

## **Designing a Model for the Development of Managers’ Managerial Skills Through Grounded Theory (Case Study: Tehran Municipality University of Applied Science and Technology)**

**Hamid Reza Asad<sup>1</sup>, Amir Hossein Mahmodi<sup>2\*</sup>, Baharak Shirzad Kebria<sup>2</sup>, Fatemeh Hamidifar<sup>2</sup>**

*1. PhD Student in Educational Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran*

*2. Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran*

(Received: February 1, 2021; Accepted: August 3, 2021)

### **Abstract**

The purpose of this study was to design a model for the development of managers’ managerial skills in the form of a paradigmatic model through grounded theory. The study was applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection method, and it was carried out using cross-sectional survey method. The statistical population was comprised of 300 experts, specialists, and informed people in the field of managers’ managerial skills. Out of these, 30 faculty members of Tehran Municipality University of Applied Science and Technology were selected as the study sample using non-random, purposive sampling method. The data collection methods were document analysis and field study, where semi-structured interviews and questionnaires were used through systematic grounded theory. The study validity was determined through triangulation and its reliability was assessed by inter-coder reliability. In order to analyze the qualitative data, meta-analysis, thematic analysis, and MAXQDA were used. Finally, 3 dimensions, 13 components, and 65 indices were achieved. The findings showed that managers’ managerial skills included personal (self-knowledge, stress management, and effective problem solving management), interpersonal (constructive communications skill, effective motivation skill, influence skill, and conflict management skill), and collective (delegation of authority skill, teamwork skill, skill to guide positive change, technology use skill, and application of managerial requirements) dimensions. According to the obtained results, the provided model has a fairly acceptable fitness.

### **Keywords**

skills, managers' managerial skills, grounded theory, systematic approach.

---

\* Corresponding Author, Email: dr.mahmoodi1964@gmail.com

## طراحی الگوی توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران با روش نظریه داده‌بنیاد (مطالعه موردی: اعضای هیئت علمی دانشگاه جامع علمی- کاربردی شهرداری تهران)

حمیدرضا اسد<sup>۱</sup>، امیرحسین محمودی<sup>۲\*</sup>، بهارک شیرزاد کبریا<sup>۳</sup>، فاطمه حمیدی‌فر<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران  
۲. استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۳ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۲)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگویمهارت‌های مدیریتی مدیران در قالب یک الگوی پارادایمی با روش داده‌بنیاد بود. این 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 و متخصصان و افراد آگاه در زمینه مهارت‌های مدیریتی مدیران بود. روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بود که ۳۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه جامع علمی- کاربردی شهرداری تهران که همگی جزء پرسنل متروی تهران بودند به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها سندی پژوهی و میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌سازمان یافته بود. پرسشنامه گردآوری داده‌ها به روش داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند تهیه شد. روایی پژوهش به روش سه‌سویه‌سازی و پایایی آن به روش توافق بین کدگذاران تعیین شد. برای تحلیل داده‌های کیفی از فراترکیب و تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. در نهایت ۳ بعد و ۱۳ مؤلفه و ۶۵ شاخص به دست آمد. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد ابعاد مهارت‌های مدیریتی مدیران شامل بعد فردی (خودآگاهی، مدیریت استرس، مدیریت حل اثربخش مسئله)، بعد میان‌فردی (ارتباطات سازنده، انگیزش اثربخش، تأثیرگذاری، مدیریت تضاد)، و بعد گروهی (تفویض اختیار، مهارت کار تیمی، هدایت تغییر مثبت، به‌کارگیری تکنولوژی، به‌کارگیری الزامات مدیریتی) است. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده الگوی ارائه‌شده از برآزش نسبتاً قابل قبول برخوردار است که مورد تأیید قرار گرفت.

### کلیدواژگان

داده‌بنیاد، رهیافت نظام‌مند، مهارت، مهارت‌های مدیریتی مدیران.

## مقدمه

آنچه دنیای امروز را از دنیای چند دهه قبل متمایز می‌کند محیط رقابتی و پیچیده، تحولات سریع، توسعه روزافزون ارتباطات، و تحولات دانش مدیریت است. بقای سازمان‌ها در چنین شرایطی به مزیت‌های رقابتی پایدار آن‌ها منوط است (ساین و موهانتی ۲۰۱۲: ۸۷، به نقل از خجسته‌پور ۱۳۹۵). محققان اقدامات و قابلیت‌های مدیران را در استفاده از منابع سازمانی عاملی کلیدی در توسعه مزایای رقابتی سازمان‌ها می‌دانند. (اسپارل و<sup>۱</sup> ۲۰۱۳: ۲۰۱۵). مهارت مدیریتی از علم و دانایی نشئت می‌گیرد و همگان می‌دانند که مدیریت یک علم است و این علم از منطق و سیستمی تبعیت می‌کند که رفتارهای مدیر تابعه آن سیستم است و نه بالعکس. اعتمادبه‌نفس، احتیاط عقلانی، هدفمند بودن، و جسارت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی از موضوعاتی است که می‌تواند مهارت‌های مدیریتی را به بلوغ برساند (جانسون<sup>۲</sup> ۲۰۱۷، به نقل از کرمی ۱۳۹۷). 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 کسب‌وکار است (اکوور<sup>۳</sup> ۲۰۱۲). در حقیقت موفقیت سازمان در گرو وجود مدیران شایسته و کاردان است (اسپارل و همکاران<sup>۴</sup> ۲۰۱۳: ۲۰۱۵) با توجه به مطالب صدر اشاره به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح معین درباره مهارت وجود ندارد (مجاب و همکاران<sup>۵</sup> ۲۰۱۱). مهارت‌ها یک دسته از دانش‌ها و خصوصیات و نگرش‌های مرتبط با هم تعریف می‌شوند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارند و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارند و می‌توان آن‌ها را با استانداردهای پذیرفته‌شده ارزیابی کرد و از طریق آموزش و توسعه بهبود داد (سانچز<sup>۶</sup> ۲۰۱۰). همچنین، می‌توان مهارت‌ها را مجموعه‌ای از

- 
1. Sparl
  2. Jonson
  3. Okoor
  4. Sparl &
  5. Mogab & Colobrait
  6. Sanchez

رفتارها توصیف کرد که ابزاری در رسیدن به نتایج یا برون‌داد هستند (بارترام<sup>۱</sup> ۲۰۰۵). مهارت را دانش یا نگرشی تعریف کرده‌اند که فرد را توانمند می‌سازد تا به طور مؤثر فعالیت‌های یک شغل یا یک وظیفه را با استانداردهای مورد انتظار شغل انجام دهد. با توجه به اینکه منابع انسانی ثروت یک ملت و سازمان هستند و ستون فقرات هر سازمانی با منابع انسانی آن شکل داده می‌شود، در اهمیت مهارت‌های مدیریتی مدیران شکی وجود ندارد (چیانگ و همکاران<sup>۲</sup> ۲۰۰۶).

### پیشینه تحقیق

مدیریت کردن مجموعه عوامل انسانی و غیرمادی مستلزم توانمندی و دانشی است که بتواند در تدوین راهبردها و همچنین عملکردی مبتنی بر دانش روز توفیق کسب کند. شرکت متروی تهران نیز مانند دیگر سازمان‌ها از این قاعده مستثنی نیست. به نظر می‌رسد این صنعت عظیم در ایران احتیاج مبرم به مدیریتی کارآمد داشته باشد و مدیریتی می‌تواند کارآمد باشد که با مهارت‌های ویژه مدیران آشنا باشد و با هدف بهره‌گیری از این مهارت‌ها به برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، هدایت، و کنترل کارکنان بپردازد (امیرخانی ۱۳۹۳). در آستانه هزاره سوم، سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری بیشتر برای پاسخگویی به فشارها و تهدیدهای درون و برون خود نیاز دارند و مدیران مجبور به بازنگری و بازنندیشی در سبک‌ها و روش‌ها و رفتارهای مدیریتی خویش هستند (جهانیان ۱۳۹۱، به نقل از خجسته‌پور ۱۳۹۵). بنابراین، شایسته است 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، هر چه 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 شود. سپس به ارتقای مهارت‌های مدیران

---

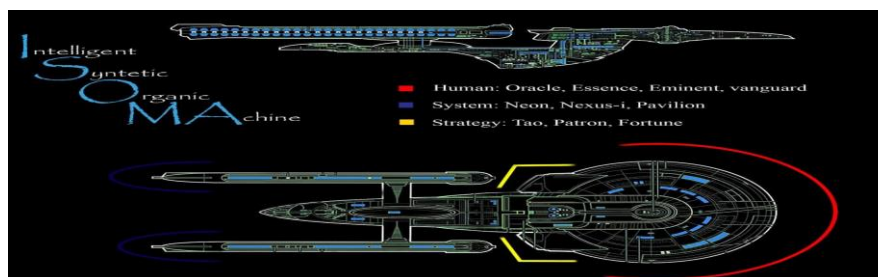
1. Bartram

2. Chaing

پرداخت. مهم‌ترین نکته در علم مدیریت این است که مدیران اغلب نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی‌اند تا زمینه مناسب برای کارآمد شدن آن‌ها فراهم آید (دعائی و مرتضوی ۱۳۸۴: ۱۳). توسعه دانش مدیران صنعتی برای حضور در عصر جهانی شدن یکی از ضروریات در کشور ایران است. به قول برخی محققان، مدیران باید بفهمند که جهانی‌سازی تأثیرات متفاوتی بر مردم و کشورها می‌گذارد (اسوانسون و هولتون<sup>۱</sup> ۲۰۰۹).

### ارزش مهارت‌های مدیریتی مدیران در سازمان‌ها

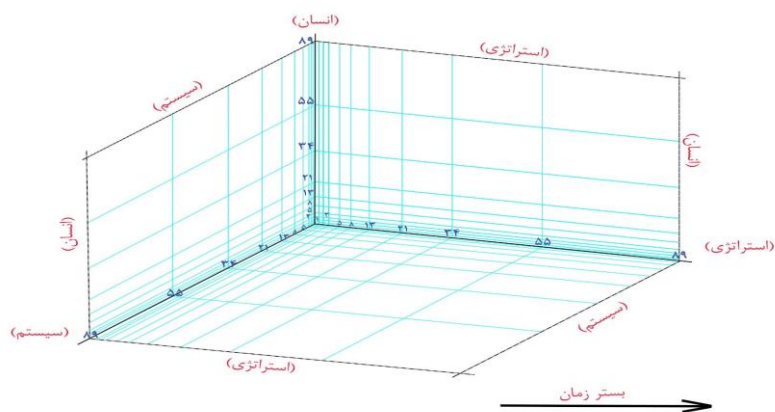
امروزه یکی از مزیت‌های نسبی و مهم سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن عامل مدیریت آن‌هاست. در دنیای کنونی پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد (Kowalaski 2014). مثلاً در مدل ایزوما هر سازمان به یک ماشین ارگانیک سنتزی هوشمند ایزوما<sup>۲</sup> با چهار رکن مدل‌سازی می‌شود (رشیدآباد ۱۳۹۵): 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 می‌شود.



شکل ۱. طرح‌واره سازمان قرن ۲۱ به صورت ماشین ارگانیک سنتزی هوشمند

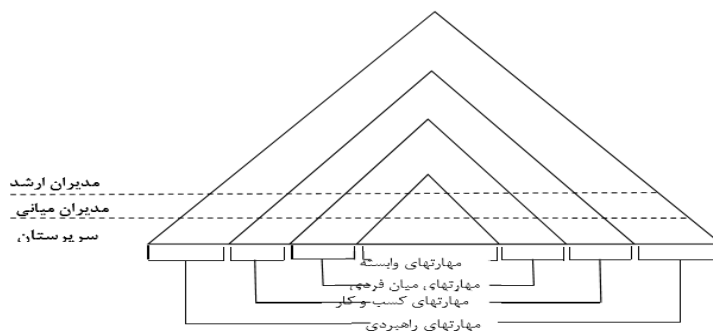
1. Osooansoon & Hooltoon
2. ISOMA: Intelligence, Synthetic, Organic, Machine

به عبارت دیگر، قرن بیست و یکمی بودن برای یک سازمان سه بعد تکوینی بر بستر یک بعد زمانی دارد. سه بعد تکوینی فضای سازمان قرن ۲۱ را شکل داده و افزوده شدن زمان بافت فضا- زمان سازمان را در قرن ۲۱ به وجود آورده است (شکل ۲).



شکل ۲. سازمان‌های قرن ۲۱

با توجه به اهمیت مهارت‌های مدیریت مدیران، نیازمندی‌های مهارت‌های مدیران را می‌توان بر اساس سطوح سازمانی به سه سطح سرپرستان و مدیران میانی و مدیران عالی تقسیم کرد (مفورد<sup>۱</sup> ۲۰۱۷).



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

از سوی دیگر، با نگاهی به تحولات اخیر، به خصوص پس از انتخابات سال ۱۳۹۲ و حرکت به سمت دیپلماسی نوین ایران در عرصه بین‌الملل، ضرورت این امر بیش از پیش احساس می‌شود و با نگاهی به مفهوم صنعت متوجه می‌شویم این واژه تقسیم‌بندی دارد که نشان‌دهنده بخش‌های مختلف صنعتی در هر کشور است (نظیر: صنایع نفت و گاز، پتروشیمی، فولاد، نساجی، شیمیایی، غذایی، حمل‌ونقل، الکتریکی و مکانیکی، و غیره). به هر روی آنچه مبرهن است آن است که نادیده گرفتن مؤلفه‌های سازنده مهارت‌های مدیریتی مدیران نمی‌تواند آسیب‌های 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 برای سطوح مختلف مدیریت سازمان‌ها الگوی 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 به دست می‌دهد. بنابراین، در تحقیق حاضر پژوهشگران درصدد بودند جهت ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران الگوی مناسبی ارائه کنند.

جدول ۱. خلاصه مدل‌ها و 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 پایه و اساس پرورش مهارت‌های مدیریتی مدیران دانشگاه است.
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.

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

نام مدل / الگو / تئوری	طراح	خلاصه مدل / الگو / تئوری
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)	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 هم‌سوست و نشان می‌دهد حمایت اجتماعی برای پیش‌بینی و عملکرد کاری حیاتی است.
دیدگاه اجتماعی	پرسیکلیا (۲۰۱۸)	مهارت‌های اجتماعی، شبکه‌سازی، بهبود مستمر، مدیریت بحران و استرس، خلاقیت و نوآوری، برنامه‌ریزی
دیدگاه سیاسی	جانسون (۲۰۱۷)	مهارت‌های سیاسی، اجتماعی و ارتباطی، خلاقیت و نوآوری
طراحی مدل مهارت‌های مدیریتی مدیران پروژه برای صنعت ساخت‌وساز	کریستوف دیزیکوفسکی (۲۰۱۷)	هدف از این مطالعه خلق یک مدل از شایستگی‌های مدیران پروژه ساخت‌وساز در لهستان بود. این مدل شامل عوامل مرتبط با صفات مدیر پروژه بود. مدل ایجاد شده می‌تواند به مثابه مرجع در توسعه یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت پروژه‌های ساخت‌وساز در لهستان به کار رود.
مدل پیامدهای مهارت‌های مدیریتی در گردشگری	کیم و همکاران (۲۰۱۷)	پیامدهای مهارت‌های مدیریتی در گردشگری بررسی شد. نتایج نشان داد مهارت مدیریتی تأثیر زیادی در انواع مختلف کسب‌وکار و عملکرد دارد. همچنین مفاهیم نظری توسعه مطالعات کشاورزی به منزله مفاهیم مدیریتی برای صاحبان و مشاوران و سیاست‌گذاران مربوط به گردشگری کسب‌وکار در مناطق روستایی ارائه شد.
مدل مهارت‌های مدیریتی و سبک‌های یادگیری در مدیریت تنوع	سیتکو و ژاکوبیاک (۲۰۱۶)	مهارت‌های مدیریتی و توسعه آن‌ها پایه موفقیت فرایند مدیریت در شرکت‌های امروزی است. مهارت‌های مدیریت و سبک‌های یادگیری نقش حیاتی در توسعه اثربخشی ابزارهای مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها دارد.
مدل تعهد سازمانی دانشگاه‌های آزاد ایران	احمدی ۱۳۹۹	وی معتقد است در اثر تعهد سازمانی با سه بعد و ۱۸ مؤلفه مهارت‌هایی مدیریتی مدیران ایجاد می‌گردد



## ادامه جدول ۱. خلاصه مدل‌ها و الگوها و تئوری‌های مهارت‌های مدیریتی مدیران

نام مدل / الگو / تئوری	طراح	خلاصه مدل / الگو / تئوری
الگوی هشت وجهی مهارت‌های مدیریتی مدیران صنعت نفت و گاز شیراز	کریمی ۱۳۹۷	در میان ابعاد مهم مهارت‌های مدیران مهارت‌های کار تیمی و تکنولوژی و حل مسئله برای مدیران عالی، مهارت‌های تکنولوژی و یادگیری و ارتباط برای مدیران میانی، و در نهایت مهارت‌های یادگیری و ارتباطی و تکنولوژی برای مدیران عملیاتی دارای بیشترین اهمیت‌اند.
طراحی مدل مهارت‌های مدیران صنعت گردشگری مازندران	سادات عربی ۱۳۹۷	بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران شهرداری بر توسعه گردشگری شهری (استان مازندران) نشان داد مهارت‌های مدیریتی مدیران شهرداری بر توسعه گردشگری شهری تأثیر مثبت و معنادار دارد.
بررسی رابطه بین مهارت‌های سه گانه مدیران با نوآوری	کمری ۱۳۹۶	انواع نوآوری (شامل سازمانی، فرایند، استراتژیک) با مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) رابطه معنادار دارد.
طراحی مدل مهارت‌های مدیریتی مدیران صنعت خودروری ایران در کلاس جهانی	۱۳۹۵ خجسته پور	مدل توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران صنعت خودروری ایران در کلاس جهانی تدوین و علاوه بر رتبه‌بندی مهارت‌های مدیریتی ویژگی‌های هر مهارت نیز احصا و رتبه‌بندی شد.

## روش

پژوهش پیش رو از نظر هدف کاربردی و 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 ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران ابتدا به مطالعه پیشینه مرتبط پرداخته شد (روش فراترکیب) و سپس موضوع پژوهش از طریق مصاحبه با شرکت‌کنندگان محدود بررسی و شاخص‌ها و

مؤلفه‌های اولیه مهارت‌های مدیریتی مدیران شناسایی شد و مدل اولیه تحقیق شکل گرفت. در ادامه، با استفاده از مصاحبه نیمه‌سازمان‌یافته ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده بررسی (تحلیل مضمون) و از تکنیک داده‌بنیاد رهیافت نظام‌مند به منظور توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه کردن آن‌ها با هدف دستیابی به توافق گروهی به منظور اصلاح، تأیید، رد، یا اضافه کردن شاخص‌ها و مؤلفه‌های مهارت‌های مدیریتی مدیران بهره گرفته شد. جامعه آماری شامل ۳۰۰ نفر از خبرگان و متخصصان و افراد آگاه در زمینه مهارت‌های مدیران بود. خبرگان پژوهش افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه مهارت‌های مدیران برجسته بودند و می‌توانستند 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، رازداری- رعایت شد. همچنین، هنگام تکمیل پرسشنامه‌ها، ضمن تأکید بر پاسخ به همه پرسش‌ها، شرکت‌کنندگان در زمینه خروج از پژوهش در هر زمان و ارائه اطلاعات فردی مختار بودند و به آن‌ها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه می‌ماند. پژوهش حاضر با کد اخلاق IR.IAU.TMU.REC.1399.375 ثبت شد.

### یافته‌ها

ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای مهارت‌های مدیریتی مدیران شرکت متروی تهران کدام‌اند؟ جهت پاسخ‌گویی به این پرسش، مبانی نظری و پژوهش‌های انجام‌شده در ایران و خارج از ایران با استفاده از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسریوباروسو (۲۰۰۷) بدین شرح مطالعه شد: ۱. تنظیم سؤال پژوهش؛ ۲. تهیه پیشینه نظام‌مند؛ ۳. جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب؛ ۴. استخراج اطلاعات مقاله؛ ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های

کیفی؛ ۶. کنترل کیفیت؛ ۷. ارائه یافته‌ها. بعد از استخراج متون از مقالات منتخب، با توجه به هم‌معنی بودن واژه‌ها، هم‌پوشانی لازم صورت گرفت؛ طوری که ۳۹۶ کد شناسایی و در نهایت ۲۵۹ کد یا مفهوم استخراج شد. با در نظر گرفتن مفهوم این کدها، کدها در یک مفهوم مشابه به عنوان معیار دسته‌بندی و در نهایت ۹۱ مهارت شناسایی شد. با عنایت به مفاهیم مستخرج‌شده، پس از شناسایی مهارت‌ها و انطباق بیشتر با مدل‌های معرفی‌شده بار دیگر غربالگری صورت گرفت و در نهایت این مفاهیم با نظر استادان راهنما و مشاور در ۳ بعد و سیزده مؤلفه و ۶۵ شاخص خلاصه شد. سپس، جهت کنترل کیفیت یا به عبارت دیگر پایایی از شاخص کاپا استفاده شد. طبق محاسبات صورت‌گرفته، مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰/۵۶ که در سطح معتبر قرار دارد. در این پژوهش با نظر استادان و صاحب‌نظران ۱۳ مؤلفه استخراج شد. پس از کدگذاری، ابعاد نام‌گذاری شدند و سه بعد فردی و بین‌فردی و گروهی کشف شد. 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)، بر اساس مشابهت کدها به یک‌دیگر، مقوله‌بندی صورت گرفت و در نهایت ۱۳ مقوله از داده‌های کیفی به دست آمد.

### ارائه مدل پارادایمی

نتایج استخراج‌شده از فرایند تئوری داده‌بنیاد (رهیافت نظامند) در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. مفاهیم استخراج‌شده از تکنیک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان

کد مصاحبه‌شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
16, 18, 110, 117, 14, 116		دقت		
110, 16, 15, 11, 17, 118		مسئولیت‌پذیری		
113, 114, 115, 1, 221, 12	وتن و کمرون (۲۰۱۷)	روش‌فکری		
112, 15, 114, 12, 111, 120	Developing management skills by David A Whetten Kim S Cameron (z-lib.org)	هوش اجتماعی	خودآگاهی	فردی
110, 19, 11, 113, 111 124		حکمت مدیریت		
16, 18, 110, 117, 14, 119		تحرک		
16, 18, 110, 117, 14, 128		دانش		

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

کد مصاحبه‌شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
110, 16, 15, 11, 17, 129	وتن و کمرون (۲۰۱۷) Developing management skills by David A Whetten Kim S Cameron (z-lib.org)	مدیریت زمان	مدیریت	
		امیدواری	استرس	
113, 114, 115, 16, 125	کریمی (۱۳۹۷)	حذف عوامل استرس‌زا	مدیریت حل اثربخش مسئله	فردی
112, 15, 114, 12, 111, 130		تفکر خلاقانه		
110, 19, 11, 113, 111, 121		به‌کارگیری ابتکارها		
110, 19, 11, 113, 111, 116		به‌کارگیری مدل‌های تجاری		
12, 16, 110, 120, 128		فکر و عمل کارآفرینانه		
110, 16, 15, 11, 17, 119		مهارت‌های زبان خارجی		
113, 114, 115, 129		دانش فرهنگ‌ها		
112, 15, 114, 12, 111, 126		ارتباط شفاهی مؤثر		
110, 19, 11, 113, 111, 120		شهرت اجتماعی		
110, 16, 15, 11, 17, 130		درک سیستم‌های سیاسی و دولتی		
113, 114, 115, 125	اسچنگل و همکاران (۲۰۱۳)	ارائه مشاوره و مهارت‌های مشاوره‌ای	انگیزش	بین‌فردی
112, 15, 114, 12, 111, 116		انرژی	اثربخش	
110, 19, 11, 113, 111, 118		محیط کار بهره‌ور		
110, 18, 11, 13, 14, 119		تعریف موفقیت برای کارکنان		
16, 18, 110, 117, 14, 122		انعطاف‌پذیری	مدیریت	
110, 16, 15, 11, 17, 124		رفتار بی‌طرفانه	تضاد	
113, 114, 115, 126		توانایی قضاوت	اثربخش	
11, 113, 114, 115, 128		کنار آمدن با ابهامات		
112, 15, 114, 12, 111, 123		قاطعیت		
112, 15, 114, 12, 111, 123		اقدام مسئولانه به جای سرزنش		
121, 110, 18, 11, 13, 14	خجسته‌پور (۱۳۹۵)	تمایل قوی برای کار کردن در خارج	ارتباطات سازنده	
121, 12, 16, 110, 120		مهارت‌های زبان خارجی		
119, 110, 16, 15, 11, 17		دانش فرهنگ‌ها		
121, 113, 114, 115, 128		ارتباط شفاهی مؤثر		
121, 110, 18, 11, 13, 14	خجسته‌پور (۱۳۹۵)	تمایل قوی برای کار کردن در خارج		

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

کد مصاحبه‌شونده	منبع	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
۲۵۱ I10, I8, I1, I3, I4	اشرفی (۱۳۹۵)	فکر و عمل استراتژی	مهارت تأثیرگذاری	
۲۹۱ I2, I6, I10, I20		سخنوری		
۱۲۱ I10, I6, I5, I1, I7		سخنوری		
۲ I13, I14, I15		مذاکره مؤثر		
۹۱ I12, I5, I14, I2, I11	کافمن (۲۰۱۲) وتن و کمرون (۲۰۱۱)	کارکردن مؤثر با مدیران بالادست	تفویض اختیار	
I12, I5, I14, I2, I11, I20		ظرفیت‌سازی برای یادگیری		
I10, I9, I1, I13, I11, I29		توانمندسازی		
I10, I6, I5, I1, I7, I27		توسعه کارکنان		
I13, I14, I15, I26	ویلسون (۲۰۰۴) کریمی (۱۳۹۷)	تفویض اختیار	مهارت تیمی	
I12, I5, I14, I2, I11, I6		الهام بخشیدن به دیدگاه مشترک		
I10, I9, I1, I13, I11, I22		توانایی اجتماع‌سازی		
I6, I8, I10, I17, I4, I17		تیم‌سازی		
I10, I8, I1, I3, I4, I19	کافمن (۲۰۱۲) وتن و کمرون (۲۰۱۱)	مشارکت در پروژه‌ها	هدایت تغییر مثبت	
I6, I8, I10, I17, I4, I13		کار مؤثر در تیم‌ها		
I10, I6, I5, I1, I7, I15		رهبری دیگران		
I13, I14, I15, I6		نگاه به تغییرات به منزله فرصت		
I12, I5, I14, I2, I11, I22	مصاحبه	تغییر دادن	سازگاری	
I10, I9, I1, I13, I11		سازگاری با تغییرات		
I13, I14, I15, I6		رضایتمندی افراد		
I12, I5, I14, I2, I11, I19		ساختن ارزش‌های اخلاقی		
I12, I5, I14, I2, I11, I30	مصاحبه	تجربه کار در خارج	به‌کارگیری تکنولوژی	
I12, I5, I14, I2, I11, I18		تنوع‌پذیری فرهنگی		
I10, I9, I1, I13, I11, I6		تنظیم صحیح وضعیت خانواده		
I6, I8, I10, I17, I4, I22		سازگاری با محیط کسب‌وکار		
I12, I5, I14, I2, I11, I17	مصاحبه	سازگاری با تفاوت‌های زمانی	به‌کارگیری تکنولوژی	
I10, I9, I1, I13, I11, I25		مهارت‌های رایانه‌ای		
I13, I14, I15, I17		به‌کارگیری تکنولوژی اطلاعات در تصمیم‌گیری		
I10, I9, I1, I13, I11, I13		نگرش مثبت به الزامات مدیریتی		
I6, I8, I10, I17, I4, I15	مصاحبه	ترسیم چشم‌انداز	به‌کارگیری الزامات مدیریتی	
I12, I5, I14, I2, I11, I19		استخدام با دقت		
I10, I9, I1, I13, I11, I18		توانایی فنی قوی		
I10, I9, I1, I13, I11, I11		ریسک		
I6, I8, I10, I17, I4, I12		مهارت‌های بهره‌برداری از فضا		

استراوس و کوربین (۱۹۹۸) با تدوین روال‌های کتاب کشف نظریه داده بنیاد (۱۹۶۷) سه فن کدگذاری پیشنهاد دادند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی. سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط دادند. این مقوله‌های عبارت‌اند از: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، پدیده محوری، و 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 می‌انجامند.

**مقوله اصلی (محوری):** پدیده اصلی (هسته) مورد مطالعه است. پدیده مورد نظر ابده و فکر محوری، حادثه، اتفاق، یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره یا کنترل کنند یا به آن پاسخ دهند.

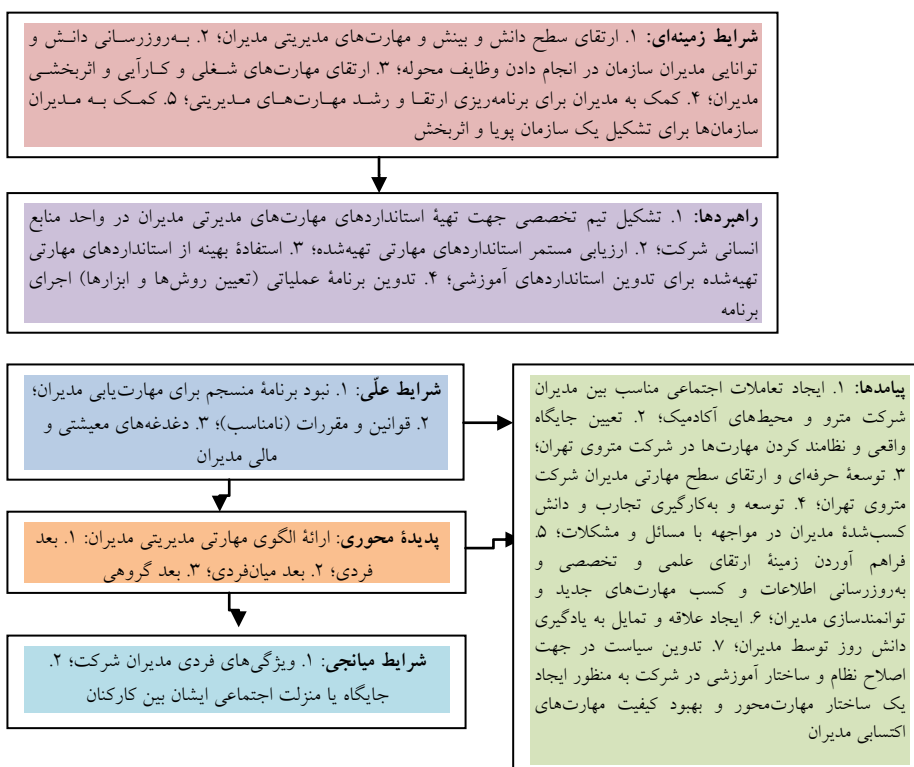
**راهبردها:** راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل و اداره و مواجهه با پدیده مورد نظر هستند. راهبردها مقصود دارند و هدفمندند. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند یا آن را محدود می‌سازند.

**پیامدها:** نتایجی هستند که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها 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 مورد نظر دلالت می‌کنند؛ یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشان‌دهنده مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد. استفاده از کدگذاری انتخابی و خلق نظریه استراوس-کوربین کدگذاری انتخابی را همراه کدگذاری باز و محوری این‌گونه تشریح می‌کند: در کدگذاری باز تحلیلگر به پدید آوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها می‌پردازد و سپس می‌کوشد مشخص کند چگونه مقوله‌ها در طول بعدهای تعیین‌شده تغییر می‌کنند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به طور نظام‌مند بهبود می‌یابند 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؛ طوری که نتایج تحقیق شکل نظریه پیدا کند. کدگذاری در حقیقت فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست.

در پژوهش حاضر، مصاحبه‌های ضبط‌شده پس از مکتوب شدن با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، و مقوله‌بندی شدند. سپس، بر اساس مشابهت ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز و مفاهیم و مقولات طبقه‌ای از مفاهیم به دست آمدند. در شکل ۴ شش مقوله شامل اطلاعات کدهای باز، مقوله‌های فرعی، مقوله‌های مربوط به شرایط علی و زمینه‌ای و میانجی، پدیده محوری، راهبردها، و پیامدهای مربوط ارائه شده است.



شکل ۴. الگوی پارادایمی مستخرج از رهیافت نظامند (استراوس و کوربین)

### اعتبارسنجی الگوی پارادایمی

#### روایی و پایایی الگوی پارادایمی

با توجه به مفاهیم یادشده در این پژوهش از روش اجماع سه‌سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران، اجماع تئوری‌ها، و اجماع روش‌شناسی) بهره برده شد. 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، درباره موضوع یکسان اطلاق می‌شود. ب) مثلث‌سازی محقق: به کار گرفتن بیش از یک پژوهشگر برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل تفسیر داده‌هاست. 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 بیچمن ۲۰۱۲). در این پژوهش، در مثلث‌سازی منابع، از داده‌ها علاوه بر مصاحبه با مدیران و نخبگان صنعت مترو و از نظر استادان راهنما و مشاور استفاده شد. در مثلث‌سازی محقق از نظر استادان راهنما و مشاور و چند تحلیلگر آماری، هم در بخش کیفی هم در بخش کمی، بهره برده شد. در مثلث‌سازی نظریه‌ها و تئوری‌ها به دلیل اینکه مبانی نظری پژوهش از پتانسیل قوی برخوردار بود از نظریات تئوری‌پردازان داخلی و خارجی بهره برده شد. در مثلث‌سازی روش، در جمع‌آوری داده‌ها، هم از روش‌های مصاحبه و مشاهده و هم از روش‌های پرسشنامه بهره برده شد.

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

میانگین مورد انتظار = ۳						
رتبه	آیتم	سؤالات	میانگین	انحراف معیار	t	Sig.
۱	تطبیق	آیا مفاهیم از داده‌های بررسی شده تولید شده است؟	۳,۶۸	۱,۲۵۱	۹,۴۵	۰,۰۰۰
۲	قابلیت	آیا مفاهیم تشخیص داده می‌شوند و به شکل کلی نظام‌مند به هم مرتبط شده‌اند؟	۳,۸۴	۱,۲۲۵	۱۱,۹۰	۰,۰۰۰
۳	فهم	آیا مقوله‌ها به خوبی تدوین شده‌اند؟	۳,۶۶	۱,۳۳۸	۸,۶۲	۰,۰۰۰
۴	قابلیت	آیا نظریه چنان تبیین شده که تغییر شرایط متفاوت را در نظر بگیرد؟	۳,۸	۱,۲۵۷	۱۱,۰۵	۰,۰۰۰
۵	تعمیم	آیا شرایط کلان‌تری که ممکن است بر پدیده مورد مطالعه اثر گذارد تشریح شده است؟	۳,۷	۱,۱۸۵	۱۰,۲۷	۰,۰۰۰
۶	کنترل	آیا یافته‌های نظری بااهمیت به نظر می‌رسند؟	۳,۶۴	۰,۸۸۵	۹,۶۴	۰,۰۰۰



نتایج جدول ۳ 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 تطبیق الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است؛ ۲. قابلیت فهم: در قابل 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 تفهیم الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است. در رابطه با سؤالات قابلیت فهم آماره t محاسبه شده برای هر دو سؤال در سطح ۰/۰۱ معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سؤال از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است. بنابراین، از نظر متخصصان جزء قابلیت فهم مدل محسوب می‌شود؛ ۳. قابلیت تعمیم: در قابل تعمیم بودن الگو آماره t محاسبه شده (۱۱/۸۲) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقایسه میانگین این جزء از الگو (۳/۷۵) با میانگین مورد انتظار نشان می‌دهد قابل تعمیم بودن الگو از نظر متخصصان دارای اعتبار است و با اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است. در رابطه با سؤالات قابلیت تعمیم آماره t محاسبه شده برای هر دو سؤال در سطح ۰/۰۱ معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سؤال از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است. بنابراین 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 جزء 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 تأیید شده است. در رابطه با سؤالات کنترل آماره t محاسبه شده برای هر دو سؤال در سطح ۰/۰۱ معنادار و میانگین مشاهده شده در هر یک از این دو سؤال از میانگین مورد انتظار (۳) بالاتر است. بنابراین از نظر متخصصان جزء کنترل الگو محسوب می‌شود.

### بحث و نتیجه

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 استقرا و بر اساس داده‌های واقعی و

کیفی به خلق و ایجاد نظریه می‌پردازد. این روش با شکستن قالب‌های محدود گذشته، که غالباً به آزمون نظریه‌های مستفاد از قیاس اکتفا می‌کرد، خود به نظریه‌سازی می‌پردازد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، استراوس و کوربین سه فن کدگذاری در این نظریه پیشنهاد دادند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی. و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط دادند. این مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، پدیده محوری، راهبردها، 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 و استادان راهنما و مشاور احصا شدند.

**مقوله اصلی (محوری):** در این پژوهش ابعاد مهارت‌های مدیریتی مدیران شامل بعد فردی (خودآگاهی، مدیریت استرس، مدیریت حل‌اثربخش مسئله)، بعد میان‌فردی (مهارت ارتباطات سازنده، مهارت انگیزش‌اثربخش، مهارت تأثیرگذاری، مهارت مدیریت تضاد)، و بعد گروهی (مهارت تفویض اختیار، مهارت تیمی، مهارت هدایت تغییر مثبت، به‌کارگیری تکنولوژی، به‌کارگیری الزامات مدیریتی) مقوله محوری پژوهش معرفی شدند.

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

**پیامدها:** در این پژوهش مواردی چون 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 به‌کارگیری تجارب و دانش

کسب‌شده مدیران در مواجهه با مسائل و مشکلات، فراهم آوردن زمینه ارتقای علمی و تخصصی و به‌روزرسانی اطلاعات، کسب مهارت‌های جدید و توانمندسازی مدیران، ایجاد علاقه و تمایل به یادگیری دانش روز توسط مدیران و تدوین سیاست جهت اصلاح نظام و ساختار آموزشی به منظور ایجاد یک ساختار مهارت‌محور و بهبود کیفیت مهارت‌های اکتسابی مدیران از جمله پیامدهای مهم رهیافت نظام‌مند بودند که با نظر خبرگان و استادان راهنما و مشاور احصا شدند.

**بستر (زمینه):** در پژوهش حاضر مواردی چون ارتقای سطح دانش و بینش و مهارت‌های مدیریتی مدیران، به‌روزرسانی دانش و توانایی مدیران در سازمان در انجام دادن وظایف محوله، ارتقای 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 شرایط زمینه‌ای شناخته شدند.

امروزه دانش مدیریت (نه علم مدیریت) موضوع و مفهومی نیست که بتوان با مطالعه چند کتاب و گذراندن چند دوره آموزشی یا حتی دوره‌های دانشگاهی بدان واقف شد. از این رو با هیچ‌یک از مباحث علمی دیگر تحت هیچ شرایطی قابل قیاس نیست. چون اگر این‌گونه نبود افرادی مانند استیو جابز<sup>۱</sup> و جک ولش<sup>۲</sup> یا لری پیج<sup>۳</sup>، از بنیان‌گذاران و مدیرعامل موفق شرکت گوگل، 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 فرد در یک سازمان (البته سازمان‌های هوشمند و بالغ) بر اساس معیارها و شاخص‌هایی چون عملکرد گذشته، فعالیت‌های انجام‌شده، اثر مثبت یا منفی و به عبارت دیگر با رزومه او سنجیده می‌شود و هیچ‌کس نمی‌تواند بدون داشتن دانش و استعداد و توانمندی و مهارت درباره فرد دیگر اظهارنظر کند. بر کسی پوشیده نیست در سازمانی که تحقق اهداف سازمان با درک عمیق‌تر شرایط کشور محقق می‌شود داشتن

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

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 همکارانش (۲۰۰۷) که در آن مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری و مشکل‌یابی (حل مسئله) را اولویت‌های اول تا سوم مهارت‌های مدیران اعلام کرده بودند تفاوت دارد. ۲. نتایج حاصل از این پژوهش نتایج حاصل از پژوهش برهام و همکارانش (۲۰۱۱) را تأیید می‌کند که در آن علاوه بر مهارت‌های پایه‌ای- همچون مهارت‌های ارتباطی، سازگاری، مدیریت استرس، و ...- مهارت‌های دیگر را نیز برای مدیران آینده ضروری دانسته بودند، از جمله مهارت‌های رایانه‌ای و اینترنت؛ ۳. نتایج حاصل از این پژوهش نتایج حاصل از پژوهش اولورسید (۲۰۱۱) را تأیید می‌کند که وی تأثیر مهارت‌های ارتباطی، انگیزشی، تصمیم‌گیری، و حل مسئله را برای مدیران میانی دانشگاه آزمود؛ ۴. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش خانگ مطابقت دارد. وی مدلی مبتنی بر ۸ مهارت برای مدیران سطح اول معرفی کرد و آزمون کرد.

کوتاه سخن آنکه بررسی مدل‌های گذشته خارجی مانند مدل کاتز<sup>۱</sup> (۱۹۷۴)، یائو<sup>۲</sup> و اسکولی (۱۹۸۲)، کنتز<sup>۳</sup> (۱۹۸۴)، کیو<sup>۴</sup> و وانگ (۲۰۰۸)، بیهام و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۰۲)، و گریفین<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) نشان می‌دهد مهارت‌های کمی بررسی و مهارت‌های زیادی نادیده گرفته شده یا طبقه‌بندی کلی ارائه شده است. در این پژوهش‌ها مدلی جامع که دربرگیرنده ابعاد و مؤلفه‌های مختلف باشد و بررسی همه‌جانبه‌ای از پژوهش‌های متنوع انجام داده باشد تاکنون ارائه نشده است. در پژوهش‌های داخلی، مانند پژوهش نادریان جهرم (۱۳۸۱)، گودرزی و همکارانش (۱۳۸۳)، سبزی‌کاران و همکارانش (۱۳۹۲)، محمدی و نیک‌پور

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

(۱۳۹۳) و دیگران، اغلب مدل کاتز مبنای پژوهش‌ها بوده است. این پژوهشگران شاخص‌های که عمدتاً شامل ابعاد مهارت‌های ادراکی و انسانی و فنی معرفی کرده‌اند و همه مهارت‌ها را زیرمجموعه این چند بعد قرار داده‌اند یا مهارت‌های مدیریتی کاتز و ارتباط آن‌ها با متغیرهای دیگری را بررسی کرده‌اند. درحالی‌که در این پژوهش مثلاً مهارت حل مسئله، که در پژوهش‌های این افراد مهارت ادراکی معرفی شده، یک مؤلفه مستقل از بعد فردی معرفی و شاخص‌هایی جداگانه برای آن تعریف شد. همچنین، پژوهشگرانی مانند مردانی (۱۳۸۹) داشتن مهارت فن مذاکره را زیرمجموعه مهارت‌های فنی آورده‌اند که در این تحقیق این مهارت یک مؤلفه مستقل از بعد فردی، به نام مهارت ارتباطی، معرفی شد. افرادی مانند گودرزی و همکارانش (۱۳۹۱) و آهنچیان و همکارانش (۱۳۸۷) و مرادی و زنجانی (۱۳۹۲) نیز مهارت‌های ارتباطی را به مهارت‌هایی چون کلامی و غیرکلامی و نوشتاری محدود کردند 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 نامناسب آن‌هاست. بنابراین وجه تمایز این پژوهش آن است که تقسیم‌بندی جدید و دقیق‌تری را با بررسی پیشینه پژوهش و به‌کارگیری مدل‌های مختلف و استفاده از روش فراترکیب، که دربرگیرنده ابعاد گوناگون در سطوح مختلف باشد، ارائه کرده که تاکنون ارائه نشده است.

## منابع

- اسفندیاری مقدم (۱۳۹۴). «تعیین مهارت‌های حرفه‌ای و شخصی مدیران کتابخانه‌های تخصصی استانداری‌های کشور از دیدگاه مدیران آن‌ها و استادان کتابداری»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته کتابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.
- اشرفی، مریم (۱۳۹۵). «بررسی عوامل تأثیرگذار در انتصاب و انتخاب مدیران میانی (مطالعه موردی: مدیران بانک سپه شعب غرب استان تهران)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال.
- افشاری و همکاران (۱۳۹۵). «بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) (مطالعه موردی: مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی و تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب.
- تونی بوش (۱۳۹۵). *تئورهای رهبری و مدیریت آموزشی*، ویرایش چهارم، مترجم: محمد حسینی.
- حمیدی‌زاده، امیر (۱۳۹۲). «بررسی رابطه ساده و چندگانه مهارت‌های مدیریتی و خلاقیت با کارآفرینی سازمانی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین.
- خجسته‌پور، علی‌رضا (۱۳۹۵). «طراحی مدل توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران شرکت ایران خودرو»، رساله دکتری تخصصی رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه مدیریت بحران و آینده‌پژوهی اصفهان.
- رضائیان، علی‌رضا (۱۳۹۵). *مبانی سازمان و مدیریت*، ج ۱۹، سمت.
- سادات‌عربی، محسن (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران شهرداری بر توسعه گردشگری شهری (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان مازندران)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت شهری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری.
- سلطانی، اشرف (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین الگوی مهارتی مدیران کارکردی در شرکت‌های صنعت برق تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی (مورد مطالعه: وزارت نیرو)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال.
- قلی‌زاده، احمد (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران با میزان کارایی

- مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در بانک کشاورزی استان آذربایجان شرقی»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب.
- کریمی، مریم (۱۳۹۷). «طراحی مدل مهارت‌های مدیریتی مدیران شرکت نفت و گاز زاگرس»، رساله دکتری، دانشگاه شیراز.
- محمودی، امیرحسین؛ اکرم عابدی (۱۳۹۹). *نظریه‌ها، سازمان و مدیریت*، چ ۷. مقیمی، سید محمد (۱۳۹۵). *مبانی سازمان و مدیریت*، چ ۴، تهران، راه‌دان.
- نیازآذری، کیومرث؛ مریم تقوایی یزدی؛ مریم نیازآذری (۱۳۹۳). *نظریه‌های سازمان و مدیریت در هزاره سوم*، چ ۳.

## 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)
- 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", PhD Thesis in Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch. (in Persian)
- Barhem, B. & Younies, H. (2011). "Ranking the future global manager characteristics and knowledge requirements according to UAE business managers' opinions. Education, Business and Society", *Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 4, pp. 229-247.
- 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. PhD 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*, First Edition, Tehran, Gisom. (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*.
- Mark, T. & Schenkel, H. HT. (2004). *Vested interests: how American and Chinese venture capitalists view practice* (with CD) (seconded), John wiley and sans, New York.
- Moghimi, S. M. (2016). *Principles of organization and management*, , fourth edition, Tehran, Rahdan Publications. (in Persian)
- Mohammad-Davoodi, A. H. & Valaei Maleki, M. (2015). Application of organizational and management theories in educational organizations. (in Persian)
- Montel, SJ., Meredith, JRS., Shafer, S.MS., & Sutton, MM. (2012). Core/ concepts: project management in.
- Niaz-Azari, K., Taqvaei Yazdi, M., & Niaz-Azari, M. (2014). *Theories of organization and management in the third millennium*, third edition. (in Persian)
- Okoro, E. *Cross-Cultural Etiquette and Communication in Global Business*, Toward a Strategic.
- Reham, A., Eltantawy, GiuniperoL, & Gavin, L. (2009). "A strategic skill based model of supplier", pp. 925-936.
- 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)
- 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)



- 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)
- 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)
- Whetten, P. & Cameron, G. (2010). *Developing Management Skills*, USA, Pearson.