

نیازسنجی مهارت‌های مدیریتی اعضای هیئت علمی دانشگاه جامع علمی کاربردی شهرداری تهران با رویکرد نظام‌مند

حمیدرضا اسد^۱، امیرحسین محمودی^{۲*}، بهارک شیرزاد کبریا^۳، فاطمه حمیدی^۴

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۹/۰۲

تاریخ دریافت: ۹۹/۱/۲۱

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مهارت‌های مدیریتی مدیران در قالب یک الگوی پارادایمی با روش داده‌بنیاد بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی است که با رویکرد پیمایشی مقطعی انجام گرفت. جامعه آماری شامل ۳۰۰ نفر از خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه مهارت‌های مدیریتی مدیران بود. روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بود که ۳۰ نفر از آنها جزء اعضای هیئت علمی دانشگاه جامع علمی کاربردی شهرداری تهران بودند به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها به صورت سندپژوهی و میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و پرسشنامه گردآوری داده‌ها از طریق روش داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند انجام شد. روایی پژوهش از روش سه‌سویه‌سازی و پایایی آن نیز به روش توافق بین کدگذاران تعیین شده است. برای تحلیل داده‌های کیفی از فراترکیب، تحلیل مضمون و نرم افزار MAXQDA استفاده شد. در نهایت ۳ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۶۵ شاخص نهایی شد. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که ابعاد مهارت‌های مدیریتی مدیران شامل بعد فردی (خودآگاهی، مدیریت استرس، مدیریت حل اثربخش مسئله) بعد میان فردی (مهارت ارتباطات سازنده، مهارت انگیزش اثربخش، مهارت تأثیرگذاری، مهارت مدیریت تضاد) و بعد گروهی (مهارت تفویض اختیار، مهارت تیمی، مهارت هدایت تغییر مثبت، به کارگیری تکنولوژی،

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران، ایمیل:

hamidreza_asad@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران،

ایران، (نویسنده مسئول)، ایمیل: dr.mahmoodi1964@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران،

bshertzad86@yahoo.com

۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران،

fatemehhamidifar@gmail.com

به کارگیری الزامات مدیریتی) بود. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده الگوی ارائه‌شده از برآزش نسبتاً قابل‌قبولی برخوردار بوده که مورد تأیید قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: مهارت، مهارت‌های مدیریتی مدیران، داده‌بنیاد، رهیافت نظام‌مند.

مقدمه

آنچه دنیای امروز را از دنیای چند دهه قبل متمایز می‌نماید، محیط رقابتی و پیچیده، تحولات سریع و توسعه روزافزون ارتباطات و تحولات دانش مدیریت می‌باشد، بقای سازمان‌ها در چنین شرایطی به مزیت‌های رقابتی پایدار آنها منوط می‌شود (ساین و موهانتی، ۲۰۱۲: ۸۷).^۱ محققان اقدامات و قابلیت‌های مدیران، در استفاده از منابع سازمانی را عاملی کلیدی در توسعه مزایای رقابتی سازمان‌ها برشمرده‌اند. درحقیقت، موفقیت سازمان در گروهی مدیرانی شایسته و کاردان است (اسپارل و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۰۱۵).^۲ مهارت مدیریتی از سرچشمه علم و دانایی نشأت گرفته و همگان به خوبی می‌دانند که مدیریت یک علم است و این علم از یک منطق و سیستم تبعیت می‌کند که رفتارهای مدیر تابع آن سیستم است و نه بالعکس. اعتماد به نفس، احتیاط عقلانی، هدفمند بودن و جسارت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی از جمله مسائلی است که می‌تواند مهارت‌های مدیریتی را به بلوغ برساند (جانسون، ۲۰۱۷): به نقل از کرمی (۱۳۹۷).^۳ در فضای رقابتی قرن ۲۱، مهارت‌ها و توانایی‌های رهبرانی که می‌توانند دگرگونی را مدیریت کنند و توانایی اجرای استراتژی‌های تجاری بسیار پیچیده را دارند مدیریت کارآمد تغییرات نیروی کار کلید موفقیت کسب و کار است (اکوور، ۲۰۱۲).^۴ محققان اقدامات و قابلیت‌های مدیران، در استفاده از منابع سازمانی را عاملی کلیدی در توسعه مزایای رقابتی سازمان‌ها برشمرده‌اند درحقیقت موفقیت سازمان در گروهی مدیرانی شایسته و کاردان است (اسپارل و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۰۱۵).^۵ اما با بررسی آن به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح معین در مورد مهارت وجود ندارد (مجاب و همکاران، ۲۰۱۱).^۶ مهارت‌ها به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌های مرتبط

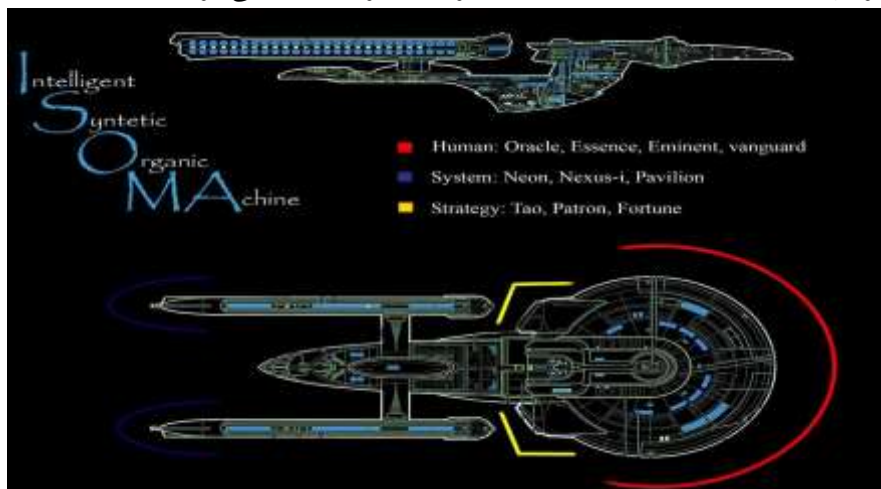
1. Sain & Moohanty
2. Sparl & Colobrait
3. Jonson
4. Okoor
5. Sparl & Colobrait
6. Mogab & Colobrait

به هم تعریف می‌شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد و می‌توان آن را با استانداردهای قابل قبول ارزیابی کرد و از طریق آموزش و توسعه بهبود داد (سانچز ۲۰۱۰)^۱. همچنین می‌توان مهارت‌ها را به عنوان مجموعه رفتارهایی که ابزاری در رسیدن به نتایج یا برون‌داد هستند، توصیف کرد (بارترام، ۲۰۰۵)^۲. مهارت را به عنوان، دانش، یا نگرشی که فرد را توانمند می‌سازد تا به طور مؤثر فعالیت‌های یک شغل یا یک وظیفه را با استانداردهای مورد انتظار شغل انجام دهد، تعریف نمودند. با توجه به اینکه منابع انسانی ثروت یک ملت و سازمان هستند و ستون فقرات هر سازمانی به وسیله منابع انسانی آن شکل داده می‌شود، در اهمیت مهارت‌های مدیریتی مدیران آنها شکی وجود ندارد (چیانگ و همکاران، ۲۰۰۶)^۳.

مدیریت نمودن مجموعه عوامل انسانی و غیرمادی مستلزم توانمندی و دانشی است که بتواند در تدوین راهبردها و همچنین عملکردی مبتنی بر دانش روز، توفیق کسب نماید؛ شرکت متروی تهران نیز مانند دیگر سازمان‌ها از این قاعده مستثنی نیست، به نظر می‌رسد چنین صنعت عظیمی در کشور احتیاج مبرم به مدیریتی کارآمد داشته و مدیریتی می‌تواند کارآمد باشد که به مهارت‌های ویژه مدیران آشنا بوده و در راستای بهره‌گیری از این مهارت‌ها به برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل کارکنان خویش بپردازد (امیرخانی، ۱۳۹۳). در آستانه هزاره سوم، سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری بیشتری برای پاسخگویی به فشارها و تهدیدات درون و برون خود نیاز دارند و مدیران مجبور به بازنگری و بازناندیشی در سبک‌ها، روش‌ها و رفتارهای مدیریت خویش هستند (جهانیان، ۱۳۹۱ به نقل از خجسته‌پور ۱۳۹۵)؛ بنابراین شایسته است که در بازار رقابت تنگاتنگ کنونی، سازمان‌ها از یک سو در کنار عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی و از سوی دیگر بر اساس سیاست کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، در بخش جذب منابع و مصارف، هرچه سریع‌تر برای بقا و افزایش کارایی خود، چاره‌اندیشی کنند. تحقق این امر به دست مدیران لایق صورت می‌گیرد. بر این اساس جهت تقویت بنیه علمی و ساختار مدیریتی سازمان‌ها، ابتدا باید مهارت‌های مورد نیاز شناسایی شده، سپس به دنبال آن به ارتقای مهارت‌های مدیران پرداخت. مهمترین نکته در علم مدیریت این است که مدیران اغلب

-
1. Sanchez
 2. Bartram
 3. Chaing

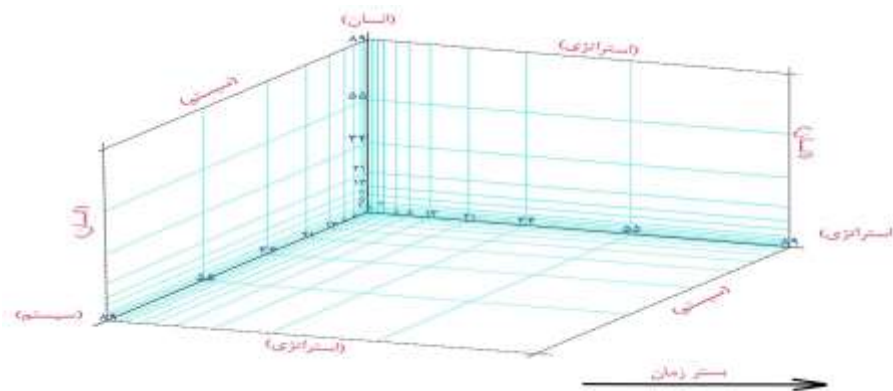
نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی هستند تا زمینه مناسب برای کارآمد شدن آنها فراهم آید (دعائی و مرتضوی، ۱۳۸۴). توسعه مدیران صنعتی برای حضور در عصر جهانی شدن یکی از ضروریات کشور ماست. به قول برخی محققین، مدیران باید بفهمند که جهانی‌سازی تأثیرات متفاوتی بر مردم و کشورها دارد (اسوانسون و هولتون، ۲۰۰۹).^۱ ارزش مهارت‌های مدیریتی مدیران در سازمانها: امروزه یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست. با توجه به این که در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد (کوالسکی، ۲۰۱۴).^۲ به عنوان مثال: در مدل ایزوما هر سازمان به یک ماشین ارگانیک سنتزی هوشمند (ایزوما^۳) با چهار رکن زیر مدل‌سازی می‌شود (رشیدآباد، ۱۳۹۵).^۱ هدف / مأموریت، ۲- آگاهی / دانش و اطلاعات، ۳- کاربری / سطوح عملیات، ۴- انسان / انگیزه و خلاقیت. از این منظر، هر ایزوما در سه بعد در بخشی از یک طیف تکاملی ۱۰ مرحله‌ای قرار می‌گیرد. حرکت این ماشین نیز بر بستر بعد چهارم یعنی زمان سنجیده می‌شود. طرحواره این ماشین در شکل ۱ نمایش داده شده است، با نگاهی به این طرحواره اهمیت و جایگاه مهارت‌های مدیریت مدیران آشکار می‌گردد.



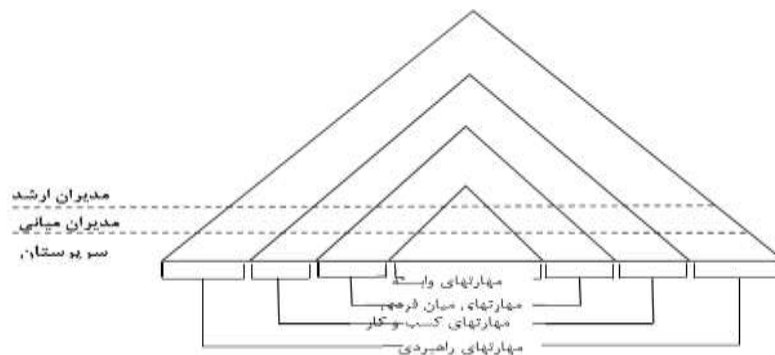
شکل ۱. طرحواره سازمان قرن بیست و یکم به صورت ماشین ارگانیک سنتزی هوشمند

1. Osooanson & Hooltoon
2. Kowalaski
3. ISOMA: Intelligence, Synthetic, Organic, Machine

به عبارتی، قرن بیست‌ویکمی بودن برای یک سازمان، سه بعد تکوینی بر بستر یک بعد زمانی دارد. سه بعد تکوینی فضای سازمان قرن بیست‌ویکم را شکل داده و افزوده‌شدن زمان، بافت فضا-زمان سازمان در قرن بیست‌ویکم را بوجود می‌آورد (شکل ۲).



شکل ۲. سازمان‌های قرن بیست‌ویکم



شکل ۳. سطوح سازمانی برای سه سطح سرپرستان، مدیران میانی و مدیران عالی

با توجه به اهمیت مهارت‌های مدیریت مدیران که ذکر گردید نیازمندی‌های مهارت‌های مدیران را می‌توان براساس سطوح سازمانی برای سه سطح سرپرستان، مدیران میانی و مدیران عالی تقسیم‌بندی نمود (مفورد^۱، ۲۰۱۷).

از سوی دیگر با نگاهی به تحولات اخیر علی‌الخصوص پس از انتخابات سال ۱۳۹۲ و حرکت به سمت دیپلماسی نوین ایران در عرصه بین‌الملل، ضرورت این امر بیش از پیش احساس می‌گردد و با نگاهی به مفهوم صنعت متوجه خواهیم شد این واژه دارای تقسیم‌بندی‌هایی است که نشان‌دهنده بخش‌هایی مختلف صنعتی در هر کشور است (نظیر: صنایع نفت و گاز، پتروشیمی، فولاد، نساجی، شیمیایی، غذایی، حمل و نقل، الکتریکی و مکانیکی و غیره) به هر روی آنچه مشخص و مبرهن است آن است که نادیده گرفتن و شناسایی مؤلفه‌های سازنده مهارت‌های مدیریتی مدیران نمی‌تواند آسیب‌ها و یا مزیت‌های آن را حذف کند و بی‌گمان تنها پاک کردن صورت مسئله به جای حل آن است. در حال حاضر در سازمان‌ها الگوی جامع برای مهارت‌های مدیریتی مدیران وجود ندارد و ضرورت دارد که برای سطوح مختلف مدیریت سازمان‌ها بر حسب ضرورت الگوی برای تبیین مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمان تعیین شود. این امر از یک طرف امکان تربیت مدیران و آموزش آنان را در یک چارچوب منظم فراهم می‌آورد و از سوی دیگر در انتخاب مدیران جدید معیار مشخصی برای ارزیابی صلاحیت مدیران پیشنهادی فراهم می‌نماید. بنابراین در تحقیق حاضر پژوهشگر درصدد است جهت ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مدیران الگوی مناسبی ارائه نماید.

جدول ۱. خلاصه مدل‌ها، الگوها و تئوری‌های مهارت‌های مدیریتی مدیران

نام مدل / الگو / تئوری	طراح	خلاصه مدل / الگو / تئوری
طراحی مدل ارتباطی مهارت‌های مدیریتی مدیران و آموزش عالی	محمد و همکاران ۲۰۲۰	مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی به عنوان پایه و اساس پرورش مهارت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه می‌باشد.
طراحی مدل ارتباطی مهارت‌های مدیریتی مدیران و آموزش و پرورش	هاروین و همکاران ۲۰۲۰	رابطه بسیار قوی بین مهارت‌های مدیریتی مدیران با رهبری معلمان وجود دارد.
طراحی مدلی برای ارتباط بین توانمندسازی مدیران و رفاه ذهنی و عملکرد کاری از طریق حمایت سازمانی	داهو کیم، چول وو مون و جیسون شین ۲۰۱۹	این مطالعه نشان داده است طبق نظریه تبادل اجتماعی، ادراک کارمندان از رهبری و حمایت اجتماعی در محیط کاری و عملکرد کاری آن‌ها جریان دارد این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های قبلی همراستا هستند و بیان می‌کنند که حمایت اجتماعی برای پیش‌بینی و عملکرد کاری، حیاتی است.
دیدگاه اجتماعی	پرسیکلیا ۲۰۱۸	مهارت‌های: اجتماعی، شبکه‌سازی، بهبود مستمر، مدیریت بحران و استرس، اخلاقیت و نوآوری، برنامه‌ریزی

دیدگاه سیاسی	جانسون ۲۰۱۷	مهارت‌های: سیاسی، اجتماعی و ارتباطی، خلاقیت و نوآوری
طراحی مدل مهارت‌های مدیریتی مدیران پروژه برای صنعت ساخت و ساز	کریستوف دیزیکوفسکی ۲۰۱۷	هدف از این مطالعه، خلق یک مدل از شایستگی‌های مدیران پروژه ساخت‌وساز در لهستان است. این مدل شامل عوامل مرتبط با صفات مدیر پروژه می‌شود. مدل ایجاد شده می‌تواند به عنوان مرجع در توسعه یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت پروژه‌های ساخت و ساز در لهستان به کار گرفته شود.
مدل پیامدهای مهارت‌های مدیریتی در گردشگری	کیم و همکاران ۲۰۱۷	در مطالعه‌ای به بررسی پیامدهای مهارت‌های مدیریتی در گردشگری پرداختند. نتایج نشان داد مهارت مدیریتی تأثیرات زیادی در انواع مختلف کسب و کار عملکرد دارد و همچنین، مفاهیم نظری توسعه مطالعات کشاورزی به عنوان مفاهیم مدیریتی برای صاحبان، مشاوران و سیاست‌گذاران مربوط به گردشگری کسب و کار در مناطق روستایی ارائه شده است.
مدل مهارت‌های مدیریتی و سبک‌های یادگیری در مدیریت تنوع	سیتکو و ژاکوبیاک ۲۰۱۶	مهارت‌های مدیریتی و توسعه آنها پایه موفقیت فرآیند مدیریت در شرکت‌های امروزی است یافته‌های دیگر دیگر این تحقیق نشان می‌دهد که مهارت‌های مدیریت و سبک‌های یادگیری نقش حیاتی در توسعه اثربخشی ابزارهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها دارد.
احمدی	۱۳۹۹	وی معتقد است در اثر تعهد سازمانی با سه بعد و ۱۸ مؤلفه مهارت‌هایی مدیریتی مدیران ایجاد می‌گردد.
کریمی	۱۳۹۷	وی معتقد است در میان ابعاد مهم مهارت‌های مدیران، مهارت‌های کار تیمی، تکنولوژی و حل مسئله برای مدیران عالی، مهارت‌های تکنولوژی، یادگیری و ارتباطی برای مدیران میانی و در نهایت مهارت‌های یادگیری، ارتباطی و تکنولوژی برای مدیران عملیاتی دارای بیشترین اهمیت می‌باشند.
سادات عربی	۱۳۹۷	وی به تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران شهرداری بر توسعه گردشگری شهری (استان مازندران) پرداخته که یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که مهارت‌های مدیریتی مدیران شهرداری بر توسعه گردشگری شهری تأثیر مثبت و معنی داری دارد.
کمری	۱۳۹۶	وی معتقد است انواع نوآوری شامل (سازمانی، فرایند و استراتژیک) با مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی،

انسانی و فنی (رابطه معناداری دارد).

وی در پژوهشی مدل توسعه مهارت‌های مدیریتی

مدیران صنعت خودروی ایران در کلاس جهانی

تدوین نموده و علاوه بر رتبه‌بندی مهارت‌های

مدیریتی، ویژگی‌های هر مهارت نیز احصاء و

رتبه‌بندی نموده است.

۱۳۹۵

خجسته‌پور

روش

از نظر هدف کاربردی است. از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی است که با رویکرد پیمایشی مقطعی انجام گرفت. از آنجا که در این پژوهش هدف اصلی طراحی الگوی توسعه مهارت‌ورزی مهارت‌های مدیریتی مدیران با روش نظریه داده‌بنیاد بود، به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در زمینه مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مدیران، ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط پرداخته (روش فراترکیب)، سپس موضوع پژوهش از طریق مصاحبه با شرکت‌کنندگان محدود بررسی، شاخص‌ها و مؤلفه‌های اولیه مهارت‌های مدیریتی مدیران شناسایی شد و مدل اولیه تحقیق شکل گرفت. لذا با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده را بررسی (تحلیل مضمون)، و در ادامه از تکنیک داده‌بنیاد رهیافت نظام‌مند به منظور توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آن‌ها برای دستیابی توافق گروهی برای اصلاح، تأیید، رد و یا اضافه کردن شاخص‌ها و مؤلفه‌های مهارت‌های مدیریتی مدیران پرداخته شد. جامعه آماری شامل ۳۰۰ نفر از خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه مهارت‌های مدیران بود. خبرگان پژوهش افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه مهارت‌های مدیران برجسته بوده و این که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند (اعضای هیئت علمی دانشگاه جامع علمی-کاربردی شهرداری تهران). برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی استفاده شد. حجم نمونه با روش هدفمند و با توجه به اصل اشباع نظری ۳۰ نفر تعیین شد. ابزار پژوهش پرسشنامه مستخرج از تکنیک داده‌بنیاد رهیافت نظام‌مند و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA بود.

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. همچنین زمان تکمیل پرسشنامه‌ها ضمن تأکید به تکمیل تکامی

سؤال‌ها، شرکت کنندگان در مود خروج از پژوهش در هر زمان و ارائه اطلاعات فردی مختار بودند و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه می‌ماند و این امر نیز کاملاً رعایت شد. پژوهش حاضر با کد اخلاق IR.IAU.TMU.REC.1399.375 ثبت شد.

یافته‌ها

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مدیران شرکت متروی تهران کدام‌اند؟ جهت پاسخگویی به این سؤال پژوهش، مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده در ایران و جهان با استفاده از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسریوباروسو (۲۰۰۷) به شرح ذیل مورد مطالعه قرار گرفت: ۱- تنظیم سؤال پژوهش، ۲- انجام ادبیات نظام‌مند، ۳- جستجو و انتخاب مقالات مناسب، ۴- استخراج اطلاعات مقاله، ۵- تجزیه و تحلیل ترکیب یافته‌های کیفی، ۶- کنترل کیفیت و ۷- ارائه یافته‌ها می‌باشد. در این پژوهش بعد از استخراج متون از مقالات منتخب با توجه به هم‌معنی بودن واژه‌ها، همپوشانی لازم صورت گرفته شد، به طوری که ۳۹۶ کد شناسایی و با توجه به هم‌معنی بودن برخی از آن‌ها، همپوشانی لازم صورت پذیرفت و در نهایت ۲۵۹ کد یا مفهوم استخراج گردید. با در نظر گرفتن مفهوم این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه به عنوان معیار دسته‌بندی گردید که در نهایت ۹۱ مهارت شناسایی شدند. با عنایت به مفاهیم مستخرج شده پس از شناسایی مهارت‌ها و انطباق بیشتر با مدل‌های معرفی شده مجدداً غربالگری صورت گرفته شده و در نهایت این مفاهیم با نظر اساتید راهنما و مشاور به ۳ بعد و سیزده مؤلفه و ۶۵ شاخص ارائه گردید. سپس جهت بررسی کنترل کیفیت و یا به عبارت دیگر، پایایی از شاخص کاپا استفاده شده است. طبق محاسبات صورت گرفته، مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰,۵۶ که در سطح معتبر قرار گرفته است. در این پژوهش با نظر اساتید و صاحب‌نظران ۱۳ مؤلفه استخراج شد. پس از کدگذاری ابعاد نام‌گذاری گردید و سه بعد فردی، بین‌فردی و گروهی کشف گردید، بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه‌های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیامد)، براساس مشابهت کدها به یکدیگر مقوله‌بندی شدند و در نهایت ۱۳ مقوله از داده‌های کیفی پدیدار شدند.

ارائه مدل پارادایمی: با توجه به نتایج استخراج شده از فرآیند تئوری داده‌بنیاد (رهیافت نظام‌مند): جدول شماره دو به شرح ذیل:

جدول ۲. مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز	منبع	کد مصاحبه شونده
		دقت		I6, I8, I10, I17, I4, I۲6
		مسئولیت پذیری		I10, I6, I5, I1, I7, I۱۸
		روشنفکری	وتن و کمرون (۲۰۱۷)	I13, I14, I15, I,۲۲ I۱, I۲
خود آگاهی	هوش اجتماعی	حکمت مدیریت	Developing management skills by David A Whetten Kim S Cameron (z-lib.org)	I12, I5, I14, I2, I11, I۲۰ I10, I9, I1, I13, I11 I۲۴
		تحرك		I6, I8, I10, I17, I4, I۱۹
		دانش		I6, I8, I10, I17, I4, I۲۸
فردی	مدیریت استرس	مدیریت زمان امیدواری حذف عوامل استرس زا	وتن و کمرون (۲۰۱۷) Developing management skills by David A Whetten Kim S Cameron (z-lib.org)	I10, I6, I5, I1, I7, I۲۹
		تفکر خلاقانه		I13, I14, I15, I6, I۲۵
		بکارگیری ابتکارها		I12, I5, I14, I2, I11, I۳۰
		بکارگیری مدل‌های تجاری		I10, I9, I1, I13, I11, I۲۱
مدیریت حل	اثربخش مسئله	فکر و عمل کار آفرینانه مهارت‌های زبان خارجی	کریمی ۱۳۹۷	I10, I9, I1, I13, I11, I۱۶ I2, I6, I10, I20, I۲۸
		دانش فرهنگ‌ها		I10, I6, I5, I1, I7, I۱۹
		ارتباط شفاهی مؤثر		I13, I14, I15, I۲۹
بین فردی	انگیزش	شهرت اجتماعی	اسچنگل و همکاران ۲۰۱۳	I12, I5, I14, I2, I11, I۲۶

I10, I9, I1, I13, I11, I۲۰		درک سیستم های سیاسی و دولتی	اثربخش
I10, I6, I5, I1, I7, I۳۰		ارائه مشاوره و مهارت‌های مشاوره‌ی	
I13, I14, I15, I۲۵		انرژی	
I12, I5, I14, I2, I11, I۱۶		محیط کار بهره‌ور	
I10, I9, I1, I13, I11, I۱۸		تعریف موفقیت برای کارکنان	
I10, I8, I1, I3, I4, I۱۹		انعطاف پذیری	
I6, I8, I10, I17, I4, I۲۲		رفتار بی طرفانه	
I10, I6, I5, I1, I7, I۲۴	نصراله‌ی ۹۴	توانایی قضاوت	مدیریت
I13, I14, I15, I۲۶		کنار آمدن با ابهامات	تضاد اثربخش
I13, I14, I15, I۲۸		قاطعیت	
I12, I5, I14, I2, I11, I۲۳		اقدام مسئولانه بجای سرزنش	
I10, I8, I1, I3, I۲, I۱4	خجسته پور ۱۳۹۵	تمایل قوی برای کار کردن در خارج	
I2, I6, I10, I۲۱, I20		مهارت‌های زبان خارجی	
I10, I6, I5, I1, I۱۹, I۱7		دانش فرهنگ ها	ارتباطات
I13, I14, I15, I۲۱		ارتباط شفاهی مؤثر	سازنده
I10, I8, I1, I3, I۲, I۱4	خجسته پور ۱۳۹۵	تمایل قوی برای کار کردن در خارج	
I10, I8, I1, I3, I۲۵, I۱4		فکر و عمل استراتژی	
I2, I6, I10, I20, I۲۱	اشرفی ۹۵	سخنوری	مهارت تاثیرگذاری
I10, I6, I5, I1, I۳۱, I7		سخنوری	

۲ I.II13, II4, II5		مذاکره مؤثر	
II2, I5, II4, I2, ۹ I.II11		کارکردن مؤثر با مدیران بالا دست	
II2, I5, II4, I2, II1, I۲۰		ظرفیت‌سازی برای یادگیری	
II0, I9, II, II3, II1, I۲۹	کافمن ۲۰۱۲ و تن و	توانمندسازی	تفویض
II0, I6, I5, II, I7, I۲۷	کمرن ۲۰۱۱	توسعه کارکنان	اختیار
II3, II4, II5, I۲۶		تفویض اختیار	
II2, I5, II4, I2, II1, I۶		الهام بخشیدن به دیدگاه مشترک	
II0, I9, II, II3, II1 I۲۲		توانایی اجتماع‌سازی	
I6, I8, II0, II7, I4, I۱۷	ویلسون ۲۰۰۴ و کریمی	تیم‌سازی	مهارت‌تیمی
II0, I8, II, I3, I4, I۱۹	۱۳۹۷	مشارکت در پروژه‌ها	
I6, I8, II0, II7, I4, I۱۳		کار مؤثر در تیم‌ها	گروهی
II0, I6, I5, II, I7, I۱۵		رهبری دیگران	
II3, II4, II5, I۶		نگاه به تغییرات به‌عنوان فرصت	
II2, I5, II4, I2, II1, I۲۲		تغییر دادن	
II0, I9, II, II3, II1	کافمن ۲۰۱۲ و تن و کمرن ۲۰۱۱	سازگاری با تغییرات	هدایت تغییر مثبت
II3, II4, II5, I۶		اجازه دادن به افراد چه کسی را باید راضی کنند	
II2, I5, II4, I2, II1, I۱۹		ساختن ارزش‌های اخلاقی	
II2, I5, II4, I2, II1, I۳۰		تجربه کار در خارج	
II2, I5, II4, I2, II1, I۱۸	مصاحبه	تنوع‌پذیری فرهنگی	سازگاری
II0, I9, II, II3, II1, I۶		تنظیم صحیح وضعیت خانواده	

I6, I8, I10, I17, I4, I۲۲		سازگاری با محیط کسب و کار
I12, I5, I14, I2, I11, I۷		سازگاری با تفاوتهای زمانی
I10, I9, I1, I13, I11, I۲۵	مصاحبه	مهارت‌های رایانه‌ای
I13, I14, I15, I۷		بکارگیری تکنولوژی بکارگیری اطلاعات در تصمیم‌گیری
I10, I9, I1, I13, I11, I۳		نگرش مثبت به الزامات مدیریتی
I6, I8, I10, I17, I4, I۵		ترسیم چشم انداز
I12, I5, I14, I2, I11, I۹	مصاحبه	بکارگیری الزامات
I10, I9, I1, I13, I11, I۸		استخدام با دقت توانایی فنی قوی
I10, I9, I1, I13, I11, I۱		ریسک
I6, I8, I10, I17, I4, I۲		مهارت‌های بهره‌برداری از فضا

اشتراوس و کوربین در اثر ۱۹۹۸ با تدوین روال‌های کتاب کشف نظریه داده‌بنیاد (۱۹۶۷) سه فن کدگذاری پیشنهاد دادند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهند. این مقوله‌های دیگر عبارتند از: شرایط علی، زمینه‌ای، محیطی، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای مربوطه. شرایط علی: مقوله‌هایی (شرایطی) هستند که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد. مقوله اصلی (محوری): پدیده اصلی (هسته) مورد مطالعه. پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. راهبردها: راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. راهبردها مقصود داشته، هدفمند است و به دلیلی صورت می‌گیرد. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند یا آن را محدود می‌سازند.

پیامدها: نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند.

بستر(زمینه): بستر یا زمینه مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده موردنظر دلالت می‌کند؛ یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد. استفاده از کدگذاری انتخابی و خلق نظریه استراوش کوربین، کدگذاری انتخابی را به همراه کدگذاری باز و محوری این گونه تشریح می‌کنند: در کدگذاری باز، تحلیل‌گر به پدیده آوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها می‌پردازد و سپس می‌کوشد تا مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول بعدها تعیین شده تغییر می‌کنند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به طور نظام‌مند بهبود یافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند.

با این حال، این‌ها هنوز مقوله‌های اصلی نیستند که در نهایت برای تشکیل یک آرایش نظری بزرگ‌تر یکپارچه شوند، بطوریکه نتایج تحقیق، شکل نظریه پیدا می‌کند کدگذاری در حقیقت فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها است.

در پژوهش حاضر مصاحبه‌های ضبط‌شده پس از پیاده‌سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا بصورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و سپس، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات طبقه‌ای از مفاهیم مشخص شدند. در شکل شش مقوله‌ای ذیل شامل اطلاعات کدهای باز، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های مربوط به شرایط علی، زمینه‌ای، محیطی، پدیده محوری و راهبردها و پیامدهای مربوط ارائه شده است.



شکل ۴. الگوی پارادایمی مستخرج از رهیافت نظام‌مند (اشتراوس و کوربین)

اعتبارسنجی الگوی پارادایمی: روایی و پایایی الگوی پارادایمی: با توجه به مفاهیم ذکر شده در این پژوهش از روش اجماع سه‌سویه (اجماع داده‌ها اجماع پژوهشگران و اجماع تئوری‌ها و اجماع روش‌شناسی) بهره بردیم.

روش‌های مثلث‌سازی برای تحقیقات کیفی عبارت‌اند از: الف) مثلث‌سازی منابع داده‌ها: به استفاده از منابع متعدد داده‌ها در مطالعه، مانند مصاحبه با پرستاران و بیماران، پیرامون یک موضوع یکسان اطلاق می‌شود. ب) مثلث‌سازی محقق: بکار گرفتن بیش از یک پژوهشگر برای جمع‌آوری، تجزیه، تحلیل یا تفسیر داده‌ها می‌باشد. ج) مثلث‌سازی نظریه، تئوری: استفاده از دیدگاه‌های متعدد برای تفسیر داده‌هاست. د) مثلث‌سازی روش: استفاده از روش‌های متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها مانند مصاحبه و مشاهده است (اسکریم

و بچمن، ۲۰۱۲)، در این پژوهش در مثلث‌سازی منابع: داده‌ها علاوه بر مصاحبه با مدیران، نخبگان صنعت مترو از نظر اساتید راهنما و مشاور استفاده گردید در مثلث‌سازی محقق: استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور از چند تحلیل‌گر آماری هم در بخش کیفی و هم در بخش کمی بهره برده‌ایم. در مثلث‌سازی نظریه‌ها و تئوری‌ها: به دلیل اینکه مبانی نظری پژوهش مزبور از پتانسیل قوی برخوردار بوده است اهم از نظریات تئوری پردازان داخلی و هم خارجی بهره برده‌ایم. در مثلث‌سازی روش در جمع‌آوری داده‌ها: هم از روش‌های مصاحبه و مشاهده و هم از روش‌های پرسشنامه بهره برده‌ایم.

جدول ۳. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای تعیین درجه تناسب الگوی پیشنهادی

میانگین مورد انتظار = ۳

آیتم	سوالات	میانگین	انحراف معیار	t	df	Sig.
۱	آیا مفاهیم از داده‌های بررسی شده تولید شده است؟	۳/۶۸	۱/۲۵۱	۹/۴۵	۲۹	۰/۰۰۱
۲	آیا مفاهیم تشخیص داده می‌شوند و به شکل کلی نظام‌مند به هم مرتبط شده‌اند؟	۳/۸۴	۱/۲۲۵	۱۱/۹۰	۲۹	۰/۰۰۱
۳	آیا مقوله‌ها به خوبی تدوین شده‌اند؟	۳/۶۶	۱/۳۳۸	۸/۶۲	۲۹	۰/۰۰۱
۴	آیا نظریه چنان تبیین شده که تغییر شرایط متفاوت را در نظر بگیرد؟	۳/۸	۱/۲۵۷	۱۱/۰۵	۲۹	۰/۰۰۱
۵	آیا شرایط کلانتری که ممکن است بر پدیده مورد مطالعه اثر گذارد، تشریح شده است؟	۳/۷	۱/۱۸۵	۱۰/۲۷	۲۹	۰/۰۰۱
۶	آیا یافته‌های نظری با اهمیت به نظر می‌رسند؟	۳/۶۴	۰/۸۸۵	۹/۶۴	۲۹	۰/۰۰۱

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد: ۱. تطبیق: در تطبیق، آماره t محاسبه شده (۹/۴۵) در سطح ۰,۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جزء از الگو (۳/۶۸) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد که تطبیق الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. ۲. قابلیت فهم: در قابلیت فهم بودن الگو، آماره t محاسبه شده (۱۱/۹۰) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جزء از مدل (۳/۷۵) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد قابلیت فهم بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با سؤالات قابلیت فهم، آماره t محاسبه شده برای هر دو سوال در سطح ۰/۰۱ معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از

این دو سوال از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است؛ لذا از نظر متخصصان جزء قابلیت فهم مدل محسوب می‌شود. ۳. قابلیت تعمیم: در قابلیت تعمیم بودن الگو، آماره t محاسبه شده (۱۱,۸۲) در سطح ۰,۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جز از الگو (۳,۷۵) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد قابلیت تعمیم بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با سؤالات قابلیت تعمیم، آماره t محاسبه شده برای هر دو سوال در سطح ۰,۰۱ معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سوال از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است؛ لذا از نظر متخصصان جزء قابلیت تعمیم الگو محسوب می‌شود. ۴. کنترل: در کنترل الگو، آماره t محاسبه شده (۹,۶۴) در سطح ۰,۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جز از مدل (۳,۶۴) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد قابل کنترل بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است. در رابطه با سؤالات کنترل، آماره t محاسبه شده برای هر دو سوال در سطح ۰,۰۱ معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سوال از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است؛ لذا از نظر متخصصان جزء کنترل الگو محسوب می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از روش‌هایی که می‌تواند به مثابه پلی بین دو پارادایم گذشته و آینده، نقش اساسی ایفا کند. روش نظریه داده‌بنیاد است. روشی که با استفاده از استقراء و بر اساس داده‌های واقعی و کیفی، به خلق و ایجاد نظریه می‌پردازد. این روش با شکستن قالب‌های محدود گذشته، که غالباً به آزمون‌های نظریه‌های مستفاد از قیاس اکتفا می‌کرد. خود به نظریه‌سازی می‌پردازد. همانطور که پیشتر اشاره شد اشتراوس و کوربین سه فن کدگذاری در این نظریه را پیشنهاد دادند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهند. این مقوله‌های دیگر عبارتند از: شرایط علی، زمینه‌ای، محیطی، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای مربوطه.

شرایط علی: در این پژوهش نبود برنامه‌های منسجم برای مهارت‌یابی مدیران، قوانین و مقررات (نامناسب)، دغدغه‌های معیشتی و مالی از جمله شرایط علی بودند که با نظر خبرگان، اساتید راهنما و مشاور احصاء گردیدند.

مقوله اصلی (محوری): در این پژوهش ابعاد مهارت‌های مدیریتی مدیران که شامل: بعد فردی (خودآگاهی، مدیریت استرس، مدیریت حل اثربخش مسئله) بعد میان‌فردی (مهارت ارتباطات سازنده، مهارت انگیزش اثربخش، مهارت تأثیرگذاری، مهارت مدیریت تضاد) بعد گروهی شامل مؤلفه‌های (مهارت تفویض اختیار، مهارت تیمی، مهارت هدایت تغییر مثبت، بکارگیری تکنولوژی، بکارگیری الزامات مدیریتی) به عنوان مقوله محوری پژوهش معرفی گردیدند.

راهبردها: در این پژوهش مواردی از قبیل: تشکیل تیم تخصصی جهت تهیه استانداردهای مهارت‌های مدیریتی مدیران در واحد منابع انسانی شرکت، ارزیابی مستمر استانداردهای مهارتی تهیه شده، استفاده بهینه از استانداردهای مهارتی تهیه شده برای تدوین استانداردهای آموزشی و تدوین برنامه عملیاتی (تعیین روش‌ها و ابزارها) اجرای برنامه به عنوان راهبردهای مبتنی بر کنترل یا اداره و برخورد با پدیده مورد نظر بودند که با نظر خبرگان و اساتید راهنما و مشاور احصاء گردیدند و همچنین ویژگی‌های فردی مدیران و جایگاه یا منزلت اجتماعی ایشان در بین کارکنان به عنوان شرایط محیطی مشخص گردیدند.

پیامدها: در این پژوهش مواردی از قبیل: ایجاد تعاملات اجتماعی مناسب بین مدیران و محیط‌های آکادمیک، تعیین جایگاه واقعی و نظام‌مند کردن مهارت‌ها در سازمان‌ها، توسعه حرفه‌ای و ارتقای سطح مهارتی مدیران سازمان‌ها، توسعه و به کارگیری تجارب و دانش کسب شده مدیران در مواجهه با مسائل و مشکلات، فراهم نمودن زمینه ارتقای علمی، تخصصی و بروزرسانی اطلاعات، کسب مهارت‌های جدید و توانمندسازی مدیران، ایجاد علاقه و تمایل به یادگیری دانش روز توسط مدیران و تدوین سیاست در جهت اصلاح نظام و ساختار آموزشی به منظور ایجاد یک ساختار مهارت‌محور و بهبود کیفیت مهارت‌های اکسپانسیو مدیران از جمله پیامدهای مهم رهیافت نظام‌مند بودند که با نظر خبرگان و اساتید راهنما و مشاور احصاء گردیدند.

بستر (زمینه): در پژوهش حاضر با توضیحات اشاره شده مواردی از قبیل: ارتقاء سطح دانش، بینش و مهارت‌های مدیریتی مدیران، بروزرسانی دانش و توانایی مدیران در سازمان در انجام وظایف محوله، ارتقاء مهارت‌های شغلی، کارآیی و اثربخشی مدیران، کمک به

مدیران برای برنامه‌ریزی ارتقا و رشد مهارت‌های مدیریتی، کمک به مدیران برای تبدیل سازمان خویش به یک سازمان پویا و اثربخش به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناخته شدند امروزه دانش مدیریت (البته نه علم مدیریت) موضوع و مفهومی نیست که بتوان با مطالعه چند کتاب و گذراندن چند دوره آموزشی یا حتی دوره‌های دانشگاهی به آن دانش، واقف گردید. از این رو با هیچ یک از مباحث علمی دیگر تحت هیچ شرایطی قابل قیاس نمی‌باشد. چرا که اگر اینگونه نبود افرادی چون استیو جابز^۱، جک ولش^۲ به‌عنوان برترین مدیران قرن بیستم و یالری پیج^۳ از بنیان‌گذاران و مدیرعامل موفق شرکت گوگل بعنوان برترین‌های حوزه مدیریت در دنیا شناخته نمی‌شدند و در کنار آنها همه افرادی که در پست مدیریت نشسته‌اند در رسته مدیران برتر دنیا قرار می‌گرفتند. ارزشیابی هر فردی در یک سازمان (البته سازمان‌های هوشمند و بالغ) بر اساس معیارها و شاخص‌هایی چون عملکرد گذشته، فعالیت‌های انجام شده، اثرات مثبت یا منفی و به عبارتی با رزومه خویش مورد سنجش قرار می‌گیرد. و هیچ کسی نمی‌تواند بدون داشتن "دانش"، "استعداد"، "توانمندی" و "مهارت" در مورد فرد دیگری اظهار نظر نماید. بر هیچ کس در سازمان‌ها پوشیده و قابل‌انکار نیست در سازمانی که تحقق اهداف سازمان با درک عمیق‌تر شرایط کشور محقق می‌گردد، داشتن مهارت و همچنین تجربه موفق و دانش روز مدیریت، جزء لاینفک رسیدن به تعالی و رشد و بالندگی است.

۱- نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش ویلیام و همکاران (۲۰۰۷) که در آن مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و مشکل‌یابی (حل مسئله) را اولویت‌های اول تا سوم مهارت‌های مدیران اعلام کرده بود تفاوت دارد نتایج حاصل از این پژوهش نتایج حاصل از پژوهش برهام و همکاران (۲۰۱۱) را تأیید می‌کند که در آن علاوه بر مهارت‌های پایه‌ای همچون مهارت‌های ارتباطی، سازگاری، مدیریت استرس و... مهارت‌های دیگری را نیز برای مدیران آینده ضروری دانسته‌اند که از جمله آنها به مهارت‌های رایانه‌ای و اینترنت اشاره کرده بود. ۳- نتایج حاصل از این پژوهش نتایج حاصل از پژوهش اولورسید (۲۰۱۱) را تأیید می‌کند که در آن وی تأثیر مهارت‌های ارتباطی، انگیزشی، تصمیم‌گیری و حل مسئله را برای مدیران میانی دانشگاه آزمون می

1. Steve Jobs
2. Jack Welch
3. Larry Page

کند. ۴- نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش خانگک مطابقت داشت بطوریکه در آن وی مدلی مبتنی بر ۸ مهارت برای مدیران سطح اول معرفی و آزمون نمود کوتاه سخن آنکه بررسی مدل‌های گذشته خارجی مانند مدل کاتز^۱ (۱۹۷۴) یائو و اسکولی^۲ (۱۹۸۲) کنتز^۳ (۱۹۸۴) کیو و وانگ^۴ (۲۰۰۸) بیهام و همکاران^۵ (۲۰۰۲) گریفین^۶ ۲۰۱۲ نشان می‌دهد که مهارت‌های کمتری بررسی و مهارت‌های دیگر را نادیده گرفته‌اند و یا طبقه‌بندی کلی ارائه شده است. در این پژوهش‌ها مدلی جامع که در برگیرنده ابعاد و مؤلفه‌های مختلف باشد و بررسی همه‌جانبه‌ای از پژوهش‌های متنوع انجام داده باشد، تا کنون ارائه نشده است. در پژوهش‌های داخلی مانند: پژوهش‌های نادریان جهرم (۱۳۸۱) گودرزی و همکاران (۱۳۸۳)، سبزیکاران و همکاران، (۱۳۹۲) محمدی و نیکپور (۱۳۹۳) و دیگران، اغلب مدل کاتز مبنای پژوهش‌ها می‌باشد، این پژوهشگران شاخص‌هایی را برای ابعاد خود که عمدتاً شامل مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی معرفی کرده‌اند و تمامی مهارت‌ها را در زیر مجموعه این چند بعد قرار داده‌اند، یا مهارت‌های مدیریتی کاتز و ارتباط آنها با متغیرهای دیگری را بررسی کرده‌اند. در حالی که در این پژوهش به طور مثال مهارت حل مسئله که در پژوهش‌های این افراد به عنوان مهارت ادراکی معرفی شده، خود به عنوان یک مؤلفه مستقل از بعد فردی معرفی شده و شاخص‌هایی جداگانه برای آن تعریف شده است. همچنین پژوهشگرانی مانند مردانی (۱۳۸۹) داشتن مهارت فن مذاکره را در زیرمجموعه مهارت‌های فنی آورده‌اند که در این تحقیق این مهارت به عنوان یک مؤلفه مستقل از بعد فردی بنام مهارت ارتباطی معرفی شده است. افرادی مانند: گودرزی و همکاران (۱۳۹۱)، آهنچیان و همکاران (۱۳۸۷) و مرادی و زنجانی (۱۳۹۲) نیز مهارت‌های ارتباطی را محدود به مهارت‌هایی چون کلامی، غیرکلامی و نوشتاری کرده‌اند و یا در برخی پژوهش‌ها این مهارت‌ها در مجموعه مهارت‌های انسانی قرار گرفته است. مشکل عمده پژوهش‌های گذشته عدم بررسی همه‌جانبه و جامع مهارت‌ها و تقسیم‌بندی مناسب آنها است. بنابراین وجه تمایز این پژوهش آن است که تقسیم‌بندی

-
1. Katz
 2. Yao & Scooli
 3. Kontez
 4. Kio&Wang
 5. Bieham & Colobraite
 6. Grifien

جدید و دقیق‌تری را با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش و به کارگیری مدل‌های مختلف و استفاده از روش فراترکیب که دربرگیرنده ابعاد گوناگون در سطوح مختلف باشد، ارائه نموده که تا کنون، ارائه نشده است.

References

- Afshari M., Honari H., Ghafouri F. (2010). Investigating the three managerial skills (perceptual, human, technical) of the managers of physical education departments of universities across the country. *Journal of Sports Management*, Vol.2, No.5, Pp. 105-229. [In Persian]
- Ashrafi M. (2015). Investigating the effective factors in the appointment and selection of middle managers (Case study, managers of Sepah Bank, Western branches of Tehran province). Master Thesis in Public Administration, Islamic Azad University, North Tehran Branch. [In Persian]
- Barhem B, Younies H. (2011). Ranking the future global manager characteristics and knowledgerequirements according to UAE business managers' opinions. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol.4,Pp.229-247.
- Baghani H, Kavousi I. (2018). The effect of meritocracy factors on promoting organizational commitment of case study managers in Tehran District 8 Municipality. Master Thesis in Islamic Azad University, North Tehran Branch. [In Persian]
- Bagheri A, Salehi M, Niaz Azari K. (2015). The effect of organizational learning on organizational commitment and agility in the police force of Mazandaran province to present a model. Ph.D. Thesis in Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch. [In Persian]
- Baum R.J., Lock E. A., Smith K. G. (2001). "A multidimensional model of venture growth". *Academy of Management Journal*. Vol.44, No.2, Pp.292-303.
- Bush T. (2016). *Theories of leadership and educational management*. Fourth Edition.
- Esfandiari Moghadam. (2015). Determining the professional and personal skills of the managers of the specialized libraries of the country's governorates from the perspective of their managers and librarians. Master Thesis in Library Science, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. [In Persian]
- Gholizadeh A. (2013). Investigating the relationship between managers' three skills and the efficiency of learning organization components in the Agricultural Bank of East Azerbaijan Province. Master Thesis in Public Administration, Islamic Azad University, Bonab Branch. [In Persian]
- Hamidzadeh A. (2013). Investigating the Simple and Multiple Relationship between Management Skills and Creativity with Organizational Entrepreneurship M.Sc. Thesis in Entrepreneurship Management, Islamic Azad University, Qazvin Branch. [In Persian]

- Karimi M. (2018). Designing the management skills model of Zagros Oil and Gas Company managers. Ph.D. Thesis. Shiraz University. [In Persian]
- Khojastehpour A. (2016). Designing a model for developing the managerial skills of Iran Khodro managers. Ph.D. Thesis in Human Resource Management. Isfahan University of Crisis Management and Futurology. [In Persian]
- Khorshidi P, Meshbaki Isfahani A, Hajiha A. (2018). Talent is the bedrock of excellence. Tehran: Gisom. First Edition. [In Persian]
- Lee N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, Vol.43, Pp. 183-195.
- Mahmoudi A H, Abedi A. (2020). *Theories of organization and management*. Seventh edition. [In Persian]
- Marin D, Verdier T. (2012). Globalization and the Empowerment of Talent. *Department of Economics*.
- Moghimi S M. (2016). *Principles of organization and management*. Tehran: Rahdan Publications, fourth edition. [In Persian]
- Mohammad Davoodi A H, Valaei Maleki M. (2015). Application of organizational and management theories in educational organizations. [In Persian]
- Montel S.J. and Meredith, JRS Shafer, S.MS Sutton, MM. (2012). "Core / concepts: project management in.
- Okoro, E. Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic, Vol.7, Pp.130-138.
- Mark T, Schenkel H HT. (2004). Vested interests: how American and Chinese venture capitalists view practice (with CD) (seconded)". *John Wiley and sons*. New York.
- Niaz Azari K, Taqvaei Yazdi M, Niaz Azari M. (2014). Theories of organization and management in the third millennium, third edition. [In Persian]
- Sadat Arabi M. (2018). Investigating the effect of managerial skills of municipal managers on the development of urban tourism: Mazandaran municipalities, Master's thesis in urban management, Sari Azad University. [In Persian]
- Soltanieh A. (2018). Designing and explaining the skill model of functional managers in electricity industry companies covered by paragraph C of Article 44 of the Constitution under study: Ministry of Energy Master Thesis in Public Management Azad University, North Tehran Branch. [In Persian]
- Shirbegi N, Barkhoda S J, Fatehipour G. (2019). Analysis of the Structural Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning of Employees (Case Study of Kurdistan University). A new approach in educational management. Tenth year, number four. [In Persian]
- Tabatabai Manzai S, Modiri M, Askari Fahlani S. (2014). Identifying and ranking the effective factors of organizational commitment on knowledge sharing with MCDM approach (Case study: Central

- Insurance Organization of the Islamic Republic of Iran), *Quantitative Studies in Management, Fifth Year*, No. 2, Pp. 29-32. [In Persian]
- Reham A, Eltantawy, GiuniperoL, Gavin L. (2009). "A strategic skill based model of supplier. Pp. 925-936.
- Whetten, P. & Cameron, G. *Developing Management Skills*. USA: Pearson. 2010.