



Presenting a Communication Skills Model of Elementary First Period Schools Principals in Tehran City based on a Mixed Approach

Rezvan Moradi¹, Parinaz Benisi^{2*}, Abbas Khorshidi³

1. Department of Educational Management, KI.C, Islamic Azad University, Kish, Iran.
2. Department of Educational Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
3. Department of Educational Management, Isl.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

❖ Corresponding Author Email: Parenazbanisi@iau.ac.ir

Research Paper

Abstract

Receive: 2025/04/21
Accept: 2025/08/07
Published: 2025/09/01

Keywords:

Communication Skills, Principals, Elementary School, Individual, Organizational, Extra-Organizational.

Article Cite:

Moradi, R., Benisi, P., & Khorshidi, A. (2025). Presenting a Communication Skills Model of Elementary First Period Schools Principals in Tehran City based on a Mixed Approach. *Sociology of Education*, 11(3): 1-14.

Purpose: Communication skills are one of the basic skills required for every school principal. Therefore, the aim of this study was presenting a communication skills model of elementary first-year school principals in Tehran city based on a mixed approach.

Methodology: This study was a mixed (qualitative and quantitative). The research population in the qualitative part was experts in the field of educational management in Tehran city, which 15 people of them according to the theoretical saturation principle were selected with using purposive and snowball sampling methods. The research population in the quantitative part was elementary first-year school principals in Tehran city with number 1300 people, which 297 people of them according to the Krejcie and Morgan table were selected with using multi-stage cluster sampling method. The research tool in the qualitative part was a semi-structured interview and in the quantitative part was a researcher-made questionnaire, which whose psychometric indicators were confirmed, and the data were analyzed with using open, axial, and selective coding methods in MAXQDA software and exploratory factor analysis and structural equation modeling in SPSS and Amos software, respectively.

Findings: The qualitative findings showed that the communication skills of elementary first-year school principals had 112 indicators in 15 components and 3 dimensions of individual, organizational, and extra-organizational. The quantitative findings showed that the questionnaire of communication skills of elementary first-year school principals had 89 items with a factor loading higher than 0.40 in 15 components and 3 dimensions of individual, organizational, and extra-organizational. Also, the presenting a communication skills model of elementary first-year school principals had a good fit and the model on the individual, organizational, and extra-organizational dimensions and each dimensions on the relevant component had a significant effect ($P < 0.05$).

Conclusion: The communication skills model of elementary first-year school principals can help to educational system specialists, officials, and planners for design and improve the communication skills of principals.



<https://doi.org/10.61838/kman.soc.11.3.8>

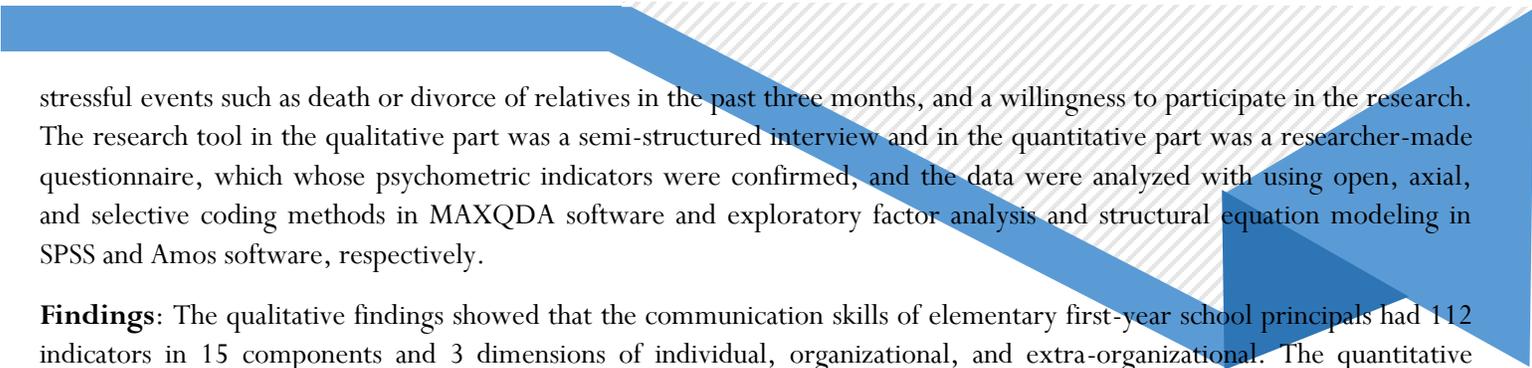


Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction: Elementary school as a first stage of the educational system is of great importance for the growth and development of students' talents and abilities, and many educational experts and planners consider elementary school to be an important stage for acquiring general life skills in the era of globalization and rapid and complex changes (Feli et al., 2025). The main goal of elementary school is to prepare students to enter the world of literacy and learning, and in this stage, students become familiar with basic concepts such as reading, writing, and arithmetic, and achieve academic and personal success that is effective in cognitive, personality, social, and emotional development (L'Ecuyer et al., 2025). Today's managers are dealing with a variable and changing world and need professional skills and competencies to face it, accept and understand risks, prepare for the future, increase commitment and accountability, and recognize and apply current management knowledge (Arabshahi et al., 2024). The underlying factor for the growth and development of any organization, including schools, are its managers, who are involved in all organizational activities, and the life of the organization depends on how they play their role and move towards achieving organizational goals (Levy-Feldman et al., 2025). Managers are considered as a most important, most effective, and most valuable resources of any organization, and the achievement of organizational goals and missions depends on the capabilities of managers, and they perform their communication, information, and decision-making tasks in the light of perceptual, technical, and professional skills (Shen et al., 2021). Communication skills are one of the basic skills required for any principal, including school principals. This construct means the ability to communicate effectively and efficiently with others, which plays an important role in the success and effectiveness of principals (Avia et al., 2021). Communication is a very important skill for effective management, and principals communicate with employees to communicate and present tasks and assignments; so that having effective communication skills plays an important and vital role in the implementation of principals' tasks, including planning, controlling, decision-making, directing, leading, and organizational effectiveness (Gregory, 2024). Communication skills mean the ability to send and receive information, thoughts, feelings, and attitudes to interact and collaborate with others (Topley, 2023). Having effective communication skills is of great importance for principals due to fast and rapid changes and developments in communicating with human resources and understanding employee motivations for the success of the organization and the achievement of organizational goals (Paksoy et al., 2017). Principals with high communication skills are more likely to lead their organization and employees towards success and progress, create a competitive advantage for their organization, provide a positive and happy organizational environment for employees, and ensure the quality and effectiveness of their organization (Marbun et al., 2023). Communication skills are one of the basic skills required for every school principal. Therefore, the aim of this study was presenting a communication skills model of elementary first-year school principals in Tehran city based on a mixed approach.

Methodology: This study was a mixed (qualitative and quantitative). The research population in the qualitative part was experts in the field of educational management in Tehran city, which 15 people of them according to the theoretical saturation principle were selected with using purposive and snowball sampling methods. In this sampling method, first, experts who were identified by the researchers and who met the conditions for inclusion in the study were selected as a sample, and then these samples were asked to introduce other experts in the field of educational management who met the conditions for inclusion in the study, and this process continued until the research refinement reached saturation in terms of findings. The research population in the quantitative part was elementary first-year school principals in Tehran city with number 1300 people, which 297 people of them according to the Krejcie and Morgan table were selected with using multi-stage cluster sampling method. In this sampling method, first some district were randomly selected from different districts of Tehran, and then some areas were randomly selected from each district, and all elementary first-year school principals in these areas were selected as samples if they met the conditions for inclusion in the study. The most important conditions for inclusion in the study included having a minimum of a master's degree and a bachelor's degree for the qualitative and quantitative samples, respectively, having expertise in the field of educational management for the qualitative samples, no



stressful events such as death or divorce of relatives in the past three months, and a willingness to participate in the research. The research tool in the qualitative part was a semi-structured interview and in the quantitative part was a researcher-made questionnaire, which whose psychometric indicators were confirmed, and the data were analyzed with using open, axial, and selective coding methods in MAXQDA software and exploratory factor analysis and structural equation modeling in SPSS and Amos software, respectively.

Findings: The qualitative findings showed that the communication skills of elementary first-year school principals had 112 indicators in 15 components and 3 dimensions of individual, organizational, and extra-organizational. The quantitative findings showed that the questionnaire of communication skills of elementary first-year school principals had 89 items with a factor loading higher than 0.40 in 15 components and 3 dimensions of individual, organizational, and extra-organizational. Also, the presenting a communication skills model of elementary first-year school principals had a good fit and the model on the individual, organizational, and extra-organizational dimensions and each dimensions on the relevant component had a significant effect ($P < 0.05$).

Conclusion: The communication skills model of elementary first-year school principals can help to educational system specialists, officials, and planners for design and improve the communication skills of principals. Also, according to the findings of this research, it is suggested that to improve the communication skills of principals, for them should be held training workshops and practical training courses on communication skills. Since effective communication requires the ability to express oneself orally and manage body language, therefore training should include both verbal and non-verbal aspects of communication simultaneously. Communication skills always need to be reviewed and practiced and are never-ending, so based on should continuously train and improve oneself in the field of communication skills.





جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

ارائه مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران بر اساس رویکرد آمیخته

رضوان مرادی^۱ ID، پریناز بنیسی^{۲*} ID، عباس خورشیدی^۳ ID

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران.

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: Parenazbanisi@iau.ac.ir

چکیده	مقاله تحقیقاتی
<p>هدف: مهارت‌های ارتباطی یکی از مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای هر مدیر مدرسه‌ای است. بنابراین، هدف این مطالعه ارائه مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران بر اساس رویکرد آمیخته بود.</p> <p>روش‌شناسی: این مطالعه آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان حوزه مدیریت آموزشی شهر تهران بودند که طبق اصل اشباع نظری ۱۵ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. جامعه پژوهش در بخش کمی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران به تعداد ۱۳۰۰ نفر بودند که طبق جدول کرجسی و مورگان ۲۹۷ از آنها با روش‌های نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته بود که شاخص‌های روانسنجی آنها تایید شد و داده‌ها به ترتیب با روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA و تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و Amos تحلیل شدند.</p> <p>یافته‌ها: یافته‌های کیفی نشان داد که مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی ۱۱۲ شاخص در ۱۵ مولفه و ۳ بعد فردی، سازمانی و فراسازمانی داشت. یافته‌های کمی نشان داد که پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی دارای ۸۹ گویه با بار عاملی بالاتر از ۰/۴۰ در ۱۵ مولفه و ۳ بعد فردی، سازمانی و فراسازمانی بود. همچنین، مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی دارای برازش مناسبی بود و مدل بر ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی و هر یک از ابعاد بر مولفه‌های مربوطه اثر معنادار داشتند ($P < 0.05$).</p> <p>نتیجه‌گیری: مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی می‌تواند به متخصصان، مسئولان و برنامه‌ریزان نظام آموزشی برای طراحی و بهبود وضعیت مهارت‌های ارتباطی مدیران کمک نماید.</p>	<p>دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۱</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۶</p> <p>انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰</p> <p>واژگان کلیدی: مهارت‌های ارتباطی، مدیران، مدارس ابتدایی، فردی، سازمانی، فراسازمانی.</p> <p>استناد مقاله: مرادی، رضوان، بنیسی، پریناز، و خورشیدی، عباس. (۱۴۰۴). ارائه مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران بر اساس رویکرد آمیخته. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۱(۳): ۱-۱۴.</p>



<https://doi.org/10.61838/kman.soc.11.3.8>



Creative Commons: CC BY 4.0

دوره ابتدایی به‌عنوان اولین دوره از نظام آموزشی اهمیت زیادی در جهت رشد و شکوفایی استعدادها و توانمندی‌های دانش‌آموزان دارد و بسیاری از متخصصان و برنامه‌ریزان آموزشی، دوره ابتدایی را دوره‌ای مهم جهت دستیابی به مهارت‌های زندگی عمومی در عصر جهانی‌شدن و عصر تحول‌های سریع و پیچیده می‌دانند (Feli et al., 2025). دوره ابتدایی یک دوره حساس و بنیادی در زندگی تحصیلی دانش‌آموزان است و کودکان از محیط بازی‌محور پیش‌دبستان و خانواده به فضای آموزشی رسمی مدرسه وارد می‌شوند و مهارت‌های پایه را در این دوره یاد می‌گیرند (Reindl et al., 2020). هدف اصلی دوره ابتدایی، آماده‌سازی دانش‌آموزان برای ورود به دنیای سوادآموزی و یادگیری است و در این دوره دانش‌آموزان با مفاهیم پایه‌ای مانند خواندن، نوشتن و محاسبه آشنا می‌شوند و به موفقیت‌های تحصیلی و شخصی موثر در رشد شناختی، شخصیتی، اجتماعی و هیجانی دست می‌یابند (L'Ecuyer et al., 2025). دوره ابتدایی فرصتی طلایی است تا نه تنها دانش‌آموزان را به یادگیرندگانی مستقل، منظم و مسئولیت‌پذیر تبدیل کند، بلکه آن‌ها را برای کسب مهارت‌های جدید مبتنی بر همکاری، همدلی و احترام به قوانین و تفاوت‌ها، افزایش اعتمادبه‌نفس و داشتن یک زندگی اجتماعی سالم آماده می‌کند (Leach et al., 2023).

مدیران امروز با دنیای متحول و متغیر سروکار دارند و برای مواجهه با آن، پذیرش و درک مخاطره‌ها، آمادگی برای آینده، افزایش تعهد و پاسخگویی و شناخت و کاربست دانش روز مدیریتی به مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای نیاز دارند و مدیران مدارس نقش محوری در موفقیت مدارس بازی می‌کنند و نقش موثری در فراهم‌کردن زمینه‌های رشد و پیشرفت معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان دارند (Arabshahi et al., 2024). عامل زیربنایی رشد و بالندگی هر سازمان از جمله مدارس مدیران آن هستند که در همه فعالیت‌های سازمان‌های دخیل می‌باشند و زندگی سازمان به چگونگی ایفای نقش آنان و حرکت در راستای تحقق هدف‌های سازمانی بستگی دارد (Levy-Feldman et al., 2025). مدیران به‌عنوان مهم‌ترین، موثرترین و ارزشمندترین منابع هر سازمان تلقی می‌شوند و تحقق هدف‌ها و رسالت‌های سازمانی به توانمندی مدیران وابسته است و آنان وظایف ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری خود را در سایه مهارت‌های ادراکی، فنی و حرفه‌ای انجام می‌دهند (Shen et al., 2021). مدیران هر سازمانی از جمله مدیران مدارس مسئول اجرای قوانین و بخشنامه‌های اداری سازمان خود هستند و هدایت سازمان خود را در راستای هدف‌ها و رسالت‌های از پیش تعیین‌شده را برعهده دارند؛ به‌طوری که تلاش می‌کنند سازمان خود را از وضع موجود به سمت وضع مطلوب هدایت نمایند تا بتوانند از طریق رشد، توسعه و پیشرفت برای سازمان خود مزیت رقابتی ایجاد کنند (Tener et al., 2022).

مهارت‌های ارتباطی یکی از مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای هر مدیری از جمله مدیران مدارس است. این سازه یعنی توانایی برقراری ارتباط موثر و کارآمد با دیگران که نقش مهمی در موفقیت و اثربخشی مدیران دارد (Avia et al., 2021). ارتباط یک مهارت بسیار مهم برای مدیریت کارآمد محسوب می‌شود و مدیران برای برقراری ارتباط و ارائه وظیفه‌ها و تکلیف‌های کارکنان با آنها ارتباط برقرار می‌کنند؛ به‌طوری که داشتن مهارت‌های ارتباطی موثر در اجرای وظایف مدیران از جمله برنامه‌ریزی، کنترل، تصمیم‌گیری، هدایت، رهبری و اثربخشی سازمانی مهم و حیاتی ایفا می‌کند (Gregory, 2024). مهارت‌های ارتباطی به معنای توانایی ارسال و دریافت اطلاعات، افکار، احساسات و نگرش‌ها برای تعامل و همکاری با دیگران است (Topley, 2023). داشتن مهارت‌های ارتباطی برای مدیران به دو دلیل اهمیت بسیار زیادی دارد. یکی اینکه ارتباط فرآیندی است که افراد با استفاده از آنها وظیفه‌ها و تکلیف‌های خود را انجام می‌دهند و دیگری اینکه ارتباط فعالیتی است که مدیران بخش زیادی از زمان خود را به آن اختصاص می‌دهند (Toseef et al., 2022). داشتن مهارت‌های ارتباطی موثر برای مدیران به دلیل تغییرها و تحول‌های سریع و پرشتاب جهت ارتباط با منابع انسانی و درک انگیزه‌های کارکنان برای موفقیت سازمان و تحقق هدف‌های سازمانی اهمیت زیادی دارد (Paksoy et al., 2017). مدیران دارای مهارت‌های ارتباطی بالا به احتمال بیشتری سازمان و کارکنان خود را در جهت موفقیت و پیشرفت هدایت می‌کنند، برای سازمان خود مزیت رقابتی ایجاد می‌نمایند، یک محیط سازمانی مثبت و شاد را برای کارکنان مهیا می‌سازند و کیفیت و اثربخشی سازمان خود را تضمین می‌کنند (Marbun et al., 2023).

درباره مهارت‌های ارتباطی مدیران پژوهش‌های اندکی انجام شده است. برای مثال Moradi et al (2025) ضمن پژوهشی درباره الگوی مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی مدیران و کارکنان آموزشی دانشگاه به این نتیجه رسیدند که پدیده علی شامل بروز رفتارهای مدنی، به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی و

توجه به اصول اخلاقی و ایدئولوژیکی، پدیده مداخله‌ای شامل بروز رفتارهای انحرافی و نابهنجار سازمانی، کیفیت زندگی کاری و عوامل ساختاری و مدیریتی، عوامل زمینه‌ای شامل ویژگی‌های فردی، عوامل محیطی و خصوصیات حرفه‌ای، پدیده محوری شامل برقراری ارتباط بر اساس کرامت انسانی، راهبردها شامل آموزش مهارت‌های ارتباطی، ارتقاء شایستگی‌های اخلاقی، به‌کارگیری شیوه‌های ارتباطی مناسب و تقویت ارتباط غیررسمی، انسانی و عاطفی و پیامدها شامل ایجاد نگرش‌های سازمانی و تعالی سازمانی بود. [Radpour et al \(2024\)](#) ضمن پژوهشی درباره ابعاد شخصیتی موثر بر مهارت‌های ارتباطی مدیران به این نتیجه رسیدند که این سازه ۲۶ مفهوم در ۶ مولفه صداقت، برون‌گرایی، وجدان کاری، انعطاف‌پذیری، سازگاری و مسئولیت‌پذیری داشت که بار عاملی همه آنها بالاتر از ۰/۷۰ و مدل آن برازش مناسبی داشت؛ به طوری که هر شش مولفه مذکور دارای اثر مستقیم و معنادار بر مهارت‌های ارتباطی مدیران بودند. [Saberi Fathi & Rezaeefar \(2023\)](#) ضمن پژوهشی درباره الگوی سبک ارتباطی مدیران به این نتیجه رسیدند که این الگو ۶ مولفه در ۳ مقوله شرایط مدیر (با دو مولفه ویژگی‌های شخصیتی مدیر و ویژگی‌های حرفه‌ای مدیر)، شرایط شغل (با دو مولفه شرایط بحران و ابهام و عدم اطمینان) و شرایط زیردستان (با دو مولفه ویژگی‌های حرفه‌ای زیردستان و ویژگی‌های روانشناختی زیردستان) داشت. [Quiroz & De Jesus \(2022\)](#) ضمن پژوهشی درباره سبک‌های رهبری مدیران به این نتیجه رسیدند که مولفه‌های مهمی مانند صداقت، ایجاد انگیزه در کارکنان، قضاوت منصفانه، همکاری موثر با افراد در محیط کار و ارتباط اثربخش نقش موثری در ارتباط مدیران داشتند. [Aidi et al \(2022\)](#) ضمن پژوهشی درباره مدل ارتباطی مدیران بازرگانی به این نتیجه رسیدند که برای آن ۵۶ مضمون توصیفی در ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر شامل حمایت و همدلی با کارکنان (با ۵ مضمون سازمان‌دهنده امر به معروف و نهی از منکر، تعاون در خیر و احسان، احساس مسئولیت همگانی، روابط محبت‌آمیز و اعتماد و اعتمادسازی)، اغماض سازمانی (با ۴ مضمون سازمان‌دهنده چشم‌پوشی، عفو و گذشت، توجه به شخصیت افراد و شنود موثر)، دوری از تکبر (با ۲ مضمون سازمان‌دهنده صلابت و قاطعیت و فروتنی با زیردستان)، شایسته‌سالاری (با ۲ مضمون سازمان‌دهنده توجه به کفایت و لیاقت کارکنان و شایسته‌گزینی)، تقویت سعه صدر (با ۳ مضمون سازمان‌دهنده صبر و شکیبایی، استواری در برابر مشکلات و سخاوت و شجاعت) و ویژگی‌های اخلاقی (با ۲ مضمون سازمان‌دهنده اعتدال و میانه‌رویی و حسن خلق و رعایت ادب) شناسایی شد. [Ekrami & Hoshyar \(2016\)](#) ضمن پژوهشی درباره شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه به این نتیجه رسیدند که این سازه ۸ مولفه در ۴ بعد حوزه فردی (با مولفه‌های ویژگی‌های شخصیتی و بین‌فردی)، حوزه محیطی (با مولفه‌های شناخت محیط و جذب دانش‌آموز)، حوزه مدیریتی (با مولفه‌های مدیریت عملیاتی و مدیریت منابع انسانی) و حوزه فنی (با مولفه‌های دانش عمومی و دانش حرفه‌ای) داشت.

بررسی مهارت‌های ارتباطی در مدیران به‌ویژه مدیران مدارس ابتدایی اهمیت زیادی دارد و بر همین اساس پژوهشگران پژوهش حاضر درصدد ارائه مدلی برای مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی برآمدند. با اینکه پژوهش‌هایی درباره مهارت‌های ارتباطی مدیران انجام شدند، اما هم این پژوهش‌ها کمتر به بررسی مدیران مدارس پرداختند و هم پژوهشی در این زمینه بر روی مدیران دوره اول ابتدایی یافت نشد. از آنجایی که دوره اول ابتدایی پایه و اساس یادگیری و شخصیت کودکان را شکل می‌دهد، لذا ضروری است که مهارت‌های ارتباطی مدیران آنها به دلیل تاثیر بر روی شخصیت دانش‌آموزان مورد بررسی قرار گیرد. در نتیجه، هدف این مطالعه ارائه مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران بر اساس رویکرد آمیخته بود.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان حوزه مدیریت آموزشی شهر تهران بودند که طبق اصل اشباع نظری ۱۵ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری ابتدا خبرگانی که توسط پژوهشگران شناسایی و دارای شرایط ورود به مطالعه بودند به‌عنوان نمونه انتخاب و سپس از این نمونه‌ها خواسته شد تا سایر خبرگان حوزه مدیریت آموزشی که دارای شرایط ورود به مطالعه بودند را به معرفی نمایند و این فرآیند تا زمانی ادامه یافت که اصلاح پژوهش از نظر یافته‌ها به اشباع رسید. همچنین، جامعه پژوهش در بخش کمی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران به تعداد ۱۳۰۰ نفر (۸۴۰ زن و ۴۶۰ مرد) بودند که طبق جدول کرجسی و مورگان ۲۹۷ از آنها با روش‌های نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری ابتدا از میان مناطق مختلف

شهر تهران برخی مناطق به روش تصادفی انتخاب و سپس از هر منطقه نیز برخی ناحیه‌ها به روش تصادفی انتخاب و همه مدیران مدارس دوره اول ابتدایی این ناحیه‌ها در صورت داشتن شرایط ورود به مطالعه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. مهم‌ترین شرایط ورود به مطالعه شامل داشتن حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد و کارشناسی به‌ترتیب برای نمونه‌های بخش کیفی و کمی، داشتن تخصص در حوزه مدیریت آموزشی برای نمونه‌های بخش کیفی، عدم وقوع رویدادهای تنش‌زا مانند مرگ و طلاق نزدیکان در سه ماه گذشته و تمایل جهت شرکت در پژوهش بودند.

ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که سوال‌های آن بر اساس مبانی نظری و با کمک اساتید طراحی شد. سوال‌های مصاحبه از هر ۱۵ خبره حوزه مدیریت آموزشی پرسیده شد و پس از هر سوال، پاسخ آنان ثبت گشت. پس از انجام هر مصاحبه، یافته‌های آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و این فرآیند تا زمانی ادامه یافت که نمونه‌های جدید نتوانستند هیچ یافته جدیدی به یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان قبلی بیفزایند. به عبارت دیگر، در پژوهش حاضر طبق اصل اشباع نظری فقط با ۱۵ نفر مصاحبه صورت پذیرفت. روایی مصاحبه‌ها با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آنها با روش ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۸۱ محاسبه شد. همچنین، ابزار پژوهش در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته بود که سوال‌های آن بر اساس مصاحبه با خبرگان حوزه مدیریت آموزشی با ۱۱۲ گویه طراحی شد. برای پاسخگویی به سوال‌های هر گویه از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالف با نمره یک تا کاملاً موافق با نمره پنج استفاده شد. نمره ابزار با مجموع نمره همه گویه‌ها و نمره هر بعد یا مولفه نیز با مجموع نمره گویه‌های سازنده آن محاسبه می‌شود. در این پرسشنامه نمره بالاتر نشان‌دهنده مهارت‌های ارتباطی موثرتر و کارآمدتر می‌باشد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر خبرگان تایید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ از طریق ضریب همبستگی بین همه گویه‌ها ۰/۸۷ محاسبه شد.

برای انجام مطالعه حاضر، ابتدا پژوهشگران برخی از تئوری‌ها، یافته‌ها، الگوها و مدل‌های ملی و بین‌المللی مهارت‌های ارتباطی مدیران را بررسی و سپس با کمک اساتید، سوال‌هایی جهت مصاحبه با خبرگان طراحی کرد. در مرحله بعد اقدام به شناسایی نمونه‌های بخش کیفی یعنی خبرگان حوزه مدیریت آموزشی شد و مصاحبه با آنان تا زمانی ادامه یافت که نمونه‌های جدید نتوانستند هیچ یافته جدیدی به یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان قبلی بیفزایند و به اصطلاح پژوهش به اشباع رسید. در مرحله بعد، بر اساس مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ای درباره مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی طراحی و پس از شناسایی نمونه‌های بخش کمی از مدیران مدارس دوره اول ابتدایی خواسته شد تا به پرسشنامه به‌صورت دقیق و کامل پاسخ دهند. لازم به ذکر است که برای نمونه‌های هر دو بخش کیفی و کمی اهمیت و ضرورت پژوهش تبیین و درباره رعایت نکات و ملاحظات اخلاقی به آنان اطمینان داده شد و در پایان از آنان به دلیل شرکت در پژوهش تقدیر و تشکر شد.

داده‌های این پژوهش به‌ترتیب برای بخش‌های کیفی و کمی با روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA و تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و Amos تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

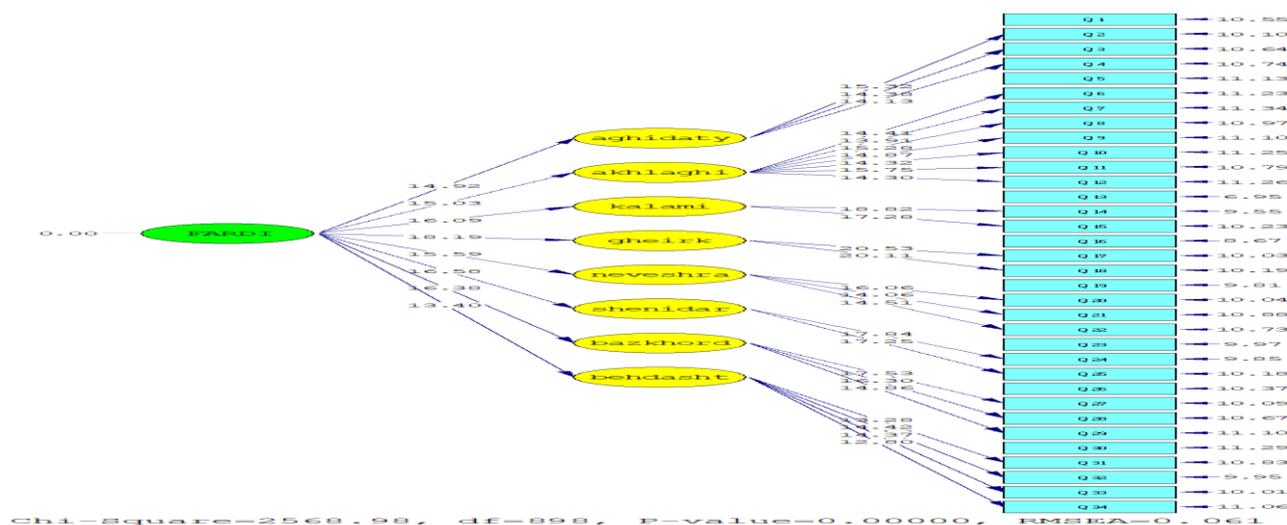
در بخش کیفی این پژوهش ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت آموزشی شهر تهران حضور داشتند. نتایج کدگذاری مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. کدگذاری مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران

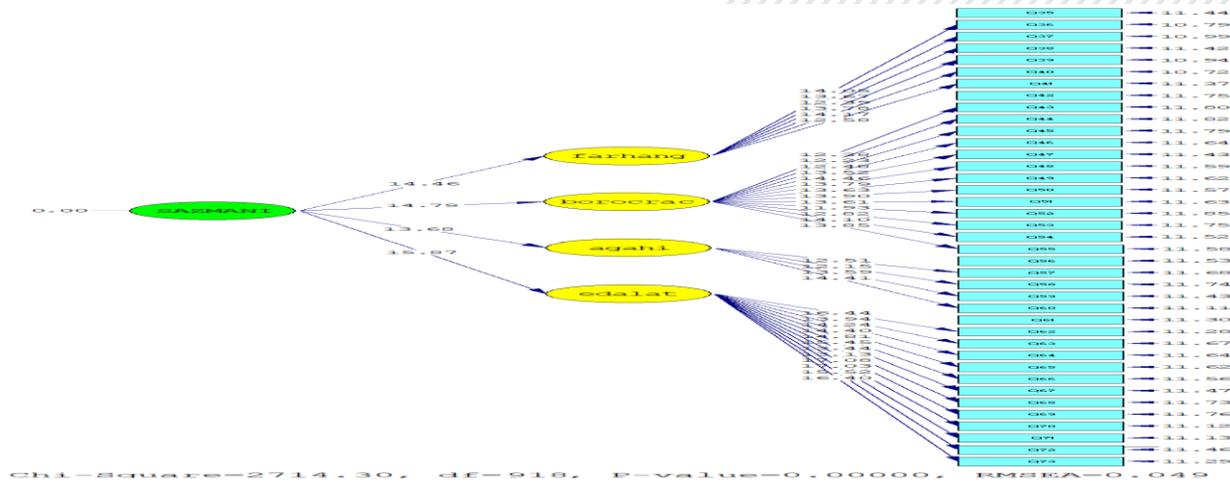
کدگذاری انتخابی (بعد)	کدگذاری محوری (مولفه)	کدگذاری باز (شاخص)
فردی	عقیدتی	۴
	اخلاقی	۸
	کلامی	۳
	غیر کلامی	۳
	نوشتاری	۴
	شنیداری	۳

۴	بازخوردی	
۵	بهداشت روانی	
۷	درک فرهنگ سازمانی	سازمانی
۱۵	تطابق با بوروکراسی سازمانی	
۵	خودآگاهی سازمانی	
۱۶	عدالت سازمانی	
۱۵	اعتقاد به وفاق اجتماعی	فراسازمانی
۱۲	تعهد به عدالت اجتماعی	
۸	حفظ و توسعه سرمایه اجتماعی	

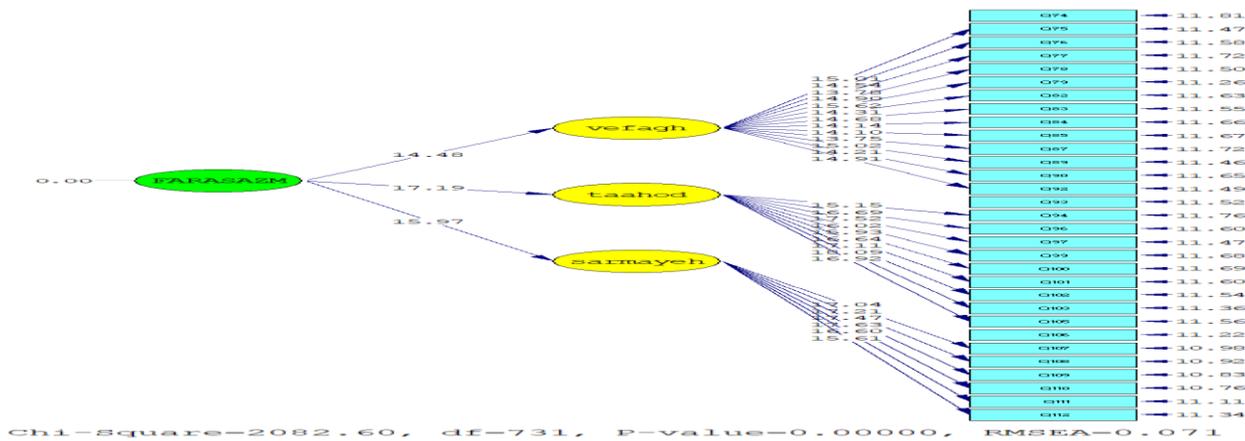
طبق نتایج جدول ۱، مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی ۱۱۲ شاخص در ۱۵ مولفه و ۳ بعد فردی، سازمانی و فراسازمانی داشت. همچنین، در بخش کمی ۲۹۷ نفر از مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران حضور داشتند؛ به طوری که ۱۹۲ نفر زن (۶۴/۶۵ درصد) و ۱۰۵ نفر مرد (۳۵/۳۵ درصد) بودند. سطح تحصیلات ۸۸ نفر کارشناسی (۲۹/۶۳ درصد)، ۱۸۰ نفر کارشناسی ارشد (۶۰/۶۱ درصد) و ۲۹ نفر دکتری (۹/۷۶ درصد) بود. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران در وضعیت آماره تی در شکل‌های ۱ تا ۳ و خلاصه نتایج آنها در جدول ۲ ارائه شد.



شکل ۱. تحلیل عاملی اکتشافی بعد فردی مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران در وضعیت آماره تی



شکل ۲. تحلیل عاملی اکتشافی بعد سازمانی مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران در وضعیت آماره تی



شکل ۳. تحلیل عاملی اکتشافی بعد فراسازمانی مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران در وضعیت آماره تی

جدول ۲. تحلیل عاملی اکتشافی مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران

کدگذاری انتخابی (بعد)	کدگذاری محوری (مولفه)	کدگذاری باز (شاخص)
فردی	عقیدتی	۳
	اخلاقی	۷
	کلامی	۲
	غیر کلامی	۲
	نوشتاری	۳
	شنیداری	۲
	بازخوردی	۳
سازمانی	بهداشت روانی	۴
	درک فرهنگ سازمانی	۶
	تطابق با بوروکراسی سازمانی	۱۳
	خودآگاهی سازمانی	۴
	عدالت سازمانی	۱۲

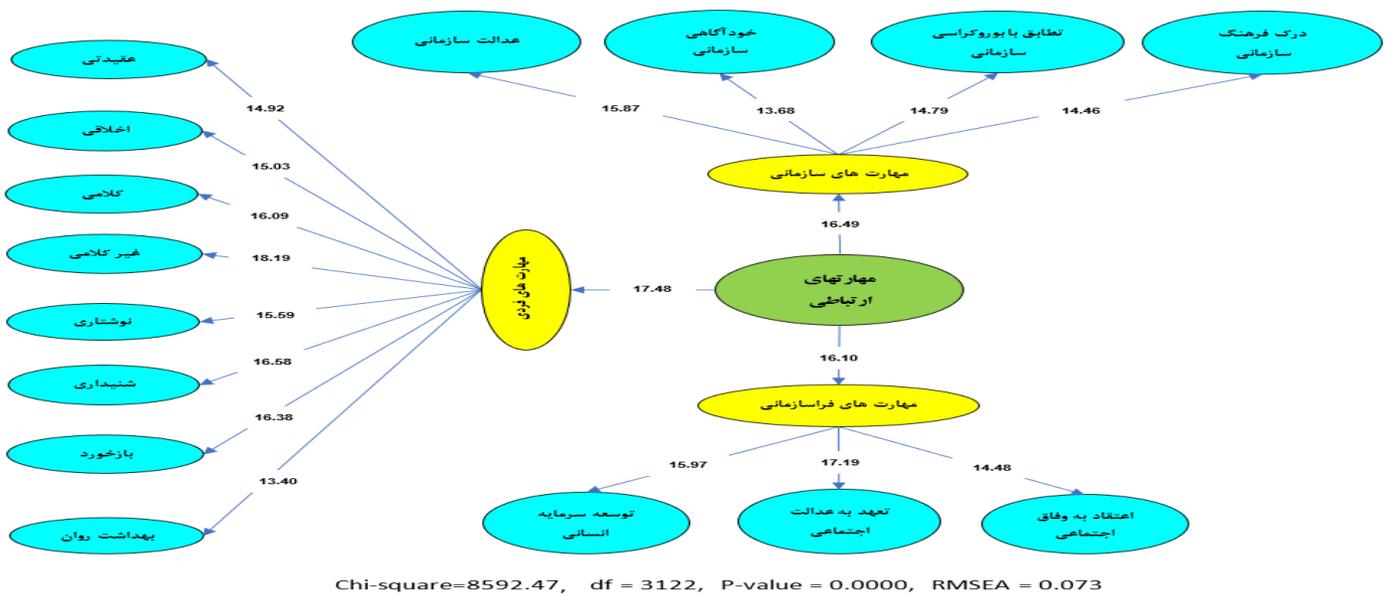
فراسازمانی	اعتقاد به وفاق اجتماعی	۱۳
	تعهد به عدالت اجتماعی	۹
	حفظ و توسعه سرمایه اجتماعی	۶

طبق نتایج شکل‌های ۱ تا ۳ و جدول ۲، مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی دارای ۸۹ گویه با بار عاملی بالاتر از ۰/۴۰ در ۱۵ مولفه و ۳ بعد فردی، سازمانی و فراسازمانی بود. در این تحلیل عاملی تعداد ۲۳ گویه به دلیل بار عاملی کمتر از ۰/۴۰ از پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس حذف شدند. نتایج شاخص‌های برازش مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران در جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران

شاخص	مقدار پذیرش	مقدار محاسبه شده
X ² /df	کمتر از ۳	۲/۷۵
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷
CFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۳
IFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۳
RFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۲
GFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۱
AGFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۰

طبق نتایج جدول ۳، مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی دارای برازش مناسبی بود. نتایج مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران در شکل ۴ ارائه شد.



جدول ۴. مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران در وضعیت آماره تی

طبق نتایج شکل ۴، مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی بر ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی و هر یک از ابعاد بر مولفه‌های مربوطه به دلیل آماره تی بالاتر از ۱/۹۶ اثر معنادار داشتند ($P < 0.05$).

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی مهارت‌های ارتباطی در مدیران به‌ویژه مدیران مدارس ابتدایی اهمیت زیادی دارد و بر همین اساس، هدف این مطالعه ارائه مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی شهر تهران بر اساس رویکرد آمیخته بود.

یافته‌های کیفی نشان داد که مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی ۱۱۲ شاخص در ۱۵ مولفه و ۳ بعد فردی، سازمانی و فراسازمانی داشت. یافته‌های کمی نشان داد که پرسشنامه مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی دارای ۸۹ گویه با بار عاملی بالاتر از ۰/۴۰ در ۱۵ مولفه و ۳ بعد فردی، سازمانی و فراسازمانی بود. همچنین، مدل مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس دوره اول ابتدایی دارای برازش مناسبی بود و مدل بر ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی و هر یک از ابعاد بر مولفه‌های مربوطه اثر معنادار داشتند. با اینکه بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه از نوع کیفی بودند، اما در مجموع یافته‌های این مطالعه با یافته‌های مطالعه‌ها و پژوهش‌های (Moradi et al, 2025)، (Radpour et al, 2024)، (Saberi Fathi & Rezaeefar, 2023)، (Quiroz & De Jesus, 2022)، (Aidi et al, 2022)، (Ekrami & Hoshyar, 2016) همسو بودند.

در تبیین یافته‌های این پژوهش در بعد فردی با مولفه‌های عقیدتی، اخلاقی، کلامی، غیرکلامی، نوشتاری، شنیداری، بازخوردی و بهداشت روانی می‌توان گفت که مهارت‌های ارتباطی فردی در سازمان به توانایی افراد برای تعامل و ارتباط موثر در سازمان اشاره دارد. شاید در نگاه اول این نوع ارتباط ساده به نظر برسد، اما در حقیقت این‌طور نیست. توانایی انتقال صحیح اطلاعات، هنر گوش‌دادن، ارائه ایده‌های خلاقانه، مدیریت روابط و رفع اختلاف‌ها از جمله مهم‌ترین مهارت‌هایی هستند که تمامی مدیران برای رشد و توسعه کسب‌وکار خود به آن نیاز دارند. اهمیت مهارت‌های ارتباطی مدیران از جایی مشخص می‌شود که این روابط می‌تواند به بهبود هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان کمک کند و ارتباط موثر میان تیم‌های مجموعه و اعضای آن به هماهنگی و هم‌فکری نیاز دارد. مدیر قدرتمند در هر سازمانی باید توانایی گفتگوی موثر و اثربخش با کارکنان را داشته باشد. گوش‌دادن به مشکل‌ها، دغدغه‌ها و ایده‌های کارکنان به موفقیت بیشتر سازمان کمک خواهد کرد. به عبارت دیگر، ارتباط بهتر مدیران و کارکنان علاوه بر بهبود روابط و ایجاد اطمینان به ارتقای انگیزه کارکنان، افزایش بهره‌وری و درآمدزایی سازمان کمک خواهد کرد.

همچنین، در تبیین یافته‌های این پژوهش در بعد سازمانی با مولفه‌های درک فرهنگ سازمانی، تطابق با بروکراسی سازمانی، خودآگاهی سازمانی و عدالت سازمانی می‌توان گفت که برای موفقیت یک سازمان نیاز به فرهنگ سازمانی مبتنی بر مجموعه‌ای از اعتقادهای کاملاً قوی و مشترک میان کارکنان نیاز است که به وسیله استراتژی‌های موثر پشتیبانی شود. در واقع، هنگامی که یک سازمان از فرهنگ قوی برخوردار باشد، کارکنان می‌دانند که مدیریت سطوح بالاتر در شرایط مختلف چه انتظاری از آنها دارند، کارکنان معتقدند که ارائه پاسخ موردانتظار به موقعیت‌های مختلف مناسب‌ترین فعالی است و کارکنان می‌دانند که به خاطر نشان‌دادن ارزش‌های سازمانی از سازمان پاداش دریافت خواهند کرد. بخش منابع انسانی یک سازمان در تداوم فرهنگ سازمانی قوی نقش مهم و حیاتی دارد. این روند را با استخدام افراد مختلف و انتخاب متقاضیانی که عقاید همسانی با فرهنگ سازمانی دارند و در آن فرهنگ سازمانی رشد می‌کنند، شروع می‌کند. تقویت مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌تواند فرهنگ سازمانی را بهبود بخشد و موجب تقویت اعتماد و تعهد میان اعضای تیم شود و در محیط‌های کاری پیچیده و پویا، مهارت‌های ارتباطی به‌عنوان ابزاری کلیدی برای موفقیت فردی و سازمانی شناخته می‌شود. عدالت سازمانی نیز پایه و اساس اثربخشی فرآیندهای سازمانی و رضایت شغلی کارکنان می‌باشد. حمایت و قوام هر سازمان اجتماعی به پیوند مستحکم میان عناصر تشکیل‌دهنده آن بستگی دارد و این پیوند تحت تاثیر میزان رعایت عدالت قرار دارد. زیرا عدالت، عناصر سیستم را در کنار یکدیگر منسجم می‌سازد، در حالی که بی‌عدالتی موجب جدایی عناصر سازمان را فراهم می‌آورد.

علاوه بر آن، در تبیین یافته‌های این پژوهش در بعد سازمانی با مولفه‌های اعتقاد به وفاق اجتماعی، تعهد به عدالت اجتماعی و حفظ و توسعه سرمایه اجتماعی می‌توان گفت که در سیاست و مدیریت دولتی، استراتژی وفاق اغلب به این معنا است که گروه‌ها و سازمان‌ها به جای تاکید بر اختلاف‌ها بر روی

هدف‌ها و منافع مشترک خود تمرکز می‌کنند. این امر به‌ویژه در جوامع پیچیده و متنوعی که در آن گروه‌های مختلف با منافع متفاوت به یکدیگر پیوسته هستند، اهمیت زیادی دارد. وفاق و انسجام یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های مختلف است که البته با تحول‌های پرشتاب محیط اعم از منطقه‌ای و بین‌المللی نظیر تحول در ساختار قدرت، گسترش تعامل‌ها، ظهور و گسترش بازیگران اجتماعی جدید و تحول در نظام‌های مفهومی جوامع بیش از گذشته در کانون توجه قرار گرفته است. انسان موجودی اجتماعی است و در جامعه زندگی می‌کند و در برابر خواسته‌ها، سلیقه‌ها و تفکرهای گوناگون قرار می‌گیرد که گاه ممکن است با دیگران هم‌خوانی نداشته باشد. به عبارت دیگر، جامعه را می‌توان شبکه سازمان‌یافته‌ای از گروه‌های در حال همکاری و تعاون دانست که به شیوه‌ای منظم و منطبق بر مجموعه قوانین و ارزش‌ها در حال انجام فعالیت خود است و تمایل به تعامل و توازن در همه عناصر دارد. بنابراین، عنصر اصلی و اساسی این تعادل در جامعه و سازمان، مفهوم وفاق و انسجام اجتماعی است. افزون بر آن، عدالت سازمانی بر تعهد و مشارکت کارکنان تاثیر می‌گذارد و در نهایت به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود. وقتی که کارکنان احساس کنند در سازمان به‌طور منصفانه با آنها برخورد می‌شود احتمال بروز رفتارهای مثبت مانند تعهد و تلاش بیشتر برای رسیدن به اهداف سازمانی افزایش می‌یابد. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه سرمایه اجتماعی نقش بسیار مهم‌تری از سرمایه فیزیکی و انسانی در جوامع دارد و شبکه‌های روابط اجتماعی انسجام‌بخش در میان انسان‌ها و سازمان‌ها است. در غیاب سرمایه اجتماعی سایر سرمایه‌ها اثربخشی خود را از دست می‌دهند و بدون سرمایه اجتماعی پیمودن راه‌های توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی دشوار می‌شود.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل وجود تفاوت‌های گسترده در امکانات، فرهنگ مدرسه و تجربه مدیران بود که این محدودیت می‌تواند سبب شود که یک الگوی واحد برای مهارت‌های ارتباطی نتواند به خوبی در همه مدارس قابلیت اجرا داشته باشد. محدودیت دیگر محدود شدن نمونه پژوهش به شهر تهران و عدم بررسی نتایج به تفکیک جنسیت مدیران بود که بر اساس آنها باید در تعمیم یافته‌های این پژوهش احتیاط کرد. بنابراین، انجام پژوهش‌های بیشتر درباره مهارت‌های ارتباطی مدیران می‌تواند به درک این سازه کمک بیشتری نماید. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و طبق سرعت بالای تغییرها و رقابت‌های گوناگون در عرصه‌های مختلف، مهارت‌های ارتباطی مدیران به یکی از ابزارهای ضروری رهبری و مدیریت موثر سازمان‌ها تبدیل شده است. مدیرانی که توانایی برقراری ارتباط موثر دارند، می‌توانند اعتماد تیم خود را جلب کرده، به آنان انگیزه دهند و اهداف سازمانی را با وضوح بیشتری منتقل نمایند. ارتباط‌های موثر نه تنها در هم‌راستایی تلاش‌های تیم با هدف‌های سازمانی نقش مهمی دارد، بلکه به بهبود همکاری‌ها و جلوگیری از سوءتفاهم‌ها نیز کمک می‌کند. به‌طور کلی، مهارت‌های ارتباطی در فرآیندهای تصمیم‌گیری، حل تعارض‌ها و مدیریت بحران‌ها حائز اهمیت است و می‌تواند به رهبری موثر و موفقیت سازمانی در راستای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان کمک کند. همچنین، با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود که برای ارتقاء مهارت‌های ارتباطی مدیران برای آن کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های تمرین عملی مهارت‌های ارتباطی برگزار شود. از آنجایی که ارتباط موثر نیازمند توانایی در بیان شفاهی و مدیریت زبان بدن است، لذا آموزش باید شامل هر دو جنبه ارتباط کلامی و غیرکلامی به‌صورت همزمان باشد. مهارت‌های ارتباطی همواره نیاز به مرور و تمرین است و هیچ‌گاه پایان نمی‌باشد که بر اساس آن باید پیوسته در زمینه مهارت‌های ارتباطی آموزش دید و خود را بهبود بخشید.

موازین اخلاقی

برای نمونه‌های هر دو بخش کیفی و کمی اهمیت و ضرورت پژوهش تبیین و درباره رعایت نکات و ملاحظات اخلاقی به آنان اطمینان داده شد.

تشکر و قدردانی

از نمونه‌های هر دو بخش کیفی و کمی به دلیل شرکت در پژوهش تقدیر و تشکر شد.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان پژوهش حاضر با یکدیگر همکاری داشتند.

پژوهش حاضر با هزینه شخصی انجام و بین نویسندگان آن تعارض منافی وجود ندارد.

References

- Aidi, M., Heidarnejad, Z., & Fazelpour, F. (2022). The explanation and analysis of the components of manager-subordinate communication in religious propositions. *Organizational Culture Management*, 20(1), 165-191. <https://doi.org/10.22059/jomc.2021.320819.1008247>
- Arabshahi, T., Davoodi, R., & Afzali, M. (2024). Identifying the succession components of primary school principals with the method of grounded theory. *Sociology of Education*, 10(2), 306-316. <https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2023347.1541>
- Avia, I., Handiyani, H., & Gayatri, D. (2021). Relationship between nurse case manager's communication skills and patient satisfaction at hospital in Jakarta. *Enfermeria Clinica*, 31(2), 413-418. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.09.036>
- Ekrami, H., & Hoshyar, V. (2016). The competencies of high school principals in district four of Mashhad. *Quarterly Journal of Family and Research*, 13(3), 7-32. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26766728.1395.13.3.1.9>
- Feli, M., Mousavy, S. K., Shafiee, N., & Dehnavi, Z. (2025). Fitting a structural model of the impact of social media in combating the phenomenon of parental domestic violence against children. *Sociology of Education*, 11(3), 1-14. <https://doi.org/10.22034/ijes.2025.133389.0>
- Gregory, J. (2024). Understanding the communication skills that support nurses to provide person-centred care. *Nursing Standard*, 39(2), 61-66. <https://doi.org/10.7748/ns.2024.e12132>
- Leach, S. M., Hollands, F. M., Stone, E., Shand, R., Head, L., Wang, Y., & et al. (2023). Costs and effects of school-based licensed practical nurses on elementary student attendance and chronic absenteeism. *Prevention Science*, 24(1), 94-104. <https://doi.org/10.1007/s11121-022-01459-0>
- L'Ecuyer, R., Poulin, F., Vitaro, F., & Salvas, M. C. (2025). Reciprocal associations between teachers' use of disciplinary practices and aggression in elementary school students. *Journal of School Psychology*, 112, 101489. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2025.101489>
- Levy-Feldman, I., & Fresko, B. (2025). Elementary school teachers' and principals' views regarding components of optimal formative teacher assessment. *Evaluation and Program Planning*, 113, 102697. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2025.102697>
- Marbun, T. O., Antarani, P., & Putri, M. A. (2023). Effective communication results in effective leadership. *Daengku Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(4), 571-578. <http://dx.doi.org/10.35877/454RI.daengku1760>
- Moradi, Sh., Zakaryaei, M., & Vakili, M. M. (2025). Providing a conceptual model of interpersonal communication skills of Educational managers and staff in Zanjan University of Medical Sciences. *Education Strategies in Medical Sciences*, 17(6), 58-71. <https://edcbmj.ir/article-1-3108-en.html>
- Paksoy, M., Soyer, F., & Calik, F. (2017). The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 642-652. <http://dx.doi.org/10.14687/jhs.v14i1.4259>
- Quiroz, D. V., & De Jesus, F. S. (2022). Administrators' communication styles and their leadership effectiveness: Basis for a proposed enhancement plan. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 7(4), 179-200. <http://dx.doi.org/10.22161/ijels.74.27>
- Radpour, F., Farrokh Seresht, B., Kiakojsori, D., & Taghipour, H. A. (2024). Designing a model of effective personality dimensions on the level of managers' communication skills. *Sociology of Education*, 10(1), 21-30. <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>

- Reindl, D., Hamm, A., Lewis, R., & Gellar, L. (2020). Elementary student and teacher perceptions of a mindfulness and yoga-based program in school: A qualitative evaluation. *Explore*, 16(2), 90-93. <https://doi.org/10.1016/j.explore.2019.07.009>
- Saberi Fathi, S. L., & Rezaeefar, H. (2023). Designing and presenting the application model of control communication style of managers and validation in Mashhad University of Medical Sciences. *Governance and Development Journal*, 3(4), 105-132. <https://doi.org/10.22111/jipaa.2024.424932.1147>
- Shen, Y., Li, X., Dong, S., & Fu, J. (2021). Work stress and turnover intention among Chinese rural school principals: A mediated moderation study. *PsyCh Journal*, 10(6), 926-933. <https://doi.org/10.1002/pchj.491>
- Tener, D., Lusky-Weisrose, E., Roe, D., Mor, R., Sigad, L. I., Shaharabani, M., & et al. (2022). School principals coping with child sexual abuse in their schools. *Child Abuse & Neglect*, 29, 105656. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2022.105656>
- Toseef, M., Kiran, A., Zhuo, S., Jahangir, M., Riaz, S., Wei, Z., & et al. (2022). Inspirational leadership and innovative communication in sustainable organizations: A mediating role of mutual trust. *Frontiers in Psychology*, 13(846128), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.846128>
- Topley, M. (2023). The art of leadership communication: Transparency, listening, and effective feedback. *BDJ in Practice*, 36, 22-23. <https://doi.org/10.1038/s41404-023-2181-9>