشکلات سازشی مانند آشفتگی‌های هیجانی، افزایش حساسیت، اضطراب، ناراحتی، تغییرات خلقی و افسردگی منجر شود (علی‌خاصی و ابراهیمی، ۱۳۹۳؛ نوری، فتیحی، سلیمی و سلطانی‌نژاد، ۱۳۹۱). این در حالی است که هر کشوری برای دفاع از تمامیت ارضی، حفظ استقلال، منافع ملی، برقراری نظم و امنیت عمومی، نیازمند نیروهای مسلح مقتدر، منضبط، آموزش‌دیده و کارآمد، به‌ویژه در بحران‌ها است.

اساس کار نیروهای مسلح، نظم و انضباط در بین این نیروها است. جرم فرار از خدمت از مهم‌ترین مواردی است که نه تنها موجب از بین رفتن نظم و انضباط در بین نیروهای مسلح می‌شود،

بلکه توان رزمی و آمادگی آن‌ها را نیز به شدت پایین می‌آورد. فرار از خدمت سربازی از جرایم شایع در نیروهای مسلح محسوب می‌شود؛ اما مجموعه تدابیر و دانش اعمال شده نسبت به این پدیده، تاکنون در پیش‌گیری از آن چندان کارساز نبوده و آن‌را هم‌چنان موضوعی درخور توجه باقی گذاشته است (کمالوند و همکاران، ۱۳۹۵).

از جمله دیگر مشکلات جدی که فرماندهان در یگان‌های نظامی با آن بسیار روبه‌رو هستند و از اهمیت شایانی برخوردار است، پرخاش‌گری سربازان تحت امر است. پرخاش‌گری در جامعه امروز، مسئله‌ای جدی است (پیکه^۱، ۲۰۱۸). روان‌شناسان، پرخاش‌گری را رفتاری می‌دانند که قصد آن، آزار رساندن (جسمانی یا کلامی) به فرد دیگر یا آسیب‌رساندن و نابود کردن دارایی دیگران است (قلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). برخی از سربازان وقتی وارد محیط‌های نظامی می‌شوند - محیط‌هایی که به دلیل تحمیل نظمی نو در زندگی فرد، تحریک‌کننده محسوب می‌شوند - نمی‌توانند با هر موقعیتی خود را سازگار سازند.

از طرفی در جامعه به اصطلاح مدرن و متمدن امروزی، از خستگی روانی و افسردگی به عنوان یک فاجعه بزرگ و یک هیجان غیرلذت‌بخش یاد شده است که توسط انسان‌ها به وفور تجربه می‌شود. افسردگی یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های بهداشت عمومی در جهان است (لی، جی، گرین، دوبار^۲، ۲۰۱۸). به اعتقاد صاحب‌نظرانی هم‌چون شاو (۱۹۸۷)، خستگی روانی مداوم، انزوا و غمگینی از ویژگی‌های محیط نظامی است و به دلیل بسته‌بودن محیط و وجود ارتباطات کم اجتماعی، تأخیر در یافتن دوستان جدید با احساس تنهایی، افسردگی و تنهایی اجتماعی در ارتباط است (سواری، ۱۳۹۲). هم‌چنین فریر و همکاران^۳ (۲۰۰۹) بر این باورند که خدمت در مناطق نظامی، با قراردادادن افراد در معرض استرس، می‌تواند تأثیرات روان‌شناختی مختلفی بر سربازان بگذارد. براساس بررسی‌ها، ۵۰ درصد از موارد خودکشی سربازان به دلیل افسردگی بوده است (علی‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۰).

در شرایطی که جوانان ایرانی، گریزی از خدمت سربازی اجباری ندارند و خدمت سربازی نیز به دلیل ماهیت انعطاف‌ناپذیر خود، ممکن است زمینه‌ساز پرخاش‌گری و افسردگی یا فرار از

1. Pike
2. Li, Ge, greene & dunbar
3. Ferrier & et al

خدمت باشد یا حداقل چندان خوشایند نباشد، بررسی عواملی که بتواند این محیط را خوشایند کرده و از آسیب‌های بالقوه آن بکاهد، بسیار ارزشمند است. یکی از عوامل مهمی که در این زمینه تأثیرگذار است، بدون تردید سبک رهبری فرماندهان است؛ چراکه بخش مهمی از شبکه روابط در سازمان، به رابطه بین مدیران و کارکنان مربوط است. ارتباطات، مبنای تمام زمینه‌های زندگی، از جمله فعالیت‌های آموزشی (سیربو و تونتا^۱، ۲۰۱۵) و عامل احیای سازمان و تداوم و پویایی آن است (علیپور، ۲۰۱۱) و برای آنکه ارتباطات اثربخش باشند، داشتن مهارت‌های ارتباطی^۲ برای مدیران اجتناب‌ناپذیر است. امروزه مراکز آموزشی، نیاز به ارتباطات با سربازان را درک کرده‌اند؛ اما آنچه هنوز باقی مانده است، ناآگاهی از چگونگی و چستی ارتباطات و هم‌چنین نقشی است که ارتباطات در درون یک سازمان نظامی ایفا می‌کند (اسکندری و خوشه‌مهر، ۱۳۹۴). در مورد خاص سربازان در مراکز آموزشی، این نکته قابل توجه است که بیشترین تعامل سربازان با افسران صف صورت می‌گیرد. آموزش سربازان در مراکز آموزشی، 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. از سوی دیگر، آنچه از نظریه‌ها و ادبیات موضوع ارتباطات برمی‌آید، بیانگر این است که ارتباط بین فرماندهان و پیروان آن‌ها، در حالت اثربخش خود، تا حد قابل توجهی از مهارت‌های رهبری فرماندهان نشأت می‌گیرد.

در همین راستا، پژوهش حاضر قصد دارد الگوی مناسب رهبری افسران صف را به منظور کاهش جرم فرار از خدمت، اختلالات روان‌شناختی افسردگی و پرخاش‌گری سربازان طراحی نماید و این هدف، با پاسخ‌دادن به دو پرسش زیر محقق می‌شود:

- الگوی مناسب رهبری افسران صف در کدام است؟
- ابعاد الگوی رهبری افسران صف، چگونه بر فرار از خدمت، پرخاش‌گری و احساس افسردگی سربازان اثر می‌گذارد؟

1. Sirbu & Tone
2. Communication skills

پیشینه پژوهش

برای فهم بهتر مهارت‌های رهبری افسران صف و با توجه به اینکه کمتر پژوهشی در پژوهش‌های پیشین، به صورت ریشه‌ای به بررسی این مسئله پرداخته است، این پژوهش در پی تدوین الگوی رهبری افسران صف است و در گام بعد، ارتباط ابعاد این الگو با فرار از خدمت، پرخاش‌گری و افسردگی سربازان بررسی می‌شود. در این راستا و با یادآوری دوباره این موضوع که ارتباط بین فرماندهان و پیروان آن‌ها، در حالت اثربخش خود، تا حد قابل توجهی از مهارت‌های رهبری فرماندهان نشأت می‌گیرد، پیشینه این پژوهش با محوریت تأثیر مهارت‌های ارتباطی و سبک‌های رهبری بر آموزش بررسی شده است.

در پژوهش مهدوی کیا و زارعی (۱۳۹۸)، ابعاد پنج‌گانه شخصیت (روان‌رنجوربودن، برون‌گرایی، انعطاف‌پذیری، دلی‌پذیری و مسئولیت‌پذیری) فرماندهان نظامی، به‌عنوان عوامل مرتبط در بروز یا عدم بروز تخلفات سربازان تحت امر شناسایی شدند. پژوهش‌های محبی، عبدالرحمانی و عبداللهی (۱۳۹۷) نشان داد که برای افسران ارشد، مسئولیت‌پذیری، تعهد (ایمان، باور و التزام عملی)، هوشمندی و تدبیر و برای افسران جزء، مسئولیت‌پذیری، برابری، توکل و قانون‌مداری، شاخص‌های ارتباطی مهم اخلاق حرفه‌ای هستند. گیوتاج و موغلی (۱۳۹۶) نشان دادند بین ابعاد مهارت‌های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان وظیفه، رابطه معناداری وجود دارد. کمالوند و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند که بین عوامل درون‌سازمانی (مدیریتی و تقنینی)، تبعیض در تعیین محل خدمت، آزار و اذیت سربازان ارشد و میزان طولانی‌بودن مدت خدمت نظام وظیفه، بیشترین تأثیر را بر فرار از خدمت سربازان دارند. نوری (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان داد که فرماندهان در پیش‌گیری از فرار از خدمت کارکنان وظیفه تأثیر مهمی دارند؛ ولی ایفای نقش آن‌ها در این امر بسیار پایین‌تر از حد موردانتظار است. نوری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شایع‌ترین عوامل مشترک خودکشی و خودزنی، اختلالات روانی (۳۷٪) و ناسازگاری با همکاران و محیط کاری (۱۳٪) است.

روش پژوهش

به منظور دست‌یابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب، نگرش و ادراک شرکت‌کنندگان نسبت به مهارت‌های رهبری افسران صف، از روش پژوهش آمیخته استفاده شد. از لحاظ مبنای داده‌ها، این پژوهش طرح تحقیق آمیخته دارد که این طرح، با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی شروع شد و در مرحله دوم، داده‌های کمی، جمع‌آوری و تحلیل شدند در نتیجه، یافته‌های پژوهش بستر محور بوده و با قاطعیت بیشتری نشان‌دهنده واقعیات موجود در جامعه هستند.

جامعه، نمونه و ابزار پژوهش در بخش کیفی

جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی شامل فرماندهان صف، مدیران و تعدادی از سربازان این مراکز بودند 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 بین فرماندهان و سربازان وجود داشته باشد و برای محقق شدن این امر، مدیران عالی مراکز در سطح ستادی، فرمانده، رئیس بازرسی، معاون آموزش، 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، داشتن تجربه خدمتی به‌عنوان فرمانده صف در این مراکز بوده است. هم‌چنین در بین سربازان، سربازان با تحصیلات در مقاطع دیپلم، کاردانی و کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری، از دو گروه مجرد و متأهل از جمله افراد منتخب بودند. در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، تلاش شد تا ضمن جلب اطمینان مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها در شرایط آرام و با آمادگی قبلی انجام شود. ابزار جمع‌آوری داده در بخش کیفی مصاحبه بود که همه مصاحبه‌ها به‌صورت رودررو انجام شد و میانگین زمان مصاحبه، ۴۵ دقیقه بود. متن مصاحبه‌ها به‌صورت فایل متنی درآمده و گزاره‌هایی که قابلیت استخراج مهارت‌های رهبری فرماندهان را داشتند، شناسایی و کدگذاری شدند. در مراحل بعدی داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل تم، بررسی و الگوی پژوهش طراحی شد. پایایی پژوهش با دو توافق درون‌موضوعی (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 از تکنیک‌های بازبینی توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش بهره گرفته شد؛ به این ترتیب که نظر برخی مشارکت‌کنندگان و تعدادی از خبرگان رشته مدیریت که در انجام پژوهش کیفی تبحر لازم را داشتند، در مورد کدگذاری و دسته‌بندی کدها در فرآیند مذاکره دریافت و در فرآیند پژوهش اعمال شد.

جامعه، نمونه و ابزار پژوهش در بخش کمی

در مرحله کمی، تأثیر ابعاد الگوی رهبری طراحی شده بر فرار از خدمت، پرخاش‌گری و احساس افسردگی سربازان در بین سربازان مرکز آموزش شهید بیگلری مشکین شهر ناجا بررسی شد. در این مرحله، از بین جامعه ۱۰۳۵ نفری، براساس جدول کرجسی - مورگان، تعداد ۲۸۰ نفر به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. داده‌ها با کمک پرسش‌نامه ۳۰ سؤالی مهارت‌های رهبری محقق‌ساخته، پرسش‌نامه ۲۹ سؤالی پرخاش‌گری باس و پری (۱۹۹۲)، پرسش‌نامه ۲۱ سؤالی افسردگی بک (۱۹۶۱) و پرسش‌نامه ۷ سؤالی محقق‌ساخته فرار از خدمت گردآوری شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۲، ۰/۸۱ و ۰/۷۸ به دست آمد. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از آزمون معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS استفاده شد.

جدول ۱: جامعه و نمونه آماری

تحصیلات	فراوانی جامعه آماری	فراوانی نمونه آماری	درصد فراوانی
دکتری	۱۱	۳	۱/۱
کارشناسی‌ارشد	۱۲۹	۳۶	۱۲/۹
کارشناسی	۵۴۲	۱۴۶	۵۲/۱
کاردانی	۱۰۴	۲۸	۱۰
دیپلم	۲۴۹	۶۷	۲۳/۹
جمع	۱۰۳۵	۲۸۰	۱۰۰

همان‌طور که داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد، تحصیلات بیشتر افراد پاسخ‌دهنده (۵۲/۱٪) کارشناسی و کمترین آن‌ها (۱/۱٪) دکتری است. هم‌چنین بیشتر افراد مورد بررسی در این پژوهش (۸۴٪)، کمتر از ۲۵ سال و ۱۶ درصد از افراد بالای ۲۵ سال سن داشتند.

یافته‌ها

در این بخش از پژوهش، یافته‌های به دست آمده، در ارتباط با سؤالات پژوهش بررسی می‌شوند.

۱- یافته‌های بخش کیفی

پرسش بخش کیفی این پژوهش این بود که «الگوی مناسب رهبری افسران صف در کدام است»؟

در پاسخ به این پرسش، داده‌های کیفی جمع‌آوری شده، در قالب جدول ۲ سامان‌دهی شدند.

جدول ۲: مقوله‌ها (ابعاد) مهارت‌های رهبری افسران صف

مقوله فرعی	صاحب‌نظران	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
احترام و تکریم افراد	م ۱، م ۲، م ۳، م ۶، م ۷، م ۱۱، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶	احترام به شخصیت افراد، توهین به شخصیت سربازان، احترام، احترام، توجه به شخصیت سربازان، احترام به سربازان، توجه به شخصیت، احترام گذاشتن، ارزشمندبودن سربازان، احترام، ارزش نهادن، توهین به شخصیت سربازان، طرز برخورد، الفاظ رکیک، خوش‌رفتاربودن، خوش‌رفتاری، توهین
ظاهر	م ۹	طرز پوشش لباس
دیسپلین	م ۹	نظم و انضباط
شخصیت	م ۹	نحوه حرکت دست و پا، طرز برخورد
تجربه	م ۲، م ۱۵	تجربه‌داشتن فرماندهان، ثبات رفتاری فرماندهان تشخیص و شناسایی مشکلات
تخصص	م ۱۵	دانش و اطلاعات کلامی
مهارت کلامی	م ۱	ایجاد فهم مشترک از مفاهیم بین فرمانده و سرباز
هوش هیجان	م ۲، م ۷، م ۱۱	خودکنترلی، رفتار نامناسب رفتار تحاکمی

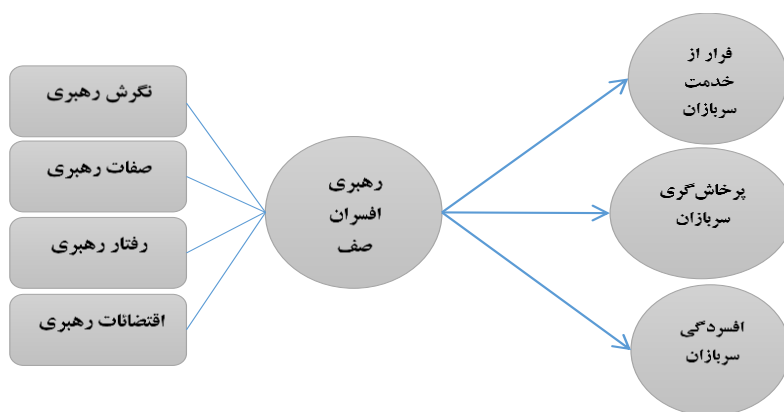
مقاله فرعی	صاحب نظران	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
(خودکنترلی)		
هوش هیجانی (گوش دادن و همدلی)	م ۱، ۲، ۴، ۵، ۸، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶ م	گوش دادن به حرف سربازان، بی توجهی به خواسته‌های سربازان، صحبت کردن با سربازان گفتاردرمانی، شنیدن مشکلات سربازان، شنیدن مشکلات آن‌ها، گوش کردن به مشکلات سربازان، شنیدن حرف‌های سربازان، گوش کردن، درک سربازان، درک سربازان، شنیدن مشکلات سربازان، شنیدن مشکلات آن‌ها، درک مشکلات سربازان، درک مشکلات، درک سربازان، درک مشکلات و همدردی با سربازان
هوش هیجانی (شوخ طبیعی)	م ۱، ۳، ۹، ۱۴، ۱۵، ۱۶ م	شوخ طبیعی، شوخ طبیعی، طرز برخورد، شوخی کردن، مزاح و شوخی، شادکردن سربازان، شادکردن سربازان، خوشایندسازی محیط
هوش هیجانی (انعطاف پذیری)	م ۱، ۲ م	انعطاف پذیری، انعطاف پذیری
وقت گذاشتن	م ۴، ۵، ۸، ۱۶ م	وقت گذاشتن برای سربازان، ملاقات حضوری با سربازان، صحبت کردن با سربازان، ملاقات چهره‌به‌چهره، وقت گذاشتن برای سربازان، گفت‌وگوی رودررو
عدالت	م ۵، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲ م	عدالت، رعایت عدالت، تبعیض، عدالت در بین سربازان، برخورد تبعیض آمیز، تفاوت گذاشتن بین قومیت‌ها
حمایت‌گری	م ۸، ۹، ۱۵ م	ابزارگری برای سربازان، حمایت از سرباز، حمایت، احترام
قدرشناسی	م ۱۶ م	قدردانی
درک تفاوت‌های فردی	م ۱، ۵، ۸، ۱۰، ۱۲ م	درک تفاوت‌های فردی، تفاوت گذاشتن، توجه به تفاوت‌های فردی، توجه به تفاوت‌های فرهنگی، تفاوت گذاشتن، توجه به سربازان، توجه به تفاوت‌های فرهنگی، توجه به تفاوت‌های زبانی، تفاوت گذاشتن بین قومیت‌ها، تفاوت گذاشتن
در نظر داشتن شرایط هر موقعیت	م ۱۵ م	رفتار متناسب با شرایط

در فرایند کد‌گذاری انتخابی و فرایند تلفیق، متن مصاحبه‌های پیاده‌شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده‌هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند، مورد توجه قرار گرفتند. براساس روابط به‌دست آمده، مفاهیم حاصل از کد‌گذاری باز و محوری در مرحله کد‌گذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و درنهایت، یافته‌های جدول ۲ حاکی از آن است که الگوی رهبری افسران صف، ابعاد چهارگانه زیر را دربرمی‌گیرد:

- نگرش رهبری: احترام و تکریم افراد؛
- صفات رهبری: ظاهر، دیسپلین، شخصیت، تجربه، تخصص، مهارت کلامی و هوش هیجانی (خودکنترلی، گوش‌دادن و همدلی، شوخ‌طبعی و انعطاف‌پذیری)؛
- رفتار رهبری: وقت‌گذاشتن، عدالت، حمایت‌گری، قدرشناسی و
- اقتضانات رهبری: درک تفاوت‌های فردی و در نظر داشتن شرایط هر موقعیت.

۲- یافته‌های بخش کمی

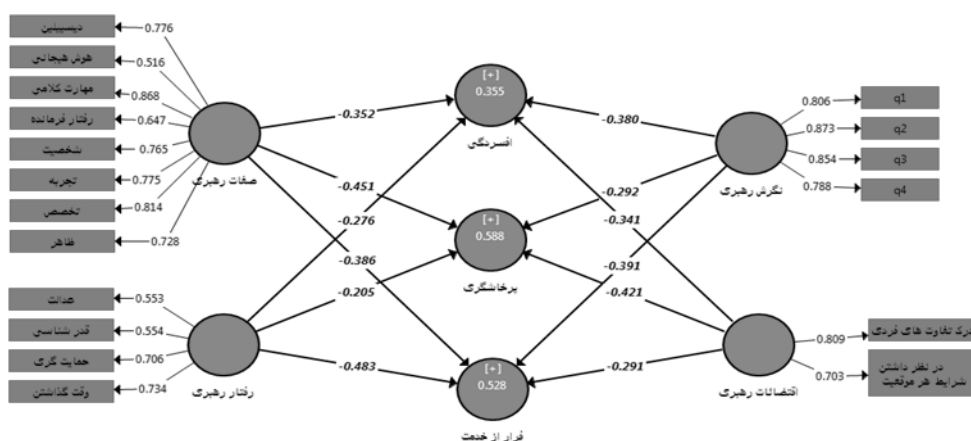
پرسش بخش کمی پژوهش این بود که ابعاد الگوی رهبری افسران صف، چگونه بر فرار از خدمت، پرخاش‌گری و احساس افسردگی سربازان اثر می‌گذارد. براساس ادبیات مرور شده و الگوی به‌دست آمده در مرحله کیفی پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در نمودار ۱ ترسیم شده است.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

۳- مدل ساختاری پژوهش

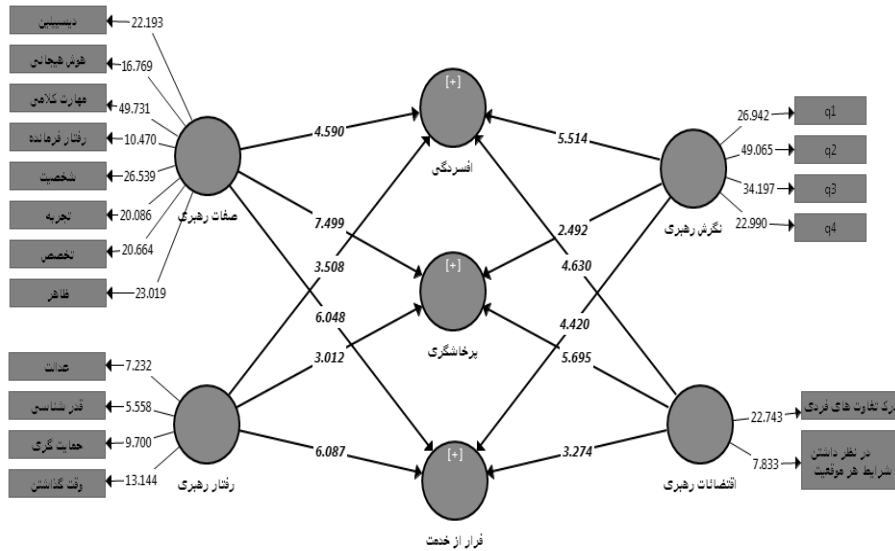
پس از بررسی مدل اندازه گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت نمودار ۲ می‌باشد.



نمودار ۲: ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

در نمودار ۲، اعداد نوشته شده بر روی مسیرها، ضرایب مسیر را نمایش می‌دهند. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ^۱، مقادیر آزمون تی - استیودنت محاسبه شده است. در مقادیر آزمون تی - استیودنت، اگر مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

1. Bootstrapping



نمودار ۳: نتایج آزمون تی - استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

۴- بررسی کفایت مدل

معیار R^2 : در این پژوهش، مقدار R^2 برای سازه‌های درون‌زای افسردگی $0/355$ ، پرخاش‌گری $0/588$ و فرار از خدمت، $0/528$ محاسبه شد که با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

معیار Q^2 : مقدار Q^2 برای سازه‌های درون‌زای افسردگی $0/152$ ، پرخاش‌گری $0/241$ و فرار از خدمت، $0/182$ محاسبه شده است که نشان از قدرت پیش‌بینی متوسط مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

معیار GOF: مقدار GOF برای این پژوهش، $0/473$ محاسبه شد که بزرگتر از مقدار ملاک $0/3$ است و نشان از توان متوسط مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0,456 \times 0,490} = 0,473$$

جدول ۳: میزان R^2 و communality متغیرهای تحقیق

R2	communality	متغیر
---	0/317	نگرش رهبری

متغیر	cummunality	R2
صفات رهبری	۰/۲۹۵	--
رفتار رهبری	۰/۴۶۸	--
اقتضانات رهبری	۰/۳۱۷	--
افسردگی	۰/۴۱۴	۰/۳۵۵
پرخاش‌گری	۰/۶۴۰	۰/۵۸۸
فرار از خدمت	۰/۷۴۱	۰/۵۲۸
میانگین	۰/۴۵۶	۰/۴۹۰

برای پاسخ به پرسش کمی پژوهش و آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر بین متغیرها، از خروجی نرم‌افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آن‌ها در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	مسیر		عدد معنی‌داری (t-value)	نتیجه آزمون
	از متغیر	به متغیر		
۱	نگرش رهبری	افسردگی	۵/۵۱۴	تأیید
		پرخاش‌گری	۲/۴۹۲	تأیید
		فرار از خدمت	۴/۴۲۰	تأیید
۴	صفات رهبری	افسردگی	۴/۵۹۰	تأیید
		پرخاش‌گری	۷/۴۹۹	تأیید
		فرار از خدمت	۶/۰۴۸	تأیید
۷	رفتار رهبری	افسردگی	۳/۵۰۸	تأیید
		پرخاش‌گری	۳/۰۱۲	تأیید
		فرار از خدمت	۶/۰۸۷	تأیید
۱۰	اقتضانات رهبری	افسردگی	۴/۶۳۰	تأیید
		پرخاش‌گری	۵/۶۹۵	تأیید
		فرار از خدمت	۳/۲۷۴	تأیید

در ادامه با توجه به خروجی مدل مفهومی پژوهش، به پرسش دوم پژوهش پاسخ داده می‌شود.

تأثیر نگرش رهبری بر افسردگی، پرخاش‌گری و فرار از خدمت سربازان

مطابق با جدول ۴، آماره معنی‌داری بین متغیر نگرش رهبری و افسردگی برابر (۵/۵۱۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان نگرش رهبری و افسردگی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۸۰-) است و میزان اثرگذاری منفی متغیر نگرش رهبری را بر افسردگی نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در نگرش رهبری، موجب کاهش ۰/۳۸ واحدی در افسردگی خواهد شد و این بدان معنا است که نگرش رهبری با افسردگی رابطه منفی و معکوس دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر نگرش رهبری و پرخاش‌گری برابر (۲/۴۹۲) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان نگرش رهبری و پرخاش‌گری در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۹۲-) است و میزان اثرگذاری منفی متغیر نگرش رهبری را بر پرخاش‌گری نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در نگرش رهبری، موجب کاهش ۰/۲۹۲ واحدی در پرخاش‌گری خواهد شد. این بدان معنا است که نگرش رهبری با پرخاش‌گری رابطه منفی و معکوس دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر نگرش رهبری و فرار از خدمت برابر (۴/۴۲) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان نگرش رهبری و فرار از خدمت در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۹۱-) است و میزان اثرگذاری منفی متغیر نگرش رهبری را بر فرار از خدمت نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در نگرش رهبری، موجب کاهش ۰/۳۹۱ واحدی در فرار از خدمت خواهد شد. این بدان معنا است که نگرش رهبری با فرار از خدمت رابطه منفی و معکوس دارد.

تأثیر صفات رهبری بر افسردگی، پرخاش‌گری و فرار از خدمت سربازان

مطابق با جدول ۴، آماره معنی‌داری بین متغیر صفات رهبری و افسردگی برابر (۴/۵۹) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان صفات رهبری و افسردگی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۵۲-) است و میزان اثرگذاری منفی متغیر صفات رهبری را بر افسردگی نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر یک

واحد تغییر در صفات رهبری، موجب کاهش $0/352$ واحدی در افسردگی خواهد شد. این بدان معنا است که صفات رهبری با افسردگی رابطه منفی و معکوس دارد.

آماره معنی داری بین متغیر صفات رهبری و پرخاش گری برابر $(7/499)$ می باشد که بزرگتر از مقدار $(1/96)$ و نشان دهنده این است که ارتباط میان صفات رهبری و پرخاش گری در سطح اطمینان $(/95)$ معنی دار است. هم چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر $(-0/451)$ است و میزان اثرگذاری منفی متغیر صفات رهبری را بر پرخاش گری نشان می دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در صفات رهبری، موجب کاهش $0/451$ واحدی در پرخاش گری خواهد شد. این بدان معنا است که صفات رهبری با پرخاش گری رابطه منفی و معکوس دارد.

آماره معنی داری بین متغیر صفات رهبری و فرار از خدمت برابر $(6/048)$ می باشد که بزرگتر از مقدار $(1/96)$ و نشان دهنده این است که ارتباط میان صفات رهبری و فرار از خدمت در سطح اطمینان $(/95)$ معنی دار است. هم چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر $(-0/386)$ است و میزان اثرگذاری منفی متغیر صفات رهبری را بر فرار از خدمت نشان می دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در صفات رهبری، موجب کاهش $0/386$ واحدی در فرار از خدمت خواهد شد. این بدان معنا است که صفات رهبری با فرار از خدمت رابطه منفی و معکوس دارد.

تأثیر رفتار رهبری بر پرخاش گری، افسردگی و فرار از خدمت سربازان

مطابق با جدول ۴، آماره معنی داری بین متغیر رفتار رهبری و افسردگی برابر $(3/508)$ می باشد که بزرگتر از مقدار $(1/96)$ و نشان دهنده این است که ارتباط میان رفتار رهبری و افسردگی در سطح اطمینان $(/95)$ معنی دار است. هم چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر $(-0/276)$ است و میزان اثرگذاری منفی متغیر رفتار رهبری را بر افسردگی نشان می دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رفتار رهبری، موجب کاهش $0/276$ واحدی در افسردگی خواهد شد. این بدان معنا است که رفتار رهبری با افسردگی رابطه منفی و معکوس دارد.

آماره معنی داری بین متغیر رفتار رهبری و پرخاش گری برابر $(3/012)$ می باشد که بزرگتر از مقدار $(1/96)$ و نشان دهنده این است که ارتباط میان رفتار رهبری و پرخاش گری در سطح اطمینان $(/95)$ معنی دار است. هم چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر $(-0/205)$ است و میزان اثرگذاری منفی متغیر رفتار رهبری را بر پرخاش گری نشان می دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد

تغییر در رفتار رهبری، موجب کاهش ۰/۲۰۵ واحدی در پرخاش‌گری خواهد شد. این بدان معنا است که رفتار رهبری با پرخاش‌گری رابطه منفی و معکوس دارد. آماره معنی‌داری بین متغیر رفتار رهبری و فرار از خدمت برابر (۶/۰۸۷) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان رفتار رهبری و فرار از خدمت در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۸۳-) است و میزان اثرگذاری منفی متغیر رفتار رهبری را بر فرار از خدمت نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رفتار رهبری، موجب کاهش ۰/۴۸۳ واحدی در فرار از خدمت خواهد شد. این بدان معنا است که رفتار رهبری با فرار از خدمت رابطه منفی و معکوس دارد.

تأثیر اقتضانات رهبری بر افسردگی، پرخاش‌گری و فرار از خدمت سربازان

مطابق با جدول ۴، آماره معنی‌داری بین متغیر اقتضانات رهبری و افسردگی برابر (۴/۶۳۰) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اقتضانات رهبری و افسردگی در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۴۱-) است و میزان اثرگذاری منفی متغیر اقتضانات رهبری را بر افسردگی نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در اقتضانات رهبری، موجب کاهش ۰/۳۴۱ واحدی در افسردگی خواهد شد. این بدان معنا است که اقتضانات رهبری با افسردگی رابطه منفی و معکوس دارد. آماره معنی‌داری بین متغیر اقتضانات رهبری و پرخاش‌گری برابر (۵/۶۹۵) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اقتضانات رهبری و پرخاش‌گری در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۲۱-) است و میزان اثرگذاری منفی متغیر اقتضانات رهبری را بر پرخاش‌گری نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در اقتضانات رهبری، موجب کاهش ۰/۴۲۱ واحدی در پرخاش‌گری خواهد شد. این بدان معنا است که اقتضانات رهبری با پرخاش‌گری رابطه منفی و معکوس دارد.

آماره معنی‌داری بین متغیر اقتضانات رهبری و فرار از خدمت برابر (۳/۲۷۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان اقتضانات رهبری و فرار از خدمت در سطح اطمینان (۰/۹۵) معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۹۱-) است و میزان اثرگذاری منفی متغیر اقتضانات رهبری را بر فرار از خدمت نشان می‌دهد؛ به عبارتی

دیگر یک واحد تغییر در اقتضائات رهبری، موجب کاهش ۰/۲۹۱ واحدی در فرار از خدمت خواهد شد. این بدان معنا است که اقتضائات رهبری با فرار از خدمت رابطه منفی و معکوس دارد.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف ارائه الگوی مناسب رهبری افسران صف به منظور کاهش فرار از خدمت، پرخاش گری و احساس افسردگی سربازان انجام شد. نتایج نشان داد که الگوی رهبری افسران صف، چهار بعد نگرش رهبری (احترام و تکریم افراد)، صفات رهبری (ظاهر، دیسیپلین، شخصیت، تجربه، تخصص، مهارت کلامی و هوش هیجانی)، رفتار رهبری (وقت گذاشتن، عدالت، حمایت گری و قدرشناسی) و درنهایت اقتضائات رهبری (درک تفاوت‌های فردی و در نظر داشتن شرایط هر موقعیت) را در بر می‌گیرد. نتایج یافته‌های حاضر با یافته‌های مهدوی کیا و زارعی (۱۳۹۸)، کشفی (۱۳۹۸)، جبارزاده، شاه‌محمدزاده، سروری و حسینی (۱۳۹۸)، محبی، عبدالرحمانی و عبداللهی (۱۳۹۷)، گیوتاج و موغلی (۱۳۹۶)، امینی، رفیعی و افشار (۱۳۹۶)، کمالوند و همکاران (۱۳۹۵)، سلطانی و هاشمی (۱۳۹۵)، هوشیار و بهرام‌زاده (۱۳۹۵)، نوری (۱۳۹۵)، نوری و رضائی‌راد (۱۳۹۴)، روح‌اللهی و مشهورالحسینی (۱۳۹۴)، حبی و همکاران (۱۳۹۴)، قلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴)، جزینی و سلطانی (۱۳۹۴)، هاشمی (۱۳۹۳)، کرامدین و سیلورستون (۲۰۱۵) و شلف و همکاران (۲۰۱۸) هم‌خوانی دارد. در تبیین یافته پژوهش حاضر می‌توان گفت که یک فرمانده، باید متناسب با کارکردهای سازمان، موقعیت و میزان آمادگی زیردستان نسبت به انتخاب شیوه‌های رهبری اقدام نماید؛ زیرا رفتار و برخورد متناسب با سربازان، باعث تقویت روحی و روانی آن‌ها می‌گردد و بهره‌وری را در آن‌ها تقویت می‌نماید. رهبران شیوه خود را طی زمان و از راه تجربه، تربیت و تعلیم تکمیل می‌کنند بنابراین، علاوه بر داشتن نگرش‌ها و صفات ویژه رهبران، به کارگیری سبک‌ها و شیوه‌هایی که برای سربازان بیشترین خشنودی را به همراه داشته باشد، حائز اهمیت است. این نتایج تأییدی بر این ادعا است که رهبران در این مراکز، هم باید به‌طور مناسبی گزینش شوند تا نگرش‌های انسان‌دوستانه و صفات رهبری داشته باشند و هم باید آموزش‌های مناسب را دریافت کنند تا رفتارهای مسئولانه، عادلانه و متناسب با شرایط را بیاموزند.

نتایج دیگر پژوهش نشان داد که ابعاد چهارگانه الگوی رهبری افسران صف بر پرخاش‌گری، افسردگی و فرار از خدمت سربازان تأثیر معناداری دارد و موجب کاهش آن‌ها می‌شود. یافته پژوهش حاضر با یافته‌های پنجه‌بند و شکرایی (۱۳۸۷)، علی‌محمدی، سهرابی و کرمی (۱۳۹۰)، فرهی بوزنجانی، حسن‌بیگی و هوشنگی (۱۳۸۸)، نظری و همکاران (۱۳۹۱)، رستمی، فتحی و خیری (۱۳۹۸)، کمالوند و همکاران (۱۳۹۵)، نوری و رضائی‌راد (۱۳۹۴) و رستمی، فتحی و خیری (۱۳۹۸) هم‌خوانی دارد. در تبیین این یافته پژوهش می‌توان گفت که سربازی، یکی از دوره‌هایی است که امکان افسردگی و پرخاش‌گری در آن وجود دارد و واکنش سربازان به این شرایط، می‌تواند حتی موجب فرار آن‌ها از خدمت شود. وجود شرایط خاص این دوره و اتفاقات ناشی از آن است که حضور در این مقطع زندگی را برای فرد سخت و طولانی می‌کند؛ در واقع در دوران سربازی به علت ایجاد شرایط جدید، دوری از خانواده و شرایط سخت و غیرمنعطف حاکم بر آن، فرد را تحت فشار زیادی قرار می‌دهد که نیازمند توجهی ویژه به این دوران است. در این شرایط می‌توان نقش ویژه‌ای برای فرماندهان، به‌ویژه آن‌ها که تعاملات گسترده‌تری با سربازان دارند، قائل شد. افسران صف، فرماندهانی هستند که می‌توانند بیشترین نقش را ایفا کنند. اگر این افراد نگرش‌های انسان‌دوستانه و خوشبینانه داشته باشند، بدون تردید به‌جای نگاه ابزاری به سربازان، نگاه انسانی همراه با ارزش و احترام به شخصیت سربازان خواهند داشت. یافته‌های زوپیاتیس و کنستانتی^۱ (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا، رابطه مثبت و معناداری با بُعد موفقیت فردی و رابطه منفی با ابعاد خستگی عاطفی و مسخ شخصیت و فرسودگی دارد. هم‌چنین مطالعه دنستن^۲ (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که رفتارهای الهام‌بخش رهبران، فرسودگی زیردستان را با کمک کردن به آن‌ها در درک و شناخت کاهش می‌دهد که این امر، به کاهش ناامیدی وجودی، افزایش خودکارآمدی و اعتماد به نفس می‌انجامد. از سوی دیگر، اگر فرماندهان صفات ویژه رهبری داشته باشند، آن‌ها را در تعامل اثربخش با سربازان یاری می‌کند. داشتن ظاهر آراسته، رعایت انضباط و حفظ دیسیپلین، داشتن ویژگی‌های شخصیتی مناسب، تجربه، تخصص و مهم‌تر از آن، داشتن

1. Zopiatis & Constanti

2. Densten

مهارت کلامی و هوش هیجانی، می‌تواند به فرماندهان کمک کند تا رفتارهای خود را با سربازان بهتر مدیریت کرده و بر واکنش‌های منفی روان‌شناختی آن‌ها اثرگذار باشند. این واقعیت را نیز باید پذیرفت که با وجود داشتن نگرش‌ها و صفات مناسب، بازهم ممکن است شرایطی وجود داشته باشد که موفقیت افسران صف را در تعامل اثربخش با سربازان تحت تأثیر قرار دهد. در چنین شرایطی، افسران صف با آموزش و البته کسب تجربه، باید یاد بگیرند که چگونه رفتارهای خود را به اقتضای شرایط مدیریت نمایند. آموزش‌های ویژه برای فرماندهان درخصوص نحوه برخورد با سربازان و چگونگی رسیدگی به مشکلات آن‌ها، تأثیر بسزایی در پیش‌گیری از مشکلات رفتاری سربازان خواهد داشت تا امنیت فکری برای سربازان ایجاد شود (فرهی بوزنجانی، حسن‌بیگی و هوشنگی، ۱۳۸۸).

محدودیت‌های پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش بر روی سربازان ورودی سال ۱۳۹۸ انجام شده، امکان تعمیم نتایج این پژوهش بر ورودی‌های سال بعد با احتیاط فراوان ممکن است. هم‌چنین با توجه به این‌که این پژوهش بر روی سربازان مرکز آموزش شهید بیگلری مشکین‌شهر انجام شده است، تعمیم نتایج این پژوهش به سایر مراکز آموزشی امکان‌پذیر نیست؛ چراکه قومیت، محیط جغرافیایی و بسیاری متغیرهای دیگر می‌توانند نتایج این تحقیق را دست‌خوش تغییر کنند.

پیشنهادها

با توجه به نتایج تحقیق موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به تعامل فرماندهان با سربازان، تا حد امکان روابط سربازان و فرماندهان نوعی سازمان‌دهی، یکپارچگی و نظم خاصی داشته باشد؛ به گونه‌ای که برخوردهای سلیقه‌ای با سربازان کاهش یابد و جای خود را به رفتار نظام‌مند و قانون‌مدار و در راستای شایسته-سالاری بدهد؛
- ارائه آموزش‌های ویژه برای فرماندهان در مورد نحوه تعامل اثربخش با سربازان و چگونگی رسیدگی به مشکلات آن‌ها، تأثیر بسزایی در پیش‌گیری از مشکلات رفتاری

سربازان خواهد داشت؛

- بررسی راه‌کارهای استقرار عدالت، توجه به رضایت‌مندی سربازان در حد عرف، نظارت مستمر دستگاه‌های نظارتی و کنترلی بر رعایت مقررات عمومی و انضباطی و دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های انضباطی توسط فرماندهان، می‌تواند باعث کاهش مشکلات ایجادشده از سوی فرماندهان شود؛
- بهره‌گیری از مشاوران ارتباطی و روان‌شناختی می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای شکوفایی ابتکارات و خلاقیت فرماندهان در حمایت از سربازان دوره آموزشی باشد؛
- ارتباط مستمر مراکز آموزشی و فرهنگی با مؤسسات مراکز آموزشی عالی دانشگاهی و مدیریتی، می‌تواند فرماندهان را برای تغییرات و تحولات رقابتی با رقبای پیشرفت سازمان آشنا و آماده‌تر کند؛
- برای بهبود تعامل فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی ناجا، 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 هنگام گفت‌وگو با سربازان، بهتر گوش دادن به شکایات و درددل‌های سربازان و سعی در ایجاد ارتباط تک‌به‌تک با سربازان امکان‌پذیر است؛
- فرماندهان می‌توانند هنگام برقراری ارتباط با سربازان دوره آموزشی از کانال‌های ارتباطی متفاوت از جمله استفاده از صندوق پیشنهادها یا استفاده از بولتن‌های داخل گروهان و گردان و با بودن بین سربازان، از مشکلات آن‌ها مطلع شوند. اختصاص دادن زمان خاص برای سربازان، موجب تقویت مهارت‌های ارتباطی فرماندهان می‌شود و
- فرماندهان نظامی برای افزایش ادراک عدالت سربازان، می‌توانند از راهبرد کاهش فاصله قدرت استفاده کنند. آن‌ها ابزار تهییج، تشویق و تنبیه عادلانه در اختیار دارند و دیگر نیازی به بالاتر نشان دادن خودشان در مقابل زیردستان نیست.

تعارض منافع

این پژوهش حاصل کار پژوهش گران است و تولید و انتشار آن با منافع هیچ فرد یا گروهی تعارض ندارد.

سپاس‌گزاری

این پژوهش با همکاری تعداد قابل توجهی از فرماندهان و سربازان انجام شد بنابراین، بر خود لازم می‌دانیم از همه آنها و نیز مسئولین مرکز تحقیقات کاربردی معاونت تربیت و آموزش ناجا، که در اجرا و انجام پژوهش پژوهش گران را یاری کردند، تشکر و قدردانی نماییم.

فهرست منابع

- اسکندری، کریم؛ قصابی خوشه‌مهر، نقی (۱۳۹۴). عوامل موثر بر ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی فرماندهان با سربازان دوره آموزشی در مراکز آموزشی و فرهنگی نواجا، **فصل‌نامه مدیریت نظامی**، ۵۷ (۱۵)، ۲۲-۱.
- 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.
- پنجه‌بند، مهرداد؛ شکرایی، معصومه (۱۳۸۷). بررسی افسردگی در بین سربازان یکی از قرارگاه‌های نواجا، **مجله علمی ابن‌سینا**، ۱۱ (۱)، ۲۱-۱۷.
- جبارزاده، یونس؛ شاه‌محمدزاده، علی؛ سروری، رحیم؛ حسینی، سیدصمد (۱۳۹۸). ارائه مدل توان‌مندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی، **فصل‌نامه مطالعات مدیریت انتظامی**، ۱۴ (۲)، ۲۵۹-۲۸۰.
- جزینی، علیرضا؛ سلطانی، عباس (۱۳۹۴). تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی کارکنان، **فصل‌نامه نظارت و بازرسی**، ۱۰ (۳۵)، ۴۲-۱۳.
- حبی، محمدباقر و همکاران (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین هوش معنوی و سبک رهبری در بین فرماندهان و مدیران مراکز آموزش عالی یک واحد نظامی، **فصل‌نامه روان‌شناسی نظامی**، ۶ (۲۲)، ۴۴-۳۵.
- رستمی، حسین؛ فتحی، آیت‌الله؛ خیری، ایاز (۱۳۹۸). بررسی اثربخش آموزش ذهن‌آگاهی در کاهش پرخاش‌گری و افزایش سلامت روانی سربازان، **فصل‌نامه آموزش بهداشت و ارتقای سلامت ایران**، ۷ (۱)، ۱۱۷-۱۰۹.
- روح‌الهی، احمدعلی؛ مشهورالحسینی، سیدمحمدرضا (۱۳۹۴). بررسی اثرات عدالت سازمانی و جو اخلاقی بر روی استرس شغلی اداری شده، **مورد مطالعه: فرودگاه نظامی، فصل‌نامه توسعه**، ۱۰ (۳۷)، ۷۸-۵۷.
- سلطانی، مسعود؛ هاشمی، صدیقه‌سادات (۱۳۹۵). رابطه هوش هیجانی رؤسای دفاتر فرماندهی نیروی انتظامی و تصویر ایجادشده از فرماندهان، **فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی**، ۱۲ (۱)، ۱۰۰-۷۰.
- سواری، کریم (۱۳۹۲). ارتباط احساس تنهایی و پرخاش‌گری با خستگی روانی کارکنان یک واحد نظامی، **فصل‌نامه روان‌شناسی نظامی**، ۴ (۱۴)، ۷۸-۷۱.
- علی‌محمدی، محمد؛ سهرابی، فرامرزه؛ کریمی، ابوالفضل (۱۳۹۰). بررسی اثربخشی آموزش دلگرمی بر کاهش افسردگی سربازان، **فصل‌نامه روان‌شناسی نظامی**، ۲ (۸)، ۲۶-۱۷.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ حسن‌بیگی، محمد؛ هوشنگی، مهدی (۱۳۸۸). مطالعه مشکلات رفتاری کارکنان وظیفه یک یگان سازمان نظامی، **فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱ (۳)، ۱۲۵-۱۰۱.

- قلی نژاد، جابر؛ کریمزاده، زهرا؛ شاهین فرد، محمد؛ تشویشی، حامد (۱۳۹۵)، تأثیر درمان فراشناختی بر کاهش پرخاش گری فیزیکی و کلامی کارکنان وظیفه مرکز آموزش های پشتیبانی شهید امانی، **فصل نامه علوم و فنون نظامی**، ۱۱ (۳۳).
- کاملی، محمدجواد؛ پویان فر، فرزاد (۱۳۹۹)، راهبردهای معماری آینده خدمت سربازی، **مطالعات راهبردی ناجا**، ۵ (۱۶)، ۱۱۹-۱۴۶.
- کشفی، سیدسعید (۱۳۹۸)، تأثیر سبک های فرماندهی و مدیریت انتظامی بر مؤلفه های عدالت سازمانی (مورد مطالعه: سرکلانتری یکم راهور فاتب)، **پژوهش نامه نظم و امنیت انتظامی**، ۱۲ (۱)، ۲۱-۵.
- کمالوند، حسین؛ کریمی طاهر، رسول؛ وثوقی، عبدالله (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر فرار از خدمت سربازان؛ مورد پایگاه یکم شکاری مهرآباد، **فصل نامه علوم و فنون نظامی**، ۱۲ (۳۶)، ۱۰۵-۱۲۱.
- گیوتاج، حامد؛ موغلی، علیرضا (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی مدیران و عملکرد کارکنان در فرماندهی انتظامی شهرستان بندرعباس، **فصل نامه پژوهش های مدیریت انتظامی**، ۱۲ (۳)، ۴۷۶-۴۵۱.
- محبی، علی؛ عبدالرحمانی، رضا؛ عبداللهی، محمد مهدی (۱۳۹۷)، تحلیل شاخص های ارتباطی اخلاق حرفه ای افسران پلیس آگاهی تهران بزرگ، **فصل نامه پژوهش های دانش انتظامی**، ۲۰ (۴)، ۲۳۶-۱۹۹.
- مهدوی کیا، داوود؛ زارعی، احمد (۱۳۹۸)، بررسی ارتباط بین ویژگی های شخصیتی فرماندهان نظامی و میزان تخلفات سربازان تحت امر، **مجله طب نظامی**، ۲۱ (۳)، ۲۸۱-۲۷۲.
- نظری، رسول و همکاران (۱۳۹۱)، اثرات مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو، **فصل نامه مطالعات مدیریت ورزشی**، ۱۶، ۱۷۳-۱۵۷.
- نوری، مرادعلی (۱۳۹۵)، بررسی میزان تأثیر و به کارگیری نقش فرماندهان و مدیران ناجا در پیش گیری از جرم، **فصل نامه انتظام اجتماعی**، ۸ (۲)، ۱۳۴-۱۰۹.
- نوری، مرادعلی و رضائی راد، مجید (۱۳۹۴)، نقش فرماندهان در پیش گیری فرار از خدمت کارکنان وظیفه، **فصل نامه مطالعات مدیریت انتظامی**، ۱۰ (۲)، ۲۷۵-۲۵۱.
- هاشمی، صدیقه سادات (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف بر رضایت و عملکرد دانشجویان (مورد مطالعه: دانشجویان علوم انتظامی)، **فصل نامه مدیریت نظامی**، ۵۳ (۱۴)، ۱۴۵-۱۲۵.
- هوشیار، جواد؛ بهرامزاده، حسینعلی (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین سبک رهبری فرماندهان با میزان کارایی کارکنان مرزبانی خراسان شمالی، **فصل نامه دانش انتظامی خراسان شمالی**، ۳ (۱۲)، ۱۲۷-۱۲۵.
- Alipour, F. H. (۲۰۱۱). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۳۰, ۴۲۸-۴۲۱.
- Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, 16(2), 105-118.

- Krameddine, Y. I., & Silverstone, P. H. (2015). How to improve interactions between police and the mentally ill. *Frontiers in psychiatry*, 5, 186.
- Li, H., Ge Song, G., Greene, B., Dunbar, J. (2018). Depression in the context of chronic diseases in the United States and China, **International Journal of Nursing Sciences**.
- Pike, A. (2018). Managing Canine Aggression in the Home. *Veterinary Clinics of North America: Small Animal Practice*.
- Shelef, L., Korem, N., Yavni, N., Yedida, R., Yacobi, A. (2018). Depression and Impulsiveness among Soldiers Who Died by Suicide: A Psychological Autopsy Study. **Journal of Affective Disorders**.
- Sirbu, C. C., & Tonea, E. (2015). Teachers' management roles in the development of communication skills. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 174, 3948-3952.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22(3), 300-32.

